

Salin esihenkilöiden itsensä johtaminen

Anniina Seipäjärvi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tiivistelmä

Tekijä(t) Anniina Seipäjärvi
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Salin esihenkilöiden itsensä johtaminen
Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 2
<p>Itsensä johtaminen on osa jokapäiväistä elämää, sillä jokainen johtaa itseään päivittäin. Itsensä johtaminen on otettu osaksi johtamisen osa-alueita ja se on tärkeä keino jokaisen johtajan työkalupakissa. Se on aina ajankohtaista, jotta esihenkilö voi kehittyä sekä lisätä elämässään merkityksellisyyttä, tasapainoa ja hyvinvointia. Nämä myös auttavat esihenkilöitä vastaamaan globaalin työelämän haasteisiin, kuten kiire, muutosten moninaisuus sekä niiden johtaminen, stressi ja hyvinvoinnin ylläpito. Itsensä johtamisella ja hyvinvoinnilla on selkeä yhteys ja itsensä johtaminen tuo myös hallinnan tunnetta, joka lisää merkityksellisyyttä.</p> <p>Työn tavoitteena oli tutkia Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Opinnäytetyön pääongelma on selvittää mitkä ovat CMB-konsernin Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen taidot, ja pääongelmaa tuke- massa on kaksi alaongelmaa; Miten Sävel-ravintoloiden esihenkilöt johtavat itseään? Sekä kuinka esihenkilöt johtavat omaa hyvinvointiaan? Työn tarkoituksena oli oppia itsensä johtamisesta kokonaisuutena, ja siksi työ on rakennettu laajasta näkökulmasta. Tavoitteen lisäksi pyrittiin luomaan mahdollisia tutkimusehdotuksia tulevaisuuden tutkimukseen itsensä johtamisesta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys koostui itsensä johtamisen eri osa-alueista kokonaiskuvan luomiseksi ja ymmärtämiseksi. Työn keskeisiä käsitteitä olivat itsensä johtaminen, hyvinvointi, tavoitteellisuus ja kehittyminen, tietoisuus sekä itsetuntemus ja ajanhallinta. Tutkimuksen aineisto kerättiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisellä puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, joka analysoitiin teemoittelulla, johon teemat luotiin teoreettisen viitekehukseen perustuen. Haastateltavia esihenkilöitä saatiin tutkimukseen viisi, joista kolme oli Sävel-ravintoloiden ravintolapäälliköitä ja kaksi oli vuoropäälliköitä. Tutkimus suoritettiin 14.2.- 7.3.2022 aikavälillä.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että arvojen kirkkaus sekä tavoitteellisuus ovat kehityskohteita ja aikatauluttaminen, tietoisuus tunteista sekä hyvinvoinnista ovat vahvuuksia haastateltujen esihenkilöiden itsensä johtamisessa. Itsensä johtamisen osa-alueiden selkeyttäminen ja itsereflektointi olisivat hyödyllisiä työkaluja esihenkilötyössä ja itsensä johtamisen matkassa. Teoreettinen viitekehys kulki läpi haastatteluiden ja tuki kokonaiskuvaa itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen toisi myös tehokkuutta sekä voimavaroja niin esihenkilöille kuin myös yritykselle.</p> <p>Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden itsensä johtamisen kehitettävien osa-alueiden vahvistaminen selkeyttäisi heidän itsensä johtamista kokonaisuutena, jotta esihenkilöt pystyisivät yhä selkeämmin johtamaan ydinminäänsä, ja sitä kautta vaikuttamaan laajasti omaan toimintaansa, elämän merkityksellisyyteen sekä hyvinvointiin.</p>
Asiasanat Hyvinvointi, työhyvinvointi, itsensä johtaminen, esihenkilöt, tietoisuus, itsetuntemus

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Itsensä johtaminen	3
2.1	Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista itsensä johtajuuteen	4
2.1.1	Fyysistä hyvinvointia	5
2.1.2	Mielen hyvinvointi ja sosiaalinen hyvinvointi	6
2.1.3	Työhyvinvointi ja ravintola-ala	7
2.2	Minä Oy	8
2.2.1	Tavoitteellisuus ja kehittyminen	10
2.2.2	Ajankäytön- ja työnhallinta	11
2.2.3	Stressiä stressistä?	13
2.3	Itsetuntemus osana hyvän elämän rakentamista	14
2.3.1	Minuus, tietoisuus sekä tunneäly	16
2.4	Keinot parempaan itsensä johtamiseen	18
3	Tutkimusmenetelmä	20
3.1	Kohderyhmän esittely	22
3.2	Tutkimusmenetelmä, tutkimusongelmat ja tavoitteet	20
3.3	Tutkimuksen eteneminen	23
4	Tulokset	25
4.1	Hyvinvointi	25
4.1.1	Stressi	26
4.1.2	Psyykinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi	26
4.1.3	Palautuminen	27
4.2	Itsensä johtajien keinot	28
4.2.1	Arvojen kirkkaus	28
4.2.2	Itsetuntemus, tietoisuus ja tunteiden hallinta	29
4.2.3	Minä Oy – tavoitteellisuus, kehittyminen ja ajanhallinta (työ- ja elämä)	30
5	Pohdinta	32
5.1	Johtopäätökset	33
5.2	Tutkimuksen onnistuminen ja tutkimusetiikka	34
	Liite 1. Haastattelusähköposti	41
	Liite 2. Haastattelukysymykset	42

1 Johdanto

Teknologia kehittyy jatkuvasti ja työelämä on ollut murroksessa jo pitkään. Työelämän murros näkyy työperäisenä stressinä ja työelämän sirpaleisuutena Turun ja Jyväskylän yliopistojen tutkijatohtori Miia Grénman kertoo Helsingin Uutisten artikkelissa. (Massinen, 9.2.2021.) Massinen kirjoittaa, että Grénmanin mukaan suomalaisten ja kalifornialaisten nuorten aikuisten hyvinvointiin arjessa kuuluu merkityksen löytäminen, terveellisyys, tavoitteellisuus sekä rutiinit ja tasapaino. Grénmanin mukaan yhtenä selkeästi näkyvänä trendinä on myös itsensä kehittäminen niin ihmisenä kuin myös ammattilaisena ja varsinkin esihenkilönä. Hyvinvointi on ollut megatrendinä jo pidemmän aikaa, mutta vallitsevan maailman tilanteen (Covid-19 pandemia) takia sen merkitys on kasvanut yhä enemmän ihmisten elämässä, ja ihmisten on ollut pakko pysähtyä. Covid-19 pandemia alkoi 2019 vuoden lopulla ja levisi ympäri maailmaa nopeasti. World Health Organization tiedottaa, että Covid-19 aiheuttaa suurimmalle osalle lievän tai keskivaikean hengitystieinfektion, mutta riskiryhmäläisille kyseessä saattaa olla erittäin vakava sairaus. Pandemian leviäminen pysäytti koko maailman, ja vaikutti sitä kautta suuresti etenkin majoitus-, matkailu- sekä ravintola-alaan.

Ravintola-alalla ollaan vallitsevan maailman tilanteen takia jouduttu ponnistelemaan valtavasti, innovoimaan uusia tapoja pitää yritykset pystyssä, kehittymään sekä pysähtymään, esimerkiksi lockdowneissa, jopa kokonaan. Myös tilanteen tuoma epävarmuus on ollut stressinaiheuttajana ja oman elämän hallinnan tunnekin on varmasti ollut monella koetuksella, mikä korostaa yhä enemmän hyvinvoinnin johtamisen tärkeyttä. Koko tilanteen lisäksi esihenkilötyö vaatii aina tietynlaista osaamista sekä kehittämistä ja kehittymistä. Tämä on innoittanut tutkimaan itsensä johtajuutta ja sen kokonaisuutta, niin kuin myös alan hektisyys ja kuormitustekijät ja esihenkilötyön vaativuus. Itsensä johtaminen on saanut tuulta alleen johtamisen parissa, ja noussut koko ajan vain enemmän esille, jopa vain elämän merkityksellisyyden edistäjänä, ja on hyvin ajankohtainen aihe. Esihenkilöiden itsensä johtaminen toimii esimerkkinä koko työyhteisölle ja hyvinvoiva, motivoitunut sekä energinen esihenkilö on hyvänä esimerkkinä. Työpiste verkkolehtikin kirjoittaa artikkelissaan, että esihenkilön voidessa hyvin hän levittää hyvinvointia myös ympärilleen. Työpisteen artikkelin mukainen vertaus lentokoneen hätätilasta: ensin oma happinaamari ja sitten vasta muiden auttaminen, toimii myös hyvin esihenkilön näkökulmasta katsottuna, sillä omasta hyvinvoinnistaan huolta pitävä esihenkilö jaksaa paremmin myös olla alustensa tukena. (Työpiste 15.12.2017). Henrietta Aarnikoivu (2008, 37) esittää, että esihenkilöllä on vastuu itseään ja kanssaihmissään kohtaan, ja itseään johtamalla hän huolehtii myös muiden hyvinvoinnista.

Työn tarkoituksena on selvittää itsensä johtamista, eli oman toiminnan johtamista kokonaisvaltaisesti, ravintolan salinpuolen esihenkilöiden parissa ja löytää mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia sekä myös osaltaan tuoda itsensä johtamisen tärkeyttä esiin ja antaa myös kuva sen linkittymisestä jokapäiväiseen elämään sekä sen merkityksellisyyteen. Ja työssä pyritään ymmärtämään niin kokonaisvaltaista itsensä johtamista Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden keskuudessa kuin hyvinvoinnin ja itsensä johtajuuden linkittymistä toisiinsa. Opinnäytetyön tavoite on selvittää kolmen Sävel-ravintolan salinpuolen esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuuksia sekä kehityskohteita. Pääongelma tutkimuksessa on selvittää mitkä ovat CMB-konsernin Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen taidot, ja pääongelmaa tukemassa on kaksi alaongelmaa; Miten Sävel-ravintoloiden esihenkilöt johtavat itseään? Ja kuinka esihenkilöt johtavat omaa hyvinvointiaan?

Opinnäytetyö on tutkimustyö ja aineiston keruu tapahtuu puolistrukturoidulla haastattelulla, josta on kerrottu lisää 3. luvussa. Haastattelut analysoidaan teemoittelemalla, ja teemoittelu tehdään tietoperustan mukaan. Tulokset kootaan lopuksi teemojen mukaan. Tietoperustassa käytetään enimmäkseen kotimaisia lähteitä, artikkeleita, kirjoja sekä tieteellisten ammatillisten yritysten verkkosivuja. Muutamia kansainvälisiä lähteitäkin on käytetty. Analysoinnin apuna käytetään peittomatriisia, jossa näkyy tutkimuksen alaongelmat, tietoperustan luvut, joita käytetään analysoinnin tukena ja tulososion luvut, joissa käsitellään teemojen mukaisia tuloksia.

Tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, sillä tarkoituksena on tutkia aihetta yleismaaillisesti ja tutkimuksessa kartoitettiin esihenkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia itsensä johtamisesta. Aiheen rajaaminen alkaa Helsingistä, jossa Covid-19 on vaikuttanut Suomessa kaikkein eniten ja rajataan vielä tarkemmin Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamiseen. Työssä käsitellään laajasti itsensä johtamista, jotta saadaan kokonaiskuva ilmiöstä ja keskeisimpiä teorioita, kuten Sydänmaanlakan Minä Oy teoria (luku 2.2), jota on esiintynyt myös muissa itsensä johtamiseen liittyvissä lähteissä, ja myös esimerkiksi Sydänmaanlakan uudistamisen malli. Aihe rajataan vielä selkeämmäksi hyvinvoinnin kautta, ja kohderyhmän valinnan kautta ja kokonaisvaltaista hyvinvointia käydään läpi, jotta voidaan nähdä yhteys hyvinvoinnin ja itsensä johtamisen välillä.

2 Itsensä johtaminen

Tässä kappaleessa esitetään laaja-alaisesti itsensä johtamista sekä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osuutta itsensä johtamiseen. Kappaleessa käsitellään kokonaisvaltaista hyvinvointia ja sen tärkeyttä, jonka jälkeen siirrytään itsensä johtamisen eri osa-alueisiin.

Itsensä johtaminen käsitteenä on laaja ja moniulotteinen. Käsitteen määrittelyyn vaikuttaa myös määrittelijän oma katsomus, mutta kuitenkin itsensä johtaminen on omaan itseensä sekä toimintaansa kohdistuvaa johtamista. Marjo Pennonen (2021, Lukijalle) sekä Raija Salminen (2008, 59) ovat määritelleet itsensä johtamisen olevan kokonaisvaltaista vaikuttamista itseensä, omaan ajatteluun sekä toimintaan. Itsensä johtaminen on työkalupakki, jonka avulla voidaan työstää omaa elämää sekä työelämää, ja siinä onnistumista, parempaan suuntaan. (Bryant & Kazan 2012, Preface.)

Andrew Bryant sekä Ana Lucia Kazan kirjoittavat kirjansa esipuheessa (2012), itsensä johtamisen kumpuavan itsetietoisuudesta. Heidän mukaansa itsensä johtaminen avaa mahdollisuuksia saavuttaa päämääriä. Päämäärien saavuttaminen puolestaan luo elämälle merkityksellisyyttä. Merkityksellisyys auttaa selvittämään henkilön omaa polkua sekä sen kautta saavutettavia päämääriä ja toimintatapoja, joilla niihin päästään. Heidän mukaansa itsensä johtaminen myös vapauttaa turhien asioiden saavuttelemisesta, huolista sekä antaa ihmiselle vapauden keskittyä henkilöön, joka aidosti pystyy vaikuttamaan ihmisen elämään, eli itseensä. Itsensä johtaminen siis tiivistettynä auttaa elämään merkityksellistä ja autenttista elämää, luo yksilölle itseluottamusta, ja organisaation tasolla se luo yksilön työskentelyyn motivaatiota, tuottavuutta sekä luovuutta. Organisaatio tasolla itsensä johtaminen näkyy myös nopeampana sekä parempana päätöksentekokykynä, innovointina, ja yhteistyökykyisyytenä. (Bryant & Kazan 2012, Preface, Chapter 2).

Niin myös Satu Pihlajan mukaan itsensä johtaminen on muun muassa itselleen tavoitteiden asettamista ja suunnittelua sekä sääntelyä, ja sitä miten tavoitteisiin päästään. Sen avulla siis ohjataan omaa toimintaa, esimerkiksi tavoitteellisuuden, suunnitelmallisuuden sekä tunteiden johtamisen avulla. (Pihlaja 28.4.2019, 1min 45 s – 2min 35 s). Pentti Sydänmaanlakka (2006) esittää kirjansa esipuheessa, että kaikki johtaminen tulisi alkaa itsestä, ja että itsensä johtamisen tulisi olla kaiken johtamisen ytimessä. Sydänmaanlakka esittää myös, että oman hyvinvointinsa kehittämiseksi tulee harjoittaa älykästä itsensä johtamista, jotta voidaan vastata globaalin talouden haasteisiin tarvittavalla tavalla. (2006, 5–7.)

Jari Salminen käsittelee kirjassaan Uuden esimiehen kirja (2017), esihenkilön työn luonnetta ja lopussa itsensä johtamista sen osana. Salmisen näkökulma itsensä johtamisesta

kartoittaa esihenkilötyön näkökulmasta esimiestehtävien selvittämistä, mitä esihenkilön tehtäviin oikeastaan kuuluu, kuten tavoitteiden, vastuiden ja oikeuksien selvittämistä. (Salminen, 2017, 353.) Itsensä johtamisessa tavoitteiden asettaminen sekä suunnitelmallinen johtajuus ja kehittyminen eivät tapahdu itsestään. Se vaatii omien tunteiden hallintaa ja tulkintaa, oman toiminnan analysointia sekä seuranta ja parantamista. (Salminen 2017, 354; Paasivaara 2010, 18). Myös Helka Pirinen (2014, Esimies muutoksen johtajana) toteaa, että esihenkilö työtehtävissään ottaa ennen kaikkea vastuuta, suunnittelee sekä ennakoi tulevaa, priorisoi ja osaa asettaa itselleen rajoja.

Viitaten aikaisempaan, Henrietta Aarnikoivu esittää kirjassaan Esimiehenä arjessa (2008), että esihenkilöllä on vastuu sekä itseään että kanssaihmissään kohtaan, ja johtamalla itseään hän huolehtii myös kanssaihmistensä hyvinvoinnista, olemalla itseään johtava esimies. (2008, 37.) Itsensä johtamiseen kuuluvat tunnetaidot, suhteentyöstäminen työnantajaan sekä pyrkimys sitouttamiseen ja hyvinvointiin. Bryant ja Kazan (2012, Chapter 2.) ja myös Sydänmaanlakka (2006, 274) tuovat esille, että itsensä johtaminen on vastuun ottamista, esimerkiksi yritystasolla yksilö työskentelee tietoisesti ottaen vastuun omasta toiminnastaan olemalla mukautuva ja joustava tilanteen vaatiessa, ja omaan henkilökohtaiseen huippusuoritukseen pyrkimisellä. Bryant ja Kazan toteavat, että itsensä johtamiseen rohkaiseminen yrityksessä tai työtiimissä sitouttaa, parantaa yhteistyökykyä ja omistautumista. (Bryant & Kazan, 2012, Chapter 1.) Aarnikoivun (2008, 38) sekä Pirilän (2014, Esimies muutoksen johtajana) mukaan oman kokonaisvaltaisen toiminnan sekä tilanteiden arvioinnin osaaminen ovat itsensä johtamisen edellytys.

Aikaisempaan viitaten, niin Pihlaja, Sydänmaanlakka kuin Aarnikoivukin kuvailevat itsensä johtamisen mahdollistajana ja elämän laadun parantajana hyvinvoinnin sekä tavoitteiden kautta. Myös Salminen (2008, 59) näkee itsensä johtamisen matkana onnelliseen sekä taspainoiseen elämään. Esihenkilön itsensä johtaminen tuo esille vahvuuksia sekä kehittämiskohteita ja realistisen näkemyksen omasta toiminnasta sekä mahdollisuuden asettaa realistisia tavoitteita, mitkä auttavat esihenkilöä kehittymään esihenkilönä. (Aarnikoivu 2008, 40; Paasivaara 2012, 33.)

2.1 Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista itsensä johtajuuteen

Yksityinen terveystalouden tarjoaja Mehiläinen sekä Raija Salmimies (2008, 61) esittävät yhtenäisen näkemyksen siitä, että hyvinvointi on eri osatekijöiden kokonaisuus. Mehiläisen artikkelin (Mehiläisen verkkosivut 2022) mukaan kokonaisvaltainen hyvinvointi on liikunnan, levon, ravinnon sekä henkisen energian kokonaisuus. Mehiläisen asiantuntija Pippa Laukka kertoo artikkelissa, kuinka yksilön yhteys itseensä, eli oman elämän hallinnan tunne, on keskeistä hyvinvoinnissa. Ja esimerkiksi ulkopuolelta tulevat paineet, kuten

kiire ja aikataulut, voivat aiheuttaa hallinnan tunteen menettämistä ja sitä kautta stressiä. Salmimies kirjoittaa kirjassaan *Onnistu itsesi johtamisessa, kuinka psyykinen, sosiaalinen sekä fyysinen hyvinvointi kokonaisuutena luovat perustan hyvälle elämälle sekä auttavat myös työssä jaksamisessa.* (Salmimies 2008, 61.) Itsensä johtaminen vapauttaa psyykkistä energiaa poistamalla kuormittavia tekijöitä, jolloin yksilöllä on enemmän kapasiteettia käyttää henkisiä voimavaroja paremman elämän luomiseen. (Salmimies 2008, 64.)

Pirinen (2014) kirjoittaa kirjassaan *Esimies muutoksen johtajana, kuinka esihenkilö toimii esimerkkinä työyhteisölle.* Esihenkilö antaa mallia myös hyvinvoinnin huolehtimisesta, esimerkkinä hän mainitsee esihenkilön pitkien työpäivien teon, joka ei kannusta työntekijöitä huolehtimaan vapaa-ajan ja työajan tasapainosta. Ammattitaitoinen esihenkilö on tietoinen omasta hyvinvoinnistaan, toimii konkreettisesti sen eteen ja niin huolehtii omasta hyvinvoinnistaan, ja on samalla esimerkkinä työyhteisölleen. Henrietta Aarnikoivun mukaan esihenkilön itsensä johtaminen pitää sisällään pyrkimyksen hyvinvointiin sekä sitoutumiseen. (2008, 38.)

2.1.1 Fyysistä hyvinvointia

Lepo sekä uni ovat usein kiireisen elämän laiminlyötyjä tai unohdettuja hyvinvoinnin peruspilareita. Uni sekä palauttaa että auttaa jaksamaan, pitää viretasoa yllä sekä auttaa keskittymään. (Mehiläisen verkkosivut, kehon ja mielen hyvinvointi 2022; Sydänmaanlakka 2006, 116.) Sydänmaanlakan (2006, 117) mukaan uni myös lisää vastustuskykyä ja palauttaa sekä fyysisesti että psyykkisesti. Liian vähäiset unet keskeyttävät palautumisen; unen vaiheista REM-unen aikana aivot käsittelevät ja järjestelivät tietoa, syvä uni taas virkistää sekä elvyttää ja sen aikana rentoutuminen on täydellistä, joten se on myös palauttavinta. (Sydänmaanlakka 2006, 118–119; Manka & Manka 2016, 181.)

Palautuminen syntyy palautumismekanismista, jonka tehtävänä on palauttaa elimistö stressitilasta lepotilaan. Palautuminen kovasta paineesta vaatii tarpeeksi pitkää lepoa ja keskimäärin ihminen tarvitsee palautuakseen kunnolla 7–9 tuntia unta. Palautuminen jakautuu fysiologiseen eli elimistön palautumiseen takaisin perustasolle kohonneen verenpaineen, stressihormonien erityksen ja lihasten jännittymisen jälkeen, ja psykologiseen palautumiseen eli kun yksilö kokee olevansa rentoutunut ja valmis uuteen haasteeseen. (Manka & Manka 2016, 181; Sydänmaanlakka 2006, 123).

Liikunta vaikuttaa yksilön kunnon kohentumiseen, joka vaikuttaa terveyteen sekä toimintakykyyn positiivisesti, ja nämä taas vaikuttavat hallinnan tunteeseen, ja sitä kautta niin

stressinsietokykyyn kuin itsetuntoonkin. Itseen johtava ihminen pystyy tekemään päämäärätietoisia valintoja ja kykenee asettamaan itselleen tavoitteita, jotka johtavat hyvinvointiin. (Salmimies 2008, 67).

Terveellinen ja monipuolinen ravinto ylläpitää vireystilaa. ”Olet mitä syöt” on hyvin tuttu lausahdus monille ja sen taustalla toimii faktatieto terveellisen ruokavalion tärkeydestä, hyvä ruokavalio suojaa esimerkiksi aivoja sekä suolistoa sekä edesauttaa energian saantia ja vaikuttaa myös uneen. (Mehiläisen verkkosivut 2022; Sydänmaanlakka 2006, 110.)

Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa, hotelli- ja ravintola-alan työturvallisuus, esitetään, että alalla tapahtuu keskimääräistä enemmän työtaturmia, vaikkakin suurin osa niistä on lieviä. Hotelli- ja ravintola-alan ammattitaudeista märkätyön, elintarvikkeiden käsittelyn sekä erilaisten pesuaineiden aiheuttamat ihotaudit, ja toistotyön, eli jatkuvasti toistuvien lyhyiden samanlaisten työvaiheiden aiheuttamat rasisairaudet ovat yleisimpiä. (Raudas ym. 2017, 24–25; Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu, Toistotyö.) Ravintola- ja hotellialan työtehtävissä on fyysistä kuormitusta kävelemistä, seisomista, nostamista, kantamista, kannattelua ja voiman käyttöä, kuten kurottelua, puristamista sekä kumartelua. Julkaisun mukaan alalla on rasisvammasta johtuvia ammattitaupeja sekä liikunta- ja tukielin sairauksia, sekä myös fyysisestä ponnistelusta johtuvia työtaturmia. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa kiinnittämään huomiota muun muassa henkilöstön ergonomiseen työskentelyyn ja henkilöstön mitoitukseen, työturvallisuuden ja työterveyden parantamiseksi, esimerkiksi haitta- ja vaaratekijöiden työpaikkakohtaisen selvittämisen avulla. Kuormittumiseen liittyy fyysisten kuormitustekijöiden lisäksi työn määrä, aikapaine, työaika ja tauotus sekä muut työjärjestelyt. Ergonomialla, työehtosopimuksen mukaisilla tauoilla sekä yksilöllisellä elpymisellä ja elpymistä lisäävällä liikunnalla on vaikutus kuormitustekijöiden nujertamiseen. (Raudas ym. 2017, 26–27).

2.1.2 Mielen hyvinvointi ja sosiaalinen hyvinvointi

Salmimiehen mukaan psyykinen hyvinvointi on kokonaisuus hyvästä itsetuntemuksesta, itsetunnosta, positiivisesta asenteesta elämään sekä hallinnan tunteesta. Psyykinen hyvinvointi on psyykkisen energian tasapainoa, jokaisella on rajallinen määrä psyykkistä energiaa, jota ihminen tarvitsee ajatteluun, muistamiseen, oppimiseen ja havainnointiin sekä tunteiden kokemiseen. Psyykkistä energiaa kulutetaan myös erilaisten elämässä kohdattavien kuormitustekijöiden hallintaan sekä ongelmien ratkaisemiseen. (Salmimies 2008, 63). Esihenkilön tulisi Pirisen (2014, Esimies muutoksen johtajana) mukaan osata kohdistaa energiansa priorisoiden ja muistaen, että tärkeämpää on työpäivän aikana tehdyt asiat kuin tekemättä jääneet asiat. Salmimies (2008, 68) esittää, että liikunnalla on

myös hyvinvoinnin kannalta fyysisten hyötyjen lisäksi henkisiä hyötyjä. Varsinkin, kun yksilö saavuttaa liikunnan avulla flow-tilan, eli pystyy uppoutumaan ja keskittymään positiivisella tunteella ja täydellisesti suorittamaansa liikuntaan, se edistää henkistä hyvinvointia.

Pauli Juuti (2020, 61) esittää, että mielen hyvinvoinnista useimmiten puhutaan hyvin negatiiviseen sävyyn, ja unohdetaan puhua positiivisesti esimerkiksi mielen hyvinvoinnin vaalimisen tärkeydestä. Juutin mukaan mielellä tarkoitetaan kaikkea mitä ihminen on olemukseltaan ja mihin hän sen kautta valinnoillaan suuntautuu sekä mitä hänestä tulee ajattelunsa sekä toimintansa kautta. Mielen hyvinvointiin sisältyy myös henkinen kunto, joka on Sydänmaanlakan mukaan tietoisuutta omista arvoistaan sekä periaatteistaan ja sitä, että toimii niiden mukaan. Kun ihminen elää sopusoinnussa arvojen ja periaatteiden kanssa hän kokee eheyttä sekä yhteyttä, ja löytää syvemmän merkityksen sekä tarkoituksen elämälleen. (2006, 207).

Salmimiehen (2008, 69) mukaan yksilön sosiaalinen hyvinvointi tarkoittaa myönteisiä ihmissuhteita ja – tunne-elämyksiä sekä vuorovaikutuksesta saatavan mielihyvän kokemista. Sosiaalinen äly, eli tietoisuus muiden tunteista, sekä sosiaalinen kyvykkyys, eli kuinka yksilö osaa hyödyntää sosiaalisissa tilanteissa sosiaalista tietoisuuttaan, on sosiaalisen hyvinvoinnin perusteita. (Salmimies 2008, 70.)

2.1.3 Työhyvinvointi ja ravintola-ala

Työhyvinvointia käsitellään tässä opinnäytetyössä osana kokonaisvaltaista hyvinvointia. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on työn mielekkyyden, sen turvallisuuden sekä terveyden luoma kokonaisuus, joka vaikuttaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, ja sen kasvaessa myös työhön sitoutuminen, työn tuottavuus kasvaa sekä sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvointi vaikuttaa myös työssä jaksamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, työhyvinvointi). Minja Rantavaara kirjoittaa Helsingin Sanomissa (28.8.2021) siitä, kuinka ravintola-ala on jo pitkään kärsinyt työvoimapulasta, ja kuinka koronavirus ja sen tuoma epävarmuus alalla kurittaa alaa entistä enemmän. Helsingin Sanomien kyselyissä alaa vaihtaneet, kertoivat muun muassa alaa vaivaavan myös työntekijöiden arvostuksen puute, huono johtaminen sekä epäsuotuisat työolosuhteet ja sekä työntekijöiden että keskijohdon suoritusten epäinhimilliset odotukset. Artikkelissa niin Enni Tuuliainen kuin Tomi Reinikkakin kertovat, kuinka työskennellessään pitkään ravintola-alalla sen raskauden ja kuormituksen alkoi huomata, ja lähtiessä alalta elämä tuntui helpommalta ja olo on hyvinvoiva. (Rantavaara 28.8.2021). Myös palvelualojen ammattiliitto, PAM, on julkaissut artikkelin Esimiehet ahtaalla, (nro 7, 2021) hotelli sekä ravintola-alaa vaivaavasta työvoimapulasta, jossa ravintolan vuorovastaavana toimiva, Scandic Hotels -

yhtiön esimiesten valtakunnallinen pääluottamusmies, Hannamari Oksa, kertoo huolestaan esimiesten jaksamisesta. Hannamari Oksan mukaan työvoimapula näkyy niin työn kiireenä ja ylitöinä kuin asiakkaiden odotusten ja toiveiden täyttämättömyytenä. Hän mainitsee, että nykyisellä alan palkkatasolla ei houkutella ihmisiä alalle ja osa-aikaiset työsuhteet vaatisivat toimia, lisäksi Oksa tuo esille työhyvinvointiin panostamisen tärkeyttä. (Peltonen, 10.11.2021, nro 7, 22).

Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa on määritelty ravintola-alan henkiset kuormitustekijät seuraavasti: työhön liittyvä havainnointi, muistaminen, työn selkeys, - tahti sekä työ määrä, asiakastilanteiden vaikutusmahdollisuudet, työn järjestelyn sekä työtilanteiden vaikutusmahdollisuudet, kehittyminen sekä vastuu työstä ja taloudesta. Kokonaiskuormitukseen vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät ja yksilön oma kokemus kuormitustekijöistä eli kuormitus itse. Työntekijän jatkuva ylikuormitus on haitallista terveydelle ja sekä terveyden että työkyvyn kannalta on tärkeää, että työntekijän edellytykset sekä työnvaatimukset ovat tasapainossa, ettei synny jatkuvaa kuormitusta. Alalla on kuitenkin myös vahva tekemisen imu. (Raudas ym. 2017, 28).

Jaana Laitisen mukaan myös työstä palautuminen on tärkeä osa hyvinvoinnin edistämistä. Kuin fyysisen hyvinvoinnin kappaleessa määritelty palautuminen, niin myös työstä palautuminenkin on elvyttävää, aivojen, kehon sekä mielen irrottautumista, joka vaikuttaa niin psykologiseen hyvinvointiin kuin fysiologiaankin. (Sarkkinen 9.4.2019.) Palautumiseen vaikuttaa Mankan & Mankan (2016, 184) mukaan työssä työn rakenteelliset ominaisuudet, työn vaatimukset, työnvoimavarojen puute, epäedullinen työnvoimavarojen sekä työnvaatimusten suhde ja työhön sitoutuminen. Työn ulkopuolelle palautumiseen vaikuttaa taas demograafiset tekijät eli esimerkiksi ikä ja sukupuoli, perhetilanne, vapaa-ajan laatu sekä määrä ja uni.

Työhallinta on linkittyneenä hyvinvointiin ja terveyteen sekä tyytyväisyyteen. Kuten aiemmin tässä kappaleessa on tuotu esille, myös sosiaaliset suhteet ovat osa hyvinvointia, joten myös työssä esimerkiksi työryhmän henki, ilmapiiri sekä tuki vaikuttavat työssäjaksamiseen. (Manka 2015, Työnvoimavarat.)

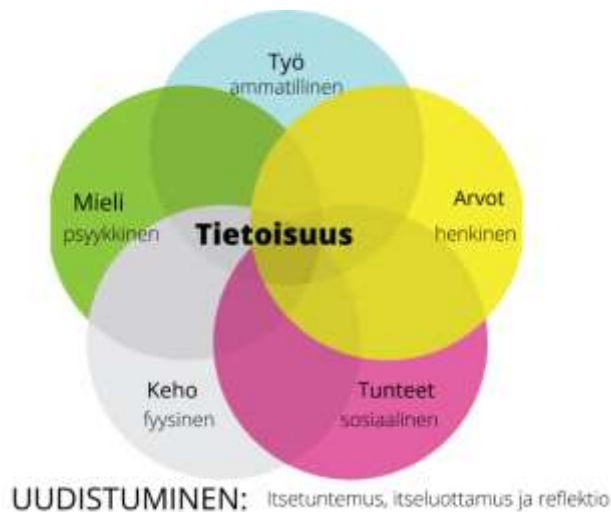
2.2 Minä Oy

Itsensä johtaminen on henkilön oman toiminnan johtamista. Älykäs itsensä johtaminen - kirjassa (2006) Sydänmaanlakka esittää teorian, jossa jokaisella on Oy Minä Ab, ja BoMentis podcastissa Vesa Ristikangas puhuu myös Minä Oy:n johtamisesta. Minä

Oy:ssä perehdytään itsensä johtamisella omaan visioon, ja niihin asioihin, joista se koostuu eli keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Jokainen on oman Minä Oy:n toimitusjohtaja, jota johtaa ja kehittää. (Sydänmaanlakka 2006, 29–33; Ristikangas 1 min – 4 min 40 s).

Sydänmaanlakka esittää kirjassaan (2006, 29), että Minä Oy-malli on syntynyt stoalaisuuden, joogafilosofian, tietoisuustutkimuksen sekä liikkeenjohdon teorioiden kautta. Kuvassa 1. on kuvattuna Oy Minä AB- mallin organisaatorakenne, jonka mukaan tietoisuus on portti oman organisaation visioon. Sydänmaanlakan Oy Minä AB- mallissa tietoisuus itsestä jaetaan viiteen osastoon, joista jokainen on osa kokonaisuutta. Sydänmaanlakan mallissa tietoisuus on toimitusjohtajan asemassa, eli se johtaa jokaista viittä osastoa, toimii sisäisenä tarkkailijana ja on ydinminä.

Kuvassa 1. näkyy myös uudistamisen osasto, joka on yksi ydinasioista itsensä johtamisessa, sillä itsensä johtaminen on ihmisen itseensä kohdistuva, elämän läpi kulkeva, oppimis- sekä vaikuttamisprosessi. Uudistuminen vaatii hyvää itsetuntemusta, riittävää itsetuottamusta sekä itsensä reflektoinnin taitoa, ja se kulkee kaikkien viiden osaston läpi. Keho on ihmisen tietoisuuden ensimmäinen osasto, sillä keho on mielen temppeli. Seuraava osasto on mieli eli psyyke, jonka kautta ihminen pystyy havainnoimaan, muistamaan, ajattelemaan sekä oppimaan, ja nämä toiminnot synnyttävät sekä kehittävät yksilön tietoisuutta. Kolmantena ovat tunteet, joiden avulla hallinnoidaan sosiaalisia sekä emotionaalaisia toimintoja. Tunteet-osio edesauttaa hyvien vuorovaikutussuhteiden luomista ja ymmärrystä. Tunteiden tiedostamaton toiminta, vaikuttaa siihen, että harvemmin niitä tulee itsestään systemaattisesti analysoitua ja kehitettyä, ja tämän takia tunneosastolla on avainasema itsensä johtamisessa. Arvot ovat henkisten toimintojen osasto, jossa tietyt arvot sekä periaatteet ohjaavat yksilön elämää, ja joiden avulla yksilö kokee eheyttä sekä yhteyttä, ja niiden avulla luodaan merkityksellisyyttä elämään. Viidentenä, mutta ei vähäisimpänä, on työsasto, jossa ammatilliset toiminnot liittyvät yksilön ympäristöön. Työn rooli yksilön elämässä on tärkeä ja laaja, ja se tuo myös merkitystä elämään, kun se on tasapainossa muiden roolien kanssa. (Sydänmaanlakka 2006, 30–33).

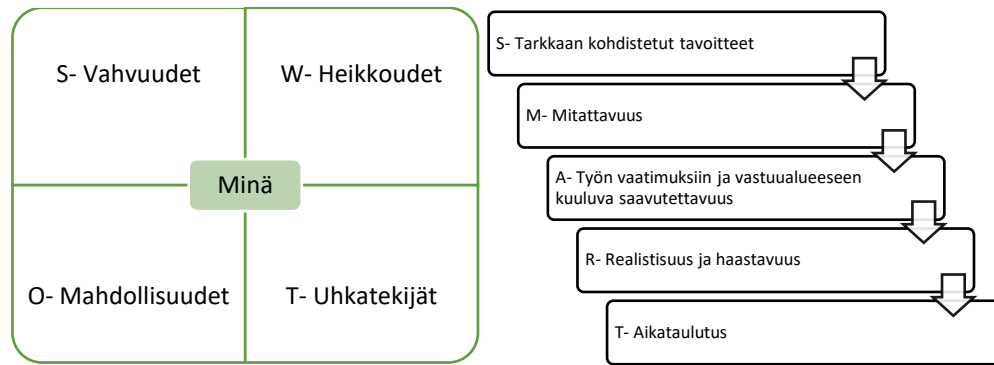


Kuva 1. Sydänmaanlakan Oy Minä AB-malli (mukaillen Sydänmaanlakka 2006, 29)

2.2.1 Tavoitteellisuus ja kehittyminen

Johtamisen perimmäinen idea on saavuttaa tietty visio ja tavoitteet mahdollisimman hyvin, joten lähtökohtana kaikessa johtamisessa, niin kuin itsensä johtamisessakin, ovat visio, päämäärä sekä tavoitteet. Itsensä johtamisessa siis määritellään itselleen henkilökohtainen visio sekä tavoitteet, jotka johdattavat päämäärään. Jos yksilö siis haluaa elää tietoisesti sekä ohjata elämäänsä, tarvitaan visio. (Sydänmaanlakka 2006, 90).

Uudistumisprosessi lähtee Sydänmaanlakan (2006, 92) mukaan liikkeelle oman vision määrittelyllä, joka sen jälkeen jatketaan toiminta-ajatuksen muotoon. Uudistuminen vaatii systemaattista itsereflektointia eli oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten syvällistä arviointia sekä pohtimista, ja sitä tulisi tapahtua arjen toiminnassa. Arjessa kohdattavien tilanneyhteyksien sekä itsereflektoinnin avulla pystytään tekemään muutoksia. Visio kirkastetaan toiminta-ajatuksen, jonka jälkeen toiminta-ajatus täsmennetään tavoitteiksi, tässä kohdassa kannattaa, Sydänmaanlakan mukaan, käyttää SWOT-analyysiä oman elämän nykytilanteen kartoittamiseksi; tietoisuus todellisuudesta on johtamisen perusedellytys. Juha Wiskari taas kehottaa käyttämään tavoitteiden ja oman toiminnan kartoittamiseen SMART-mallia. SMART-malli koostuu sanoista specific eli tarkkaan kohdistetut tavoitteet, measurable eli mitattavuus, attainable eli saavutettava, joka on tässä tapauksessa omaan vastuualueeseen sekä työn vaatimuksiin kuuluva, realistic, joka tarkoittaa todenmukaisuutta sekä haastavuutta, ja viimeisenä timebound eli tarkka aikatauluus toimintoille. Kehittyminen ja uudistuminen vahvistaa, mutta myös vaatii itsetuntemusta. (Sydänmaanlakka 2006, 81–82, 92; Paasivaara 2010, 50; Wiskari 2014, 130).



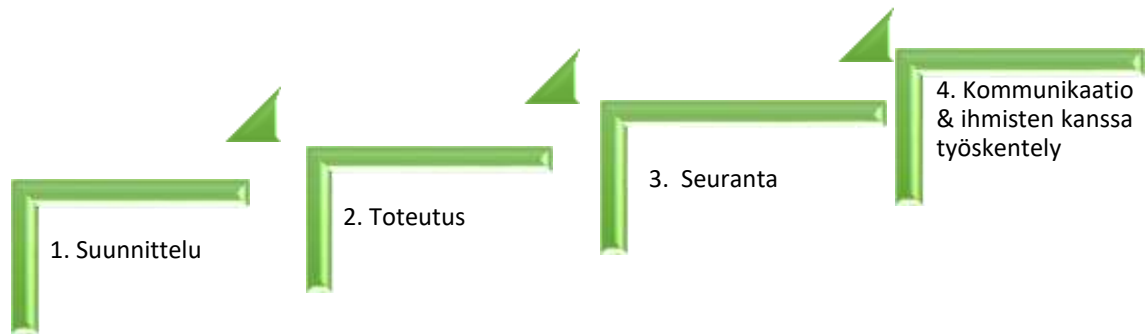
Kuva 2. SWOT-analyysi ja SMART-malli (esimerkki)

Itsensä johtamisen päätavoitteena on Sydänmaanlakan (2006, 282) mukaan hyvä elämä. Hyvän elämä on iso tavoite, ja Satu Pihlaja esittää Psykopodiaa -podcastissa, että isot tavoitteet ovat tärkeää pilkkoa pienemmiksi tavoitteiksi, sillä pilkkominen luo onnistumisen tunnetta ja motivoi näin ollen saavuttamaan tavoitteen. (15.9.2019, 1 min 05 s – 1 min 17 s.) Pihlaja esittää myös, että tavoitteellisuus auttaa aikaansaamisessa sekä mielen esteiden, kuten esimerkiksi aloittamisen vaikeuden voittamisessa. Lisäksi tarkasti määritellyt konkreettiset tavoitteet auttavat päämäärää kohti etenemisessä, antavat suunnan, merkitystä sekä hallitsevat kiirettä. (Pihlaja 15.9.2019, 3min 50 s – 5 min 30 s; Wiskari 2014, 130).

2.2.2 Ajankäytön- ja työnhallinta

Patrick Forsyth esittää, kirjassaan *Successful Time Management*, että ajanhallinta ei ole vapaaehtoista, jos haluaa olla tehokas, ja että kaikki harjoittavat ajanhallintaa työssään jollain tasolla. Pelkällä oman toiminnan sekä omien ajanhallinnan periaatteiden tarkastelulla pystyy jo tutkimusten mukaan parantamaan omaa tuottavuutta sekä tehokkuutta, lisäksi se myös vaikuttaa positiivisesti siihen, kuinka muut organisaatiossa näkevät yksilön toiminnan. Forsyth esittää myös, että ajanhallinta näkyy välttämättömänä itsensä johtamisen parissa, se vaatii tietynlaista kurinalaisuutta. (2013, 2–3). Paremmen ajanhallinnan takaamiseksi tarvitaan suunnittelua sekä jatkuvaa järjestelyä, siihen miten käyttää aikaa tehokkaasti, mitä tehdään ja milloin sekä kuinka saavuttaa tehtävässä optimaalinen työskentelytahti ja olla oikeasti tehokas. (Forsyth 2013, 9.)

Työssä ajanhallinnan yksi suuri helpottaja on työtehtävien kategorioihin asettaminen. Forsyth'n mukaan jopa vain neljään luokkaan työtehtävien asettaminen selkeyttää kokonaiskuvaa.



Kuva 2. Kategoriat ajanhallintaan (mukaillen Forsyth 2013, 12–13.)

Aarnikoivun mukaan esihenkilön itsensä johtaminen vaatii priorisointia eli asioiden tärkeysjärjestykseen asettamista. Itsensä johtaminen voi jäädä helposti heikoksi esimiehellä, jos esimies ei koe itsensä johtamista tärkeäksi tai jos hän kokee, ettei ole tarpeeksi aikaa. (2008, 39–40.) Aarnikoivun mukaan kiireen hallitsemiseksi voidaan tehdä toimia, niin esihenkilön kuin työntekijänkin näkökulmasta. Kehityskeskustelut ovat hänen mukaansa ratkaisu, mutta niissä ei käydä läpi työntekijän kiirettä, vaan tavoitellaan työnhallinnan kokemusta, jonka avulla mahdollistetaan tehokkuutta sekä hyvinvointia työssä. Esihenkilön näkökulmasta taas kiireen kesytys toimii kehityskeskusteluilla, jossa työntekijä sekä esihenkilö kartoittavat yhdessä, ja työntekijän palautteen kautta, kuinka hyvin onnistutaan kiireen kesytyksessä. Tehtävänä on selvittää, miten esihenkilö sekä organisaatio tukevat kiireen ja työnhallinnan tunteen saavuttamisessa, asettaa tavoitteita sekä suunnitella esihenkilön toimintaan liittyviä toimenpiteitä. (Aarnikoivu 2008, 93, 95, 99–100).

Sydänmaanlakka esittää, että työnhallinta vaikuttaa merkittävästi yksilön hyvinvointiin, ja työnhallinnan kautta pystyy vaikuttamaan elämänhallintaan. Työnhallinta on sitä, että yksilö pystyy täyttämään työn vaatimukset, kokee työn mielekkääksi sekä ymmärtää sekä pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan ja kehittymään työssään. Itsensä johtaminen sekä hyvä ihmisten johtaminen ovat mahdollistajia työnhallintaan. (2006, 36). Salmisen (2017, 362) mukaan taas ajanhallinnalla pystytään tehostamaan työskentelyä, mutta hän esittää, että työteho paranee energiatasoa nostamalla. Energian hallinta vaatii tasapainoa sekä levon sekä työn välillä, sekä energian kohdistamista itsensä johtamisella priorisoituihin asioihin.

Juha Wiskari (2014, 19) kirjoittaa kirjassaan *Kiireentappoase*, kuinka kiireentappo on osa itsensä johtamista, ja kuinka itsensä johtamisen ollessa toimivaa, kiire vähenee. Wiskarin teorian mukaan suunnittelu toimii tuloksenteon, kiireestä eroon pääsemisen päätekijänä sekä motivaattorina. Suunnittelun avulla saadaan kaikki tiedostamattomat sekä tiedostettavat omat voimavarat käyttöön tarkoituksenmukaisesti. (Wiskari 2014, 123–124). Ajan

hallinnassa suunnittelun askeleet ovat Wiskarin mukaan muutostarpeen herättäminen, lähtökohtatilanteen analysointi, tavoitteiden asettaminen, resurssien kartoitus, toimenpiteiden valinta ja kehitys ja niiden aikatauluttaminen sekä tärkeysjärjestykseen asettaminen, ja viimeisenä ajankäytön suunnittelu, joka tuottaa tulosta, ja sisältää seurantaa. (2014, 125–126.)

Myös Raija Salmimies kirjoittaa itsensä johtamisen kirjassaan ajanhallinnan sekä kiireen välttämisen tärkeydestä ja siinä onnistumisesta. Tärkeysjärjestys, sitoutuminen, tavoitteellisuus sekä voimavarojen ja tarkkaavaisuuden keskittäminen ajanhallintaan sekä omiin arvoihin perustuvaan toimintaan, antaa sekä merkityksen että pohjan itsensä johtamiselle. Arvojen kirkastaminen on tärkeää, sillä ne ovat osa yksilön persoonallisuutta. Niiden tuoman merkityksen kautta yksilö pystyy toimimaan ja tekemään päätöksiä sekä valintoja niin, että ristiriitaisuus arvojen ja toiminnan välillä katoaa, joka vähentää voimavarojen kuormitusta sekä psyykkisen energian kulutusta. Arvot myös kertovat mitkä asiat ovat yksilölle tärkeitä ja vähemmän tärkeitä, ja silloin kun arvot ovat selvillä, on helpompi laittaa asioita tärkeysjärjestykseen ja päästä eroon kiireestä. (2008, 100–101.)

2.2.3 Stressiä stressistä?

Stressitutkimus sysäsi 1920-luvulta alkaen työkyvyn tutkimuksen työsuojeluun, jolla pyrittiin suojaamaan työntekijää terveydellisiltä uhkilta. Aluksi stressitutkinta keskittyi lähinnä yksilön fysiologiseen reaktioon kuormittavista tekijöistä, kuitenkin tutkimuksen kehittyessä ja suunnan muuttuessa päädyttiin ensin reaktioperusteisen stressimallin kautta tasapainomalliin. Alettiin ymmärtämään hiljalleen ulkopuolelta tulevien ärsykkeiden vaikutusta yksilön stressireaktioihin sekä työntekijöiden yksilöllisiin eroihin reagoida ja hallita stressiä. Coping eli mukautuminen tuli osaksi stressinsyntymisen teoriaa. Se selitti yksilöllisiä eroja, yksilön omilla voimavaroilla sekä välineillä, työympäristön vaatimuksiin, haasteisiin sekä uhkiin reagoimisen. (Manka & Manka 2016, 64, 65.)

Mankan ja Mankan (2016, 176) sekä Sydänmaanlakan (2006, 120) mukaan stressiä on kahdenlaista; positiivista stressiä sekä negatiivista stressiä. Positiivinen stressi haastaa työtehtävissä ja auttaa suoriutumaan entistä paremmin, kuitenkin positiivisen stressin kääntyessä negatiiviseksi se alkaa heikentämään ajan kanssa työsuoritusta. Negatiivinen stressi voi olla pitkään jatkuneen ylikuormituksen tulosta. Manka ja Manka (2016, 179) kirjoittavat kirjassaan, että stressi tulisi ottaa huomioon niin työpaikalla kuin henkilökohtaisella tasollakin, jotta siihen pystyttäisiin vaikuttamaan. Työpaikoilla kehityskohteiden kohtaaminen, innostamisen, ilmapiirin kohennuksen sekä palautumisen edistäminen ovat toimia stressiä vastaan. (Manka & Manka 2016, 180.)

Salmimies kirjoittaa myös optimaalisesta stressistä, joka johtaa flow-tilaan. Flow-tila on mielentila, jossa syvennyttään ja sitoudutaan täysin toimintaan, joka koettelee henkisiä ja fyysisiä kykyjä. Flow-tilassa yksilö keskittyy täysin omaan toimintaansa ja sekä haaste niin kuin taidot ovat tasapainossa sillä hetkellä. (Salmimies 2008, 116). Optimaalinen stressi antaa parhaan suoritustason, mutta vireystaso tulee olla riittävä, Sydänmaanlakan mukaan. Myös rentoutumisessa tulee olla optimaalinen vireystaso. (2006, 121, 123.)

Ylen artikkelissa, Myös stressi voi tarttua työpaikalla – yksittäisillä ihmisillä suuri rooli, Kivioja kirjoittaa, että stressi tarttuu hyvin monella tasolla ja hyvin nopeasti tutkimusjohtaja Minna Huotilaisen mukaan. Huotilaisen mukaan yksittäiset ihmiset saattavat lietsoa stressiä tekemisillään ja puheillaan, ja stressin tarttuminen on osa kommunikaatiota sekä yhteiseloä, eikä sen tarttumista edes välttämättä huomaa. Työyhteisöissä kuitenkin on myös niitä yksilöitä, jotka osaavat lieventää stressiä selvittämällä asioita ja kyselemällä oikeita kysymyksiä, esimerkiksi tavoitteista. Stressiä vastaan toimivat avoimuus sekä selkeät tavoitteet. Työyhteisössä jokaisen tulee tietää omat työhön liittyvät tavoitteensa sekä niihin tarvittavat työkalut. (Kivioja 14.3.2016). Elisa Kallunki kirjoittaa artikkelissaan (7.11.2021) Ylellä, että Firstbeat teknologia yrityksen mittausten (2017–2021) mukaan ihmisten palautuminen on heikentynyt ja se aiheuttaa ihmisille enemmän kuormitusta ja stressiä. Ja Hannu Pääkkönen taas kirjoittaa Tilastokeskuksen Vapaa-aika muutoksessa artikkelissaan, että jopa kaksi kolmasosaa ylemmistä toimihenkilöistä ja yrittäjistä on pitänyt 2017 vuonna järjestetyssä kyselyssä arkeaan melko raskaana. (19.2.2020.)

Raija Salmimies toteaa kirjassaan onnistu itsesi johtamisessa, että stressin hallinnan työvälineitä ovat muun muassa itsetuntemus sekä itsensä johtaminen. (2008, 112.) Stressinhallinnassa oleellista on myös ratkaisukeskeisyys, keskitytään enemmän ongelman ratkaisuun, ei itse ongelmaan tai sen syihin. Ratkaisukeskeisyys painottaa huomion siirtämistä tulevaisuuteen sekä tavoitteisiin, jossa vaikeudet pyritään muuttamaan tavoitteiksi. Stressinhallinnassa kannattaa kartoittaa, mitkä asiat palauttavat ja rentouttavat, mistä saa voimavaroja ja millä keinoilla on aikaisemmin selvinnyt stressaavista tilanteista hyvin. (Salmimies 2008, 115).

2.3 Itsetuntemus osana hyvän elämän rakentamista

Itsetuntemus luo kivijalan itsensä johtamiselle. Jo Antiikin Kreikan filosofi Aristoteles pohti itsetuntemuksen vaikutusta ihmisen oman elämän laatuun. Aristoteleen sielun hyveellinen toiminta kuvaa vapaan ihmisen ominaisuuksia ja itsensä tuntemisen periaatetta, joka johtaa juurensa Delfoin oraakkelin temppelin julkisivun tunnettuun latinankieliseen lauseeseen ”nosce te ipsum” eli tunne itsesi. (Sihvola, J. 12.1.1998). Sydänmaanalakkakin (2006, 33) toteaa, että Aristoteles kuvasi aikanaan vapaata ihmistä sellaisena, joka hallitsee

omaa elämäänsä. Ja myös Marjo Pennosen (2021, luku 1.) mukaan itsetuntemus on itsensä johtamisen perusta.

Leena Paasivaara kirjoittaa kirjassaan *Itsensä kokoinen johtaja* (2010) itsetuntemuksesta ja johtajan roolista. Itsetuntemus merkitsee Paasivaaran mukaan itsestä huolehtimista, omasta osaamisesta, kehittämisestä, hyvinvoinnista sekä jaksamisesta ja työmotivaatiosta huolehtimista. (2010, 7.) Myös Joni Inkinen, (9.11.2021, 14.45 min – 16.10 min) Puhdistamon osakas ja ollut myös tuomassa superfoodia Suomeen, toteaa, että itsensä johtaminen on oman arvomaailman kautta elämistä ja työskentelyä. Keskustelussa Inkinen ja podcastin vetäjät Arttu Hietala sekä Joonas Takkula myös toteavat, että itsensä johtamisessa on tärkeää tuntea itsensä ja sitä kautta lähteä johtamaan itseään, tietää mihin omat voimavarat riittävät, ja osaa myös sanoa ei. Hietala toteaa, että itsestä vastuunottaminen kasvattaa merkitystä. (Hietala 19.40 min- 19.50min). Takkula sekä Hietala toteavat myös, että hyvinvointi on tutkimusmatka itseensä, joka vie aikaa. (9.11.2021, 22 min- 22.20min.)

Psykologian maisteri, asiantuntija, kouluttaja ja työhyvinvoinnin valmentaja Marjo Pennonen esittää kirjassaan *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin* (2021), että itsetuntemus on yksilön oma ymmärrys itsestään ja siitä, millainen ihminen on. Se tarkoittaa myös kykyä havainnoida itseään, arvioida, tunnistaa omia tunteita, ajattelua sekä kehon tuntemuksia, voimavaroja, heikkouksia sekä persoonallisuutta kokonaisuutena. Hyvän itsetuntemuksen avulla lisätään hyvinvointia ja sitä kautta parannetaan elämänlaatua. (Pennonen 2021, luku 1; Salmimies 2008, 44). Hyvä itsetuntemus esihenkilöllä on työelämässä osoittautunut yhdeksi työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi, ja esihenkilön itsetuntemus on myös osoittautunut tärkeämmäksi tekijäksi työtyytyväisyydessä kuin esihenkilön persoonallisuus itsessään. (Pennonen 2021, luku 1.)

Arvot kuvaavat minuuttamme. Ne ovat asioita, joita pidetään tärkeänä ja joiden kautta ihmiset tekevät valintoja sekä asettavat päämääriä ja pyrkimyksiä päämäärään. (Sydänmaanlakka 2006, 208–209). Arvot ovat yksilön ajatuksen, tunteen sekä tarpeen summa, jotka ohjaavat käyttäytymistä sekä toimintaa ja liittyvät usein yksilön tarpeisiin. Arvot voidaan jakaa neljään eri osaan: fyysiset arvot (materiaaliset), sosiaaliset arvot, psyykkiset arvot (älylliset) ja henkiset arvot. Ja ne ovat hyvän ja pahan erottajia. (Sydänmaanlakka 2006, 211).

Väri (2014, 7) toteaa Purjon teoksen esipuheessa, että arvoja on itseisarvoja sekä väliarvoja. Itseisarvot ovat sellaisia tavoiteltavia arvoja, joita tavoitellaan niiden itsensä vuoksi riippumattomina muista arvoista, ja ne ovat pohja yksilön arvotajunnalle. Ja ovat sekä yksilön että yhteiskunnan hyvän elämän edellytyksiä. Itseisarvojen tunnistaminen yksilönä antaa suunnan elämän hyveille, kuten esimerkiksi kohtuus, oikeudenmukaisuus ja

rehellisyys. Värrin (2014, 7) mukaan arvot sisältyvät yksilön arvotajuntaan, jolloin ne ohjaavat yksilön valintoja ja toimintaa kohti hyveitä sekä muodostavat yksilön periaatteita. Sydänmaanlakka (2006, 2017) ehdottaa henkisen älykkyyden mallissaan, että arvot, periaatteet sekä käyttäytyminen tulisi saada sopusointuun keskenään henkisen älykkyyden sekä osaamisen, ja yksilön oman moraalisen ”kompassin” avulla. Moraalinen kompassi perustuu universaaleihin periaatteisiin, eli koko ihmiskunnan uskomiin ja toimintaa ohjaviin periaatteisiin, kuten esimerkiksi kultainen sääntö; kohtele muita, niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan. Yksilön tulisi määritellä itselleen tärkeät universaalit periaatteet, joiden alle yksilö määrittelee itselleen arvot. Arvoja kannattaa määritellä tärkeyden mukaan, esimerkiksi viisi tärkeintä arvoa, joiden mukaan yksilö haluaa toimia. (Sydänmaanlakka 2006, 217–218). Sydänmaanlakka painottaa myös, että arvojohtaminen on tärkeää yksilölle, mutta myös yritykselle. (2006, 208) Aarnikoivu (2008, 37–38) esittää, että esihenkilön on tärkeä johtaa itseään ristiriitatilanteissa yrityksen kanssa, niin että esihenkilö kartoittaa ymmärrystä sekä löytää ratkaisuja ja toimia tilanteen selvittämiseksi. Esimerkiksi esihenkilön ja yrityksen arvojen eriävyyksien mukaan, esihenkilön tulee selvittää itsensä kanssa, että pystyykö hän sitoutumaan organisaatioon.

Raija Salmimies (2008, 27–29) esittää kirjassaan teorian siitä, kuinka tiedostamaton ja tietoinen mieli vaikuttaa ajatteluun sekä toimintaan, ja se toimii yksilön omien puolustusmekanismien takana. Salmimiehen mukaan tiedostamaton mieli, eli toimintaan vaikuttava psyykinen tekijä, kuten motiivi, halu tai tunne, toimii tiedostavan mielen taustalla. Tiedostavan mielen avulla yksilö on tietoinen itsestään, olemassaolostaan sekä toiminnastaan ja sen keskiössä on minätietoisuus, jonka avulla yksilö ohjaa sekä suunnittelee toimintaansa. Yksilö voi kuitenkin Salmimiehen teorian mukaan vaikuttaa tiedostamattomaan mieleensä tietoisien mielen ymmärtämisen sekä hallitsemisen avulla. Itsensä johtamista siis helpottavat tietoisuustaidot, joita voidaan harjoittaa esimerkiksi mindfulness’n avulla. (Salmimies 2008, 29.) Salmimiehen (2008, 110) mukaan tietoisuuden hallinta, kuten sisäisten stressinaiheuttajien tunnistaminen, vaikuttaa myös helpottavasti stressinsietokykyyn.

Itsetuntemuksesta seuraava askel onkin itsensä johtaminen, eli Pennosen mukaan tietoinen vaikuttaminen omaan ajatteluun sekä toimintaan. Pennosen mukaan itsensä johtaminen ei tarkoita minuuttiaikatauluttamista, vaan hetkistä nauttimista, väljyyden luomista ja sekä ihmisyyden ymmärtämistä että hyväksymistä. (2021, Lukijalle).

2.3.1 Minuus, tietoisuus sekä tunneäly

Markku Ojasen (2011, 19) mukaan minuus on johdanto itsetuntemukseen, ennen itsetuntemusta on oltava minuus ja minuudesta tietoisuus. Minä ja minuus on aktiivisesti toimiva

persoonallisuuden ydin. Persoonallisuus on yksilön tekojen, ajatusten, tunteiden sekä motiivien kokonaisuus, jota alettiin käsitteellä käyttää vasta 1900-luvun alkupuolella johtuen länsimaisesta individualismista sekä luonne-sanana neutralisoimisen tarpeesta. Minuudessa tai minässä on kyse keinoista, joilla pidetään yllä persoonallista olemassaolon ja identiteetin kokemusta. Kehon lailla, minä pyrkii suojelemaan ja korjaamaan mieltä ja siihen kohdistuvia haittoja, se rakentaa ja muokkaa kertomuksia, niin että persoonallinen kertomus on eheä. Minä kuvaa olemuksemme ydintä. (Ojala 2011, 22–24).

Salmimiehen (2008, 43–44) mukaan yksinolo edistää ihmisen oman sisäisen maailman kanssa kosketuksiin pääsemistä, ja voi löytää oman minuutensa syvemmän muodon. Kunnossa oleva suhde minuuteen ja itsensä eri puoliin, kuten kehoon, tunteisiin, haluihin arvoihin ja myös puutteisiin, tuo mielihyvää itsestä. Puutteiden tiedostaminen sekä hyväksyminen vähentää häpeän tunnetta ja antaa työkaluja itsetuntemukseen. Itsensä johtaminen on matka tietoisuuteen, jossa tulkitaan itseä eri näkökulmista. Tietoisuus itsestä on ihmisen saavuttama korkein tietoisuuden taso. (Sydänmaanlakka 2006, 290). Paasivaara esittää (2010, 74) itsensä kehittämisen olevan prosessi, jossa tietoisuudesta omiin tunteisiinsa sekä niiden käsittelyyn muodostaa yksilön persoonallisen kasvun.

Saarinen ja Kokkonen (2003, 115–116) toteavat kirjassaan *Tunneäly – Kohti KOKOnaista elämää*, että ihmisen psyykinen minuus kehittyy vuorovaikutuksessa ja dialogissa eli vuoropuhelussa muiden ihmisten ja eritoten yksilön ympärillä olevien tärkeiden ihmisten kanssa, kuten esimerkiksi vanhemmat. Psyykkisen minuuden kehittyessä otamme itsellemme opittuja sisäisiä vuorovaikutusmalleja, jotka tunnistaessa pystymme kehittämään omaa vuorovaikutusmalliamme. Myös yhteiskunnalta opitut mallit ihmisenä olosta vaikuttavat minäkuvaan ja yksilönhyvinvoinnin rakentamiseen, mutta eivät nykypäivänä niinkään tukien, vaan rikkoen minuuden eheyttä. Tietoisuuden saavuttaminen, omien tunteiden tunnistaminen ja merkityksellisten syy-seuraussuhteiden rakentaminen ovat tie terveellisempään elämään. (Saarinen & Kokkonen 2003, 112, 115).

Emotional intelligence, eli tunneäly on tullut tieteellisen keskustelun käsitteeksi vasta 1990-luvun aikana. (Darce-Pool & Qualter ym. 2018, 1.1 Introduction; Saari & Kokkonen 2003, 16.) Saari ja Kokkonen (2003, 16–17), Salmimies (2008, 117) sekä Paasivaara (2010, 77) esittävät, että tunneälykyky on tunnetietoa sekä -taitoa, se on kehitettävää älykkyyttä, joka liittyy ihmisiin itseensä ja yksilön tietoisuuteen omista tunteista sekä toisiin ihmisiin, heidän tunteiden sekä näkökulmien ymmärtämiseen, tai tilanteisiin, joissa toimitaan sen pohjalta. Myös Christopher Neck, Charles Manz sekä Jeffery Houghton tuovat kirjassaan *Self-Leadership* esiin, että emotionaalinen itsensä johtaminen on omien tunnekokemusten johtamista. Heidän mukaansa tunnekokemukset vaikuttavat toimintaan, ja niitä hallitsemalla sekä johtamalla yksilö pystyy vaikuttamaan omaan käyttäytymiseen

sekä suoritukseen. He esittävät, että tunne johtaminen omaa samankaltaisuuksia tunneälykkyyden teorioiden kanssa, ja että tunne johtaminen on itseasiassa esitetty yhtenä neljästä pääkomponenteista tunneälykkyydessä. (Neck, Manz & Houghton, 2020, 151, 153, 154).

Tunneälykkyys tuo elämään tasapainoista tilanteiden ratkaisukykyä sekä joustavuutta, sosiaalisten suhteiden sujuvuutta sekä mielekkyyttä, ja parhaimmillaan onnellisuuden, oman persoonallisuuden jatkuvuuden sekä elämänhallinnan kokemuksia. (Saarinen & Kokkonen 2003, 18–19; Salmimies 2008, 117, 122.) Viitaten aikaisemmin mainittuun Sydänmaanlakkaa (2006, 30–33) mukailevaan kuvioon (Kuvio 1.), tunneälykkyys liittyy selkeästi tietoisuuden, tunteiden osaston hallitsemiseen, sillä Sydänmaanlakan teorian mukaan tietoisuuden tunteiden osio edesauttaa hyvien vuorovaikutussuhteiden ylläpitämistä sekä luomista. Niin kuin myös Saarisen ja Kokon määritelmä tunneälykkyyden hyödyistä esittää. Viitaten myös aikaisemmin esitettyyn Salmimiehen toteamukseen, että itsetuntemus toimivat positiivisena vaikuttajana stressinsietokykyyn, on tunneälykkyyden kehittäminen myös olennaista itsensä johtamisen matkalla. Myös Paasivaara (2010, 78) toteaa, että tunteiden tiedostamisella on stressinhallintaan sekä omien voimavarojen että elinvoiman avain.

Satu Pihlaja esittää Psykopodiaa -podcastissa, että tunnesäätely on yksi hankalimmista esteistä tavoitteiden saavuttamisessa. Myös Salmimies (2008, 119) kirjoittaa tunteiden hallinnan ja säätelyn oppimisesta, jotta tavoiteltuun päämäärään päästään. Hänen mukaansa on tärkeää tietoisesti ajatella ajatuksia, jotta ymmärtää omien ajatusten vaikutuksen tulkinnan kautta tunteisiin, jotka vaikuttavat reaktioon eli toimintaan, ja joka taas puolestaan aiheuttaa uuden tunnetilan. Ajatusten sekä tunteiden johtaminen vaatii tunnetilaan sekä ajatteluun vaikuttamisen harjoittelua. (Pihlaja 15.9.2019, 8 min 55 s – 9min 21 s.; Salmimies 2008, 120). Ajatuksiin, tunteisiin sekä reaktioihin pääsee käsiksi tietoisuustaitojen avulla; tietoisuus taidot perustuvat havainnointiin. (Salmimies 2008, 123.)

2.4 Keinot parempaan itsensä johtamiseen

Arvojen kirkastaminen ja niiden mukaan eläminen auttaa Salmimiehen (2008, 47) mukaan motivoimaan sekä innostamaan ja ne myös sitouttavat. Omien arvojen mukaan eläminen tekee yksilön toiminnasta aitoa itselleen ja rehellistä, jolloin yksilö voi olla sinut itsensä ja toimintansa kanssa sekä saavuttaa mielenrauhaa. Työelämässä yksilön arvomaailma ei välttämättä aina kohtaa organisaation kanssa, jolloin itsensä johtaminen on keino, jolla yksilö tietää milloin kieltäytyä esimerkiksi tarjouksesta. Näin ollen yksilö voi mahdollisesti välttää omien arvojen ristiriitaisuuden aiheuttaman turhautumisen ja stressin. Pennosen mukaan arvojen, omien rajojen sekä tavoitteiden selkeyttäminen onnistuu itsetuntemusta

kehittämällä. Tie itsetuntemuksen kehittämiseen on pysähtyminen sekä vastausten etsiminen itseään koskeviin kysymyksiin. (2021, luku 1).

Tietoisuustaitojen kehittäminen on keino itsensä johtamiseen. Tietoisuustaitojen harjoittaminen, kuten mindfulness, auttaa havaitsemaan nykyhetkeä, ympäristöä sekä itseä. Kuinka ympäristöstä tulevat ärsykkeet sekä tiedot vaikuttavat itseen ja kuinka itse reagoi niihin. Tietoisuustaitojen avulla pystytään myös vaikuttamaan omaan reagointiin. (Salmimies 2008, 30).

Juha Wiskari toteaa kirjassaan *Kiireentappoase*, että kehityskeskustelut itsensä kanssa ovat työvälineitä tietoisuuden lisäämiseksi, kokonaisnäkömyksen selkeyttämiseksi sekä lopuksi realisoituiksi toimenpiteiksi esimerkiksi oman työn tehokkuuden sekä hallinnan edistämiseksi. Kehityskeskustelu itsensä kanssa kirkastaa ajatuksia, avaa tietoisuutta sekä auttaa itsensä kehittämisessä. (2014, 90–91).

Tavoitteiden kirkastaminen niin työn kuin muutenkin elämän kannalta, edesauttaa Laitisen mukaan palautumista. (Sarkkinen, 9.4.2019.) Aikaisemmin esille tullut Sydänmaanlakan huomio, tavoitteiden luomisen tarpeellisuudesta sekä vision kirkastamisesta yksilön itsensä johtamiseen ja kehittymiseen ihmisenä, on edellytys paremmalle itsensä johtamiselle. Sydänmaanlakan mukaan, jos halutaan elää tietoisesti sekä ohjata elämää, tarvitaan visio ja sama pätee myös ihmisenä kehittymiseen, jota Sydänmaanlakka kutsuu uudistumisprosessiksi. (2006, 90 & 92.)

Työhön vaikuttaminen vähentää stressiä ja tuo motivaatiota oppia, ja sen hallinta vaikuttaa terveyteen monin tavoin, kuten vähentämällä ylikuormittavaa stressiä sekä mahdollistaa hyvinvoinnin vahvistumista. Työn tuunaaminen on yksilöllistä työn muokkaamista, jolla lisätään omaa työn mielekkyyttä sekä merkityksellisyyttä vaikuttamalla työn puitteisiin sekä sisältöön. Työn tuunaaminen on yksilön omia toimia (sosiaalisia, fyysisiä tai kognitiivisia), joilla muokataan työtä yhteensopivammaksi omiin voimavaroihin, tavoitteisiin sekä intohimoihin. Työn tuunaamisen on todettu olevan yhteydessä työn imuun ja sitä kautta työntekijä voi kokea olevansa motivoituneempi sekä sitoutuneempi, ja kokea vähemmän työuupumusta. (Manka 2015, Työn tuunaaminen.)

3 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyöhön tehtävää tutkimusta ja tutkimuksen menetelmä. Luvussa kuvataan opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja tutkimuksen eteneminen ja perustellaan valittu menetelmä. Lisäksi luvussa on esitelty kohderyhmä ja tutkimukseen tehtävä raja.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tavoitteena on selvittää Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuuksia sekä kehittämiskohteita, ja sitä kautta saada myös luotua kerätyn tiedon ja tutkimustulosten perusteella jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimus toteutetaan CMB Restaurants Helsinki – konsernin kolmen Sävel-ravintolan esihenkilöihin rajaten, jotta saadaan tarpeeksi monta haastateltavaa. Jokaisesta Sävelestä haastatellaan ravintolapäällikköä ja yhtä salinpuolen esihenkilöä. Haastattelut tehdään Teams-alustalla, käyttäen automaattista Teamsin transkriptio asetusta (tekstitys puheelle), jonka jälkeen haastattelutallenteet käydään läpi, transkriptiot korjataan tarvittaessa tarkemmiksi ja tulosten analysoinnin helpottamiseksi tulostetaan.

3.1 Tutkimusmenetelmä, tutkimusongelmat ja tavoitteet

Opinnäytetyöhön on valittu lähestymistavaksi laadullinen tutkimusmenetelmä, eli kvalitatiivinen lähestymistapa, sillä se sopii parhaiten piirteiltään ihmisläheiseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus käsittelee poikkeuksetta ihmisiä, ihmisten elämää sekä ihmisenä olemista. (Puusa & Juuti 2020, esipuhe.) Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on pyrkimys ymmärtää ilmiöitä, tutkimuksen kohdehenkilöiden näkökulmasta, eli halutaan selvittää henkilöiden ajatuksia, tunteita, kokemuksia sekä merkityksiä ilmiöön liittyen. (Puusa & Juuti 2020, johdanto.) Kyseinen menetelmä on valittu tähän tutkimukseen, sillä tässä opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään ihmisten oman elämän hallintaa; itsensä johtamista ilmiönä ravintola-alalla Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden keskuudessa. Opinnäytetyössä pyritään saamaan näkökulmia Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden ajatuksista, tunteista sekä kokemuksista itsensä johtamisesta, kuin myös itsensä johtamisen merkityksestä esihenkilöasemassa oleville. Laadullinen tutkimus on Puusan ja Juutin (2020, johdanto) mukaan fenomenologista, niin kuin tässäkin tutkimuksessa, eli pyritään selvittämään kuinka ihmiset itse kokevat itsensä johtamisen ilmiön, jonka sisällä he elävät enemmän tai vähemmän. Lisäksi laadullinen tutkimus on induktiivista eli tutkimuksessa pyritään johtopäätöksiin aineistolähtöisyydellä, ja on yleistä, että tutkimuksen teoria sekä aineisto käyvät vuoropuhelua, ja teoria ei ole tutkimuksen lähtökohta vaan apuväline johtopäätöksille.

Puusan ja Juutin (2020, osa 2, luku 4.) mukaan laadullisessa tutkimuksessa jää tilaa erilaisille tulkinnoille sekä näkökulmille ja tutkimuksen kohteet ovat yleensä abstrakteja, aikaan sekä paikkaan sidottuja ilmiöitä. He myös tuovat esille, että tutkimuksessa olisi tärkeää kuunnella monia eri tahoja, mutta koska tässä opinnäytetyössä on kyseessä rajattu kohderyhmä, eli Sävel-ravintoloiden esihenkilöt, tutkimuksen tahojen kirjo rajautuu heihin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistot ovat suurilta osin erilaisia tekstejä, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa aineistot ovat usein numeerisessa muodossa. (Puusa & Juuti 2020, osa 2, luku 4.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein aineiston hankinnassa haastatteluja, kuten yksilö- tai ryhmähaastattelut, havainnointia tai esimerkiksi dokumenttiaineistoa. (Puusa & Juuti 2020, johdanto.)

Tässä opinnäytetyössä yksilöhaastattelu on lähtökohtainen aineistonkeruun tekniikka, sillä kyselyssä (kirjallisesti suoritettava) ei ole mahdollisuutta esittää niinkään korjaavia tai selvittäviä kysymyksiä, ja haastattelussa pystyy samanaikaisesti havainnoimaan haastateltavan eleitä sekä ilmeitä. Haastattelussa tutkija voi pyytää haastateltavaa myös tarkentamaan tai selittämään sanomaansa asiaa, joka edesauttaa tulkinnan täsmällisyyttä, ja myös eleiden sekä ilmeiden tulkinta haastattelun aikana auttaa paneutumaan erityistä huomiota vaativiin seikkoihin. Haastattelu on joustavampi tiedonkeruu tekniikka kuin kysely, sillä haastattelija pystyy aiheellisuuden mukaan myös päättämään missä järjestyksessä kysymykset on hyvä esittää. (Pitkäranta 2014, 91; Puusa 2020, osa 3, luku 6).

Puusan sekä Juutin (2020, osa 3) mukaan aineistonkeruu tekniikan valinta on tarkoituksenmukaisuus kysymys, mikä tarkoittaa sitä, että aineistonkeruu menetelmä valitaan menetelmän tutkimuksen tilanteisiin sekä tavoitteisiin parhaiten soveltuvien ominaispiirteiden mukaan, ja tämän takia tähän opinnäytetyöhön soveltuu parhaiten haastattelu. Kyseessä tietynlainen johtamistutkimus, ja haastattelu, jota johdattelee haastattelija. Haastattelu on tarkoituksenmukaisesti valittu menetelmä, koska sillä saadaan selville haastateltavien tunteita, ajatuksia, odotuksia sekä kokemuksia, joita tutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä tehtäviin uskottaviin päätelmiin tarvitaan. (Puusa 2020, osa 3, luku 6).

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena selvittää Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Tutkimuksen pääongelma on selvittää mitkä ovat CMB-konsernin Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen taidot, ja pääongelmaa tukemassa on kaksi alaongelmaa; Miten Sävel-ravintoloiden esihenkilöt johtavat itseään? Ja kuinka esihenkilöt johtavat omaa hyvinvointiaan? Hyvinvoinnin johtaminen on valittu alaongelmaksi, koska se linkittyy itsensä johtamiseen hyvin vahvasti ja hyvinvointi sekä itsensä johtaminen tukevat toisiaan. Esimerkiksi viitaten aikaisemmin esitettyyn; Aarnikoivun mukaan esihenkilön itsensä johtaminen pitää sisällään pyrkimyksen hy-

vinvointiin sekä sitoutumiseen. Puusa kirjoittaa, että tämän selvittämiseen soveltuu parhaiten haastattelu. Haastattelu sopii mainiosti itsensä johtamisen tutkimiseen, sillä sen antaa joustavuutta tutkijalle ohjata sekä suunnata tiedonkeruuta tarvittavaan suuntaan tutkimuskysymyksen kannalta. Tähän opinnäytetyöhön on valittu puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, sillä osittainen strukturointi rajaa sekä ohjaa haastattelun suuntaa, mutta jättää kuitenkin tilaa ja vapauksia haastateltavien omien näkemysten ja tulkintojen esiintuomiselle. (Puusa 2020, osa 3, luku 6). Puolistrukturoidussa haastattelussa on Ari Pitkärannan mukaan oleellista se, että haastattelun teemat ja haastattelukysymykset perustuvat jo olemassa olevan tiedon viitekehukseen, toisin kuin esimerkiksi syvähaastattelussa, jossa määritellään haastatteluun vain ilmiö, mutta sana on muuten vapaa. (2014, 93.)

3.2 Kohderyhmän esittely

Tutkimukseen on valittu CMB-konsernin kolmen Sävel-ravintolan ravintolapäälliköt sekä yksi vuoropäällikkö jokaisesta ravintolasta, jotta saadaan riittävästi analysoitavaa aineistoa. CMB Ravintolat on ravintolaryhmä, johon kuuluu 17 ravintolaa, ja se työllistää noin 150 henkilöä. Ryhmässä toimii 5 erillistä osakeyhtiötä. (CMB ravintolat). Sävel-ravintolat ovat keskenään hyvin samankaltaisia sekä konseptillisesti tarjoavat samankaltaisia palveluja, Tutkimus rajattiin CMB ravintolat-konsernin alaisuudessa vain Sävel-ravintoloihin, sillä sen alaisuudessa olevien konseptien kirjo on niin laaja, että tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus olisi kärsinyt. Lisäksi tutkimuksen laajuus olisi ollut liian suuri, joten tällä rajauksella tutkimus kohdentuu ja tulokset ovat vertailukelpoisempia keskenään.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimi CMB-konsernin kolmen Sävel-ravintolan esihenkilöitä Kallion Sävel, Töölön Sävel ja Kantsun Sävel. Kallion Sävel sijaitsee Kalliossa Hakaniemien torin vieressä. Se on 50-luku henkinen bistro, jossa suositaan kotimaisia raaka-aineita ja paikalliskulttuuri toimii innoittajana. Töölön Sävel toimii samalla teemalla, mutta konsepti on hieman erilainen, heillä on pöytiintarjoilu ja menu eroaa muista. Töölön Sävel sijaitsee Runebergin kadulla Adlonin korttelissa, Töölön torin läheisyydessä. Kantsun Sävel eli Kannelmäen Sävel toimii Kannelmäen kauppakeskuksessa Kaaressa, ensimmäisessä kerroksessa. Vuoropäälliköt on valittu ravintolapäällikön johdolla haastatteluun. Haastateltavat pidetään tutkimustuloksissa anonyymeinä. Kohderyhmällä on kokemusvuosia 5–25 vuotta ravintola-alalta. Osa haastateltavista on uudempi esihenkilötyössä ja osa taas ollut esihenkilön työtehtävissä jo pidempään. Työssä pyritään ymmärtämään itsensä johtamista ilmiönä ravintola-alalla Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden keskuudessa. Kohderyhmän esihenkilötyö pitää sisällään Sävel-ravintoloissa lähiesihenkilönä toimimisen, salin työntekijöiden päivittäisen johtamisen, ja ravintolatoiminnan ylläpitämisen. Kyseisen kohderyhmän valinta on tähän työhön relevantti.

3.3 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen haastattelut suoritetaan 14.2.- 7.3.2022 aikavälillä. Haastateltaville lähetetään sähköpostilla haastattelukysymykset päivää tai kahta aikaisemmin, jotta haastateltavat pystyvät etukäteen perehtymään tulevaan haastatteluun. Haastattelun aika on noin puolituntia. Tutkimuksen pääongelma ja sitä tukevien alaongelmien selvittämiseksi haastattelukysymykset on pilkottu tietoperustaa mukaileviksi, yksityiskohtaisemmiksi kysymyksiksi, jotka haastateltavan on helppo ymmärtää ilman laajempaa käsitystä itsensä johtamisesta, ja siihen liittyvistä teorialiedoista (ks. Liite 2. Haastattelukysymykset). Haastattelut käydään Microsoft 365:n tiimityökeskustelu alustalla Teamsissa, videohaastatteluina. Haastattelut tallennetaan, kerätyn aineiston analysointia varten. Litterointia ei suoriteta erikseen, sillä Teams-alusta tarjoaa automaattitekstityksen puheelle, jota hyödynnetään haastatteluissa. Haastattelukysymykset sekä haastattelusähköposti liitetään opinnäytetyön liitteisiin ja prosessin etenemisestä tehdään prosessia vastaava kuva (ks. Kuva 3. Tutkimuksen eteneminen prosessina, 24).

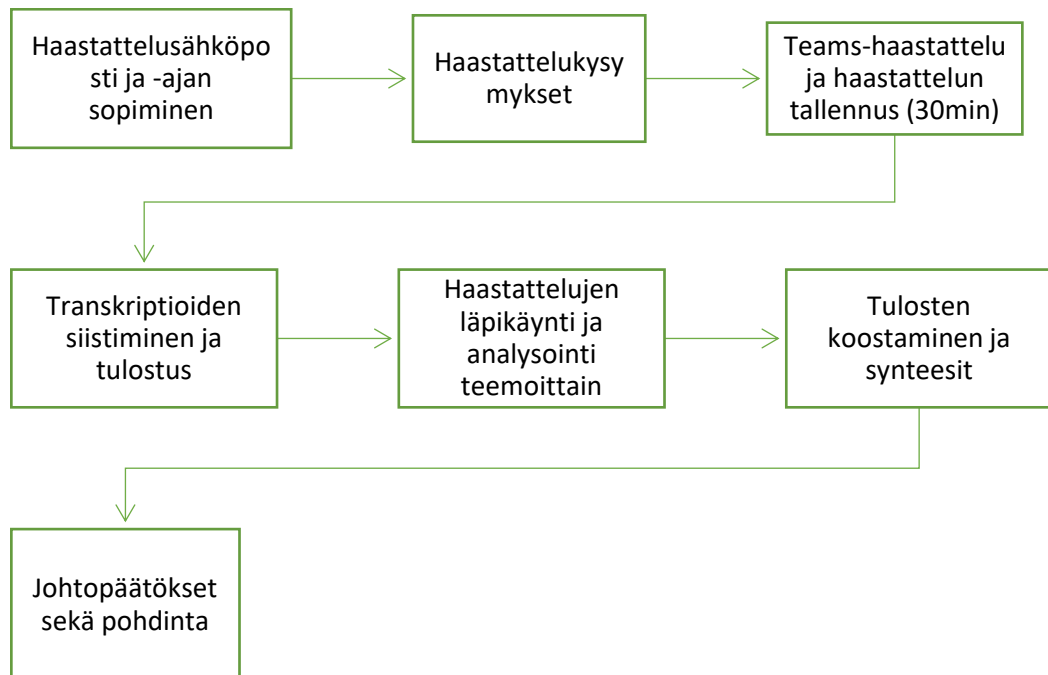
Tutkimustulosten analysointi on haastattelututkimuksissa paljolti tulkintaa. Puusan (2020, osa 3, luku 6) mukaan tulosten analysointi on jo kolmannen asteen tulkintaa, sillä haastateltava on tehnyt jo oman tulkintansa välittäessään käsityksiään kielellisesti tutkijalle, joka on ensimmäisen asteen tulkintaa. Tämän jälkeen toisen asteen tulkinta syntyy, kun tutkija tulkitsee haastateltavan puhetta ja sitä kautta tutkittavaa kohdeilmiötä koskevia käsityksiä. Kolmannen asteen tulkinta syntyy tutkijan järjestellessä, analysoidessa sekä tulkitessa kerättyä aineistoa, teorialietoa ja tutkimuksen kokonaisuutta oman ymmärryksen kautta.

Kerätyn aineiston analyysissä pyritään tulkitsemaan, ymmärtämään sekä kuvailemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä; tässä työssä itsensä johtamista Sävel-ravintoloiden salinpuolen esihenkilöiden keskuudessa. Analysoidessa pyritään tuomaan esille Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuuksia sekä kehittämiskohteita ja pyritään nostamaan esille myös hyvinvointia liittyen esihenkilöiden itsensä johtamiseen sekä itsensä johtamisen merkitystä esihenkilötyössä.

Aineiston analysointi tekniikkana on teemoittelu eli luokittelu kategorioihin, jotta saadaan luotettavaa, selkeää sekä tutkimusongelman mukaista tarvittavaa tietoa. Puusan mukaan analysointi teoriasidonnaisessa tavassa ottaa huomioon aineiston analysoinnissa niin teoria ohjautuvuuden sekä aineiston, sillä tutkijan ajatteluprosessissa vaikuttavat molemmat. Teemoitteluun on valittu kaksi teemaa, jonka kannalta analysoidaan aineistoa. Ensimmäinen teema on hyvinvointi ja toinen on itsensä johtaminen, joista molemmista on otettu vielä 3 alateemaa. Hyvinvoinnin alateemat ovat fyysinen hyvinvointi, psyykinen hyvinvointi sekä sosiaalinen hyvinvointi, stressi, ja palautuminen. Itsensä johtamisen alateemat

ovat arvojen kirkkaus, Minä Oy; Työn- ja elämänhallinta, itsetuntemus, tietoisuus ja tunteiden hallinta. Nämä teemat on valittu tietoperustaan ja tutkimusongelmaan nojautuen.

Teemoittelun jälkeen, kun aineisto on analysoitu, aineistoa tulkitaan ja siitä koostetaan synteesejä eli koostetaan pääseikat, joiden avulla vastataan tutkimusongelmaan. Syn-teeseistä tehdään lopuksi johtopäätökset, jotka kootaan tutkimuksen johtopäätös osioon. (Puusa 2020, osa 4, luku 9.) Johtopäätöksen jälkeen pohditaan opinnäytetyön ja tutkimuk-sen onnistumista sekä pohdintaosioon ja lisätään myös jatkotutkimusehdotukset.



Kuva 3. Tutkimuksen eteneminen prosessina

4 Tulokset

Tämä luku käsittelee tutkimuksen tuloksia ja tulokset on koostettu luvun 3 mukaisella tavalla kahden teeman kautta analysoiden alateemoja apuna käyttäen. Tutkimustulokset esitetään anonyymiyttä kunnioittaen, joten haastateltavien nimiä ei tuoda esille missään vaiheessa tutkimusta. Kaikkia viittä haastateltavaa kutsutaan tuloksien esille tuomisessa esihenkilöiksi, olivat he vuoropäällikköjä tai ravintolapäällikköjä, jotta pystytään pitämään anonyymiyttä, ja koska vuoropäälliköitä ja ravintolapäälliköitä ei tässä työssä ole tarpeen erotella toisistaan. Tutkimuksessa keskitytään esihenkilön itsensä johtamisen vahvuuksiin ja kehityskohteisiin.

4.1 Hyvinvointi

Pirinen (2014) ammattitaitoinen esihenkilö on tietoinen omasta hyvinvoinnistaan (ks. 2.1), toimii sen eteen ja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan, samalla ollessa esimerkkinä muille työyhteisössä työskenteleville. Ergonomiset kengät esimerkkinä yhdellä Sävelen esihenkilöistä, joilla ehkäistään alalle tyypillistä työssä esiintyvää jalkojen ja polvien kuormitusta. Hyvinvoinnin eri osa-alueilla suurimmat esille nousseet tärkeät tekijät Sävelien esihenkilöiden ja päälliköiden joukossa olivat nukkuminen, liikkuminen ja urheilu sekä syöminen. Myös mielen hyvinvointi mainittiin useassa haastattelussa ja mielenhyvinvoinnin ylläpitämisen tärkeyttä sivuttiin monesta näkökulmasta.

Liikkuminen/urheilu mainittiin kolmessa haastattelussa hyvinvoinnin edistämisen keinona, ja sitä pidettiin tärkeänä. Yksi haastateltavista kertoi sen olevan myös kehityksen kohde, ja toinen nimesi sen myös tavoitteeksi. Ulkoilu toistui haastatteluissa myös kaksi kertaa.

Uni on suurimmalle osalle haastateltavia oleellinen hyvinvointia parantava asia, johon kiinnitetään huomiota, hyvin nukkuminen edistää Sydänmaanlakankin (ks. 2.1.1) mukaan palautumista. Hyvin nukkuminen eli riittävä unensaanti sekä hyvä unen laatu, mainittiin sekä hyvinvointia koskevissa kysymyksissä että palautumista koskevissa kysymyksissä, molemmissa kolmesti. Poikkeuksena kaikista haastatelluista, yhden Sävelen ravintolapäällikkö, kokee, että hyvinvointi on hänelle sellainen asia, johon haluaisi kiinnittää enemmän huomiota, mutta aika ei riitä yrittämisen, esihenkilön/päällikön työn sekä perhearjen keskellä.

Hyvinvointia pyritään haastateltujen mukaan seuraamaan edes jonkin verran ja kaksi kertaa haastatteluissa nousi esille myös oman kehon ja mielen kuuntelu, jonka kautta seurataan omaa jaksamista. Yksi haastateltavista kertoi myös seuraavansa hyvinvointiaan aika huonosti, sillä ei ole aikaa ja ei koe olevan osaamista, koska on antanut itsensä työhönsä

täysillä. Yksi myös toi esille, että voisi seurata paremminkin. Kaikki haastateltavissa tuntuivat kuitenkin tiedostavan hyvinvoinnin seurannan ja siitä huolehtimisen tärkeyden, lisäksi toistuvista asioista voi päätellä, että hyvinvointi nähdään haastateltujen esihenkilöiden keskuudessa kokonaisuutena.

4.1.1 Stressi

Haastateltavista kolme koki hallitsevansa stressiä hyvin, yksi koki, ettei pahemmin stressaa, ja jos stressaa niin saa stressin jätettyä taakse aika nopeasti, ja yksi koki, että stressin hallinta olisi hänelle yksi kehityskohde. Stressin hallinnassa ennakoiva valmistuminen eli itsensä kanssa tilanteen läpi käynti nousi esille neljässä haastattelussa. Kolmessa haastattelussa toistui stressistä irti päästämisen/taakse jättämisen taito, jota pidettiin tarpeellisena.

Useampi esihenkilö haastatteluissa mainitsi stressinhallinta keinoksi rauhallisuuden, varsinkin työyhteisön stressitilanteiden työkaluksi. Eräs kertoi myös yrittävänsä olla rauhallinen, ettei stressi tartu toisille. Rauhallisuus, puhuminen, kannustaminen sekä ennakoiva valmistautuminen niin muiden kuin itsensä kanssa olivat neljä suurinta esille nousutta keinoa hallita stressiä. Yksi esihenkilöistä kokee, ettei stressaa pahemmin. Muut 4 esihenkilöä kertoivat hallitsevansa stressiä hyvin tai suhteellisen hyvin. Kolme esihenkilöä kokee, että olisi tärkeää pystyä jättämään stressi taakse eli päästää irti siitä, kun sellainen tilanne tulee. Yksi esihenkilö painotti stressaamisen hallinnan olevan hänelle kehityskohde, jonka eteen pyrkii tekemään töitä.

Stressiä pyrittiin esihenkilöiden kertoman mukaan hallitsemaan töissä ennakoimalla, delegoimalla sekä käymällä asioita läpi. Stressin hallinnasta työpaikalla toistui esihenkilön näkökulmasta haastatteluissa neljästi työntekijöiden tsemppaaminen ja kannustaminen, viidesti puhuminen, joista kahdesti rauhallinen puhuminen. Kaksi kertaa haastatteluissa toistui työryhmän kanssa tulevan tilanteen läpikäynti, ja stressaavien asioiden tiedostaminen, jonka jälkeen ennakointi.

4.1.2 Psyykinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi

Sävelien esihenkilöistä osa kertoi haastatteluissa, että seurailevat hyvinvointiaan ja pyrkivät säännöllisesti pitämään sitä yllä, esimerkiksi erilaisella urheilulla. Terveellisesti syöminen, tuntui myös olevan suurimmalle osalle yksi hyvinvoinnin edellytys, jota pyritään mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan. Hektisyys alalla vaikuttaa vahvasti taukojen pitämisen mahdollisuuksiin, joka nousi jokaisessa haastattelussa esille.

Syöminen ja taukojen pitäminen koettiin tärkeänä kaikissa haastatteluissa hyvinvoinnin osatekijänä, mutta yksi haastateltava kuitenkin kertoi, ettei pidä taukoja, eikä syö, sillä ei muista pitää taukoja. Hän kertoi kuitenkin pitävän huolta työntekijöidensä tauoista, ja pitää huolta siitä, etteivät työntekijät ota mallia hänen taukojensa pitämättömyydestä.

Itsensä kuunteleminen toistui kahdessa haastattelussa, jonka kautta haastateltavat kertoivat seuraavansa hyvinvointiaan. Salmimiehen mukaan yksi psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuuden osa on hyvä itsetuntemus, ja itsensä kuuntelu on yksi osa itsetuntemuksen matkaa. (ks. 2.) Haastateltavien keskuudessa nousi esille useamman kerran myös keskustelemisen tärkeys. Haastateltaville on tärkeää, että niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin pystytään keskustelemaan kuormittavista asioista. Työilmapiiri tuotiin esille kolme kertaa, kun kysyttiin palautumisesta ja stressistä.

Liikkuminen ja urheilu nousi haastatteluissa neljä kertaa esille ja ulkoilu oli kahdelle haastateltavalle tärkeä hyvinvointia edistävä asia. Liikuntaa pidettiin tärkeänä fyysisen sekä psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. Osa oli sitä mieltä, että liikuntaa pitäisi harrastaa enemmän. Kaksi haastateltavaa mainitsi myös vain olemisen, osana hyvinvoinnin edistämistä. Se, että työpäivän jälkeen saa vain olla joskus tekemättä mitään. Myös sosiaalisten suhteiden ylläpito nousi esille sekä arvoissa, että hyvinvoinnin teemoissa haastatteluissa.

4.1.3 Palautuminen

Tutkimuksessa haastateltavat toivat esille palautumisen keinoina levon vapaiden aikana, työasioiden jättämisen töihin, nukkumisen, sosiaaliset suhteet sekä hyvin syömisen. Ulkoilu sekä nukkuminen toistuivat eniten. Esihenkilöistä neljä osasi kertoa, mitkä ovat heille palautumista edistäviä asioita, ja tunsivat palautuvansa ihan hyvin. Yksi haastatelluista kertoi, ettei ole varma onko koskaan palautunut. Kyseinen esihenkilö kuitenkin kertoi kuitenkin koripallon olleen hänelle ”semmoinen stressin hoitopaikka”, joka kuitenkin valitettavasti korona-aikana on jäänyt vähän taakse.

Nukkuminen toistui kolmessa haastattelussa palauttavana. Kaksi kertaa haastatteluissa toistuvia palauttavia asioita olivat lepo, eli se että saa vain olla ja niiden asioiden tekeminen, jotka tuntuvat itselle olevan palauttavia. Kahdessa haastattelussa toistui esimerkiksi sarjojen katselu ja musiikin kuuntelu asioina, jotka auttavat rentoutumaan. Sosiaalisten suhteiden ylläpito, kuten ystävien näkeminen tai heidän kanssaan puhuminen tai yhdessä tekeminen, toistui myös palauttavana tekijänä kolmessa haastattelussa. Ulkoilu ja luonto mainittiin kolmessa haastattelussa palauttavana tekijänä.

Kolmessa haastattelussa esihenkilöt kertoivat kokevansa palautuvansa hyvin, ja neljässä haastattelussa esihenkilöt osasivat nimetä useampia omia palauttavia asioita. Aikaisemmin mainitussa yhdessä haastattelussa tuli esille vain yksi palautumisen keino.

4.2 Itsensä johtajien keinot

Tutkimuksessa toisena teemana tutkittiin Sävelen esihenkilöiden itsensä johtamisen keinoja. Ensimmäinen kysymys haastattelussa koski esihenkilöiden omia arvoja. Arvot asetettiin ensimmäiseksi, sillä niiden tunteminen tukee niin itsensä johtamista kuin hyvinvointiakin. Lisäksi, kun puhutaan arvoista, ne tuntuvat usein olevan joko sanahelinää tai sellainen käsite, jota ei oikein ymmärretä, vaikkakin se olisi erittäin tärkeää hyvinvoinnin kannalta. Helka Pirinen (2014, Esimies muutoksen johtajana) toteaa, että esihenkilö työtehtävissään ottaa ennen kaikkea vastuuta, suunnittelee sekä ennakoii tulevaa, priorisoi ja osaa asettaa itselleen rajoja.

Itsensä johtamisen käsite kattaa niin paljon kaikkea, että tutkimukseen oli kannattavinta jakaa itsensä johtaminen pieniin osa-alueisiin, joita on käsitelty tietoperustassa. Kuten 3. luvussa on esitetty, tutkimuksen haastattelukysymykset ovat haastattelupohjaa sekä tutkimuksen analysointia varten jaettu yksityiskohtaisempiin kysymyksiin teemojen mukaan. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään teemoittain haastattelujen esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuuksia sekä heikkouksia.

Haastatteluissa tarkasteltiin itsensä johtamisena Sydänmaanlakan Minä Oy teoriaa (ks. luku 2.2) lainaten tavoitteellisuutta ja kehittymistä sekä elämänhallintaa, josta tarkennettiin vielä aikataulujen laatimiseen ja niissä kiinni pysymiseen.

4.2.1 Arvojen kirkkaus

Arvot tuntuivat olevan aika haastava määriteltävä asia kaikille haastateltaville. Haastateltavien omien arvojen määrittelemisen jälkeen selvitettiin lisäkysymyksellä, että miten arvot näkyvät elämässä, jotta saataisiin vielä enemmän tarkasteltua esihenkilöiden tietoisuutta omista arvoistaan.

Osalle esihenkilöistä arvot olivat jotain, mitä he arvostavat tai esimerkiksi yhdelle haastateltavista ohjenuora toimintaan. Arvojen kohdalla oli hajontaa aika paljon, mutta toistuvia arvoja olivat perhe ja ystävät, tasavertaisuus, ura/työ sekä ajan ottaminen tärkeille asioille, kuten juuri ystävät sekä perhe. Esille nousi myös yksittäisinä mainintoina rehellisyys, terveys ja toisten auttaminen.

Tasavertaisuus, jonka kerrottiin kahdessa haastattelussa olevan arvo, kerrottiin näkyvän elämässä muiden tasavertaisena kohteluna, yhteyden pitona sekä ajan viettana läheisten ihmisten kanssa. Lisäksi toinen haastateltavista kertoi sen näkyvän myös avun antamisena tarpeessa olevalle. Töissä tasavertaisuuden kerrottiin muun muassa näkyvän tiimityöskentelynä, ymmärtämisenä, että tiimissä ollaan kaikki samalla viivalla ja kukaan ei ole vähempi arvoisempi kuin toinen, vaikka esihenkilö on esihenkilö. Toinen kertoi tasavertaisuuden myös näkyvän työajan jälkeen tutustumisena sekä ajanviettimisenä.

Urapainotteisuus tuli esille yhdellä esihenkilöistä todella vahvasti, ja se näkyi pitkälle koko haastattelua, jokaisessa itsensä johtamisen osa-alueessa omalla tavallaan. Urapainotteisuus ei ollut mainittuna arvona, vaan haastattelussa, jossa tämä nousi esille, arvona oli palvelu. Haastateltu urapainotteinen esihenkilö tunnisti itsessään selkeästi tämän arvoistaan kertoessaan. Hän kertoi, että antaa työlleen suurimman osan ajastaan ja pyrkii koko ajan viemään sitä eteenpäin. Hän myös tiedostaa, että se vie paljon pois aikaa muilta elämän osa-alueilta, mutta palvelu on hänelle ydinasia. Toisella esihenkilöistä hänen arvostamissaan asioissa oli työ ja koulutus, joka näkyy hänen elämässään omatoimisena tietoisena kouluttautumisena/opiskeluna, jos jokin asia kiinnostaa.

4.2.2 Itsetuntemus, tietoisuus ja tunteiden hallinta

Itsetuntemusta ja tietoisuutta tutkittiin läpi haastattelun, sillä ne ovat niin laajoja alueita, että niiden tutkiminen onnistuu parhaiten kokonaiskuva tarkastelemalla. Koko haastateltujen läpi pystyy keräämään dataa ihmisen omasta tuntemuksesta itseään kohtaan, esimerkiksi kysymyksillä, joita tutkija esittää analysoidessa esimerkiksi, kuinka hyvin haastateltava osaa kertoa omista arvoistaan, tai miten hän osaa kertoa itsestään eri kysymysten kohdalla. Tunteiden hallinnasta kysyttiin haastattelussa haastateltavilta; miten he kokevat hallitsevansa tunteitaan, ja miten onnistuneesti.

Tunteiden hallinnassa neljä esihenkilöä kertoi pystyvänsä hallitsemaan tunteita hyvin tai suht hyvin, varsinkin työajalla. Keskusteleminen ja avoimuus toistuvat tärkeimpinä ominaisuuksina tunteiden hallinnassa. Kuitenkin vaihtelevuus tunteiden hallinnassa riippuen tilanteesta toistui haastatteluissa myös. Yksi haastateltava, joka koki olevansa helposti stressaantuva, kertoi stressin vaikuttavan myös tunteiden hallintaan. Kolmessa haastattelussa toistui läheiselle ihmiselle tai työkaverille puhumisen ja purkamisen helpottavan negatiivisten tunteiden hallintaa. Kolmessa haastattelussa toistui itsensä kanssa tunteiden läpikäyminen ja pohtiminen. Yksi esihenkilöistä kertoi, että laittaa tunteet jonnekin taakse ja jatkaa eteenpäin, tiedostaen ettei se välttämättä ole paras keino hallita tunteita.

Kaikki esihenkilöt tuntuivat olevan tietoisia tunteistaan, ja melkein kaikissa haastatteluissa toistui esihenkilöiden näkökulmasta työntekijän sekä esihenkilön välisen avoimuuden painottaminen luottamus ja se, että osaa lukea työntekijää. Avoimuuden toistuessa mainittiin myös välien ja asioiden selvittäminen, joka nousi esiin kaikissa haastatteluissa.

Toistuvasti nousi myös kolmessa eri haastattelussa esille esihenkilöiden tuntemuksien kysely työntekijöiltä. Esihenkilöt kertoivat tuntevansa aika hyvin työntekijänsä, joten he kokivat helpoksi huomata, milloin työntekijällä on esimerkiksi huono päivä tai yhtä haastateltavaa lainaten ”kenkä puristaa” ja tällöin he yleensä kyselevät, että onko kaikki hyvin tai haluaako jutella asiasta. Luottamus toistui neljässä haastattelussa, esihenkilöt toivoivat, että työntekijät pystyisivät avoimesti kertomaan tunteistaan, jos tuntuu siltä, että haluaa keskustella.

Palautumisessa kaikki haastatellut osasivat kertoa, mitkä heille ovat niitä palauttavia asioita ja esimerkiksi tunteiden sekä elämän- ja ajanhallinnasta osattiin kertoa omia heikkouksia sekä vahvuuksia. Kaksi esihenkilöä osasi kuvailla itseään ja omaa ”yleistä” tunne käyttäytymistään. Tietoisuus arvoista ei ollut haastatteluissa toistuva.

4.2.3 Minä Oy – tavoitteellisuus, kehittyminen ja ajanhallinta (työ ja elämä)

Tavoitteellisuus oli haastattelukysymyksissä arvojen ja hyvinvoinnin jälkeen ja kehityskohdeet olivat tavoitteellisuuden jälkeen. Elämänhallintaa ja aikataulutusta käytiin läpi näiden jälkeen.

Haastatteluissa oli näiden teemojen kohdalla jonkin verran hajontaa. Osa osasi selkeästi nimetä esimerkiksi asiat, joissa heillä itsellään olisi kehitettävää. Haastatteluissa kysyttiin esihenkilöiden omaa tavoitteiden asettamista ja tavoitteiden läpi käymistä. Jokaisella esihenkilöllä oli tavoitteita, ja useammilla oli sekä lyhyen ajan, että pitkän ajan tavoitteita. Toistuvasti haastatteluissa nousi esille myös arkiset tavoitteet, joita pidettiin lyhyt aikaisina tavoitteina, kuten ulkoilu ja kodista huolta pitäminen. Pitkäaikaisia tavoitteita osattiin myös nimetä kolmessa haastattelussa. Tavoitteisiin pääsemistä seuraavat kaikki haastateltavista jollakin tavalla.

Työssä kehittyminen ja eteenpäin meneminen toistuivat molemmat kaksi kertaa. Yhdellä haastateltavalla oli selkeät tavoitteet työn osalta, hän osasi myös konkreettisesti antaa esimerkkejä omista työhön liittyvistä tavoitteistaan, joita hän itselleen asettaa. Kyseisessä haastattelussa nousi esille myös työn sekä henkilökohtaisen kehittämisen kannalta erilaisia konkreettisia keinoja, kuten tutustuminen alakohtaisiin materiaaleihin. Muilla haastateltavilla tavoitteet, esimerkiksi työhön liittyen, eivät olleet niin konkreettisia sekä selkeitä, tai

selkeys ei ehkä niin hyvin noussut esille. Kehityskeskustelut nousivat esille kehittymisen keinona työssä neljässä haastattelussa ja samalla toistui palautteen pyytäminen, joko työntekijöiltä tai omilta esihenkilöiltä. Omien kehityskohteiden nimeäminen tuntui olevan jossakin määrin haastavaa.

Elämän- ja ajanhallinnassa oli jonkin verran hajontaa. Neljässä haastattelussa toistui aikataulujen itselle asettaminen, ja kolmessa siinä onnistuminen. Kolmessa haastattelussa toistui myös pyrkimys jättää työasiat työpaikalle, jotta saataisiin pidettyä työ- ja vapaa-aika tasapainossa, mutta vain kahdessa haastattelussa todettiin, ettei se ole ongelma. Ajanhallintaa pyrittiin ylläpitämään eri keinoin, kahdessa haastattelussa toistui kalenterin käyttö ja muistutukset, jotta ei unohda asioita. Yksi esihenkilö kertoi aikatauluttavansa elämäänsä todella paljon, joka aiheuttaa hänelle myös stressiä. Yksi kertoi hallitsevansa tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä pitämällä huolta hyvinvoinnista ja toinen kertoi hallitsevansa sitä omilla rutiineillaan.

Elämän- ja ajanhallinnan vahvuuksissa ja kehityskohteissa oli suuri hajonta. Ainoa toistuva tekijä oli toteutuksen heikkous, joka toistui vain kahdessa haastattelussa. Esihenkilöt tuntuivat olevan tietoisia oman elämän ja ajanhallinnan vahvuuksista sekä kehityskohteista.

5 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta saatujen tuloksien mukaan tehtyjä johtopäätöksiä, ja tuodaan esille kehitysehdotuksia sekä tulevaisuuden tutkimiseen ehdotuksia. Luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja eettisyyttä sekä lopuksi reflektoidaan omaa oppimista.

Työn tavoitteena oli tutkia Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Tutkimuksen pääongelma on selvittää mitkä ovat CMB-konsernin Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen taidot, ja pääongelmaa tuke-
massa on kaksi alaongelmaa; Miten Sävel-ravintoloiden esihenkilöt johtavat itseään? Ja kuinka esihenkilöt johtavat omaa hyvinvointiaan? Työn tarkoituksena oli oppia itsensä johtamisesta kokonaisuutena, ja siksi työ on rakennettu laajasta näkökulmasta. Tavoite saavutettiin tutkimuksessa ja esille nousi vahvuuksia sekä kehityskohteita. Myös tutkimusongelmiin saatiin vastauksia ja tutkimus onnistuneesti rakennettiin tutkimusongelmien ympärille.

Tutkimuksen päätulokset olivat, että Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuuksia olivat aikatauluttaminen, hyvinvoinnin kokonaisuuden ymmärtäminen sekä tunteiden hallinta. Kehittämiskohteita olivat arvojen kirkastaminen ja tavoitteiden selkeyttäminen. Arvojen kirkastaminen vaatii itsetuntemusta ja pohdiskelua ja se myös auttaa tavoitteiden selkeyttämisessä ja visiossa. Tavoitteiden selkeyttäminen lähtee arvoista, päämäärän tiedostamisesta ja siihen suunnitelluista tavoitteista. Kukaan voi itse miettiä mikä on se päämäärä mihin halutaan, ja mitkä ovat ne tavoitteet, joilla päämäärä saavutetaan. Kehityskeskustelut työpaikalla auttavat työssä asetettaviin henkilökohtaisiin tavoitteisiin sekä työnantajan luomat selkeät tavoitteet tai päämäärät auttavat niin esihenkilöitä kuin myös työntekijöitä yleisten työpaikan tavoitteiden asettamisessa.

Tutkimuksen tuloksien kannalta voitaisiin yhä enemmän ravintola-alan esihenkilöiden keskuudessa esimerkiksi kiinnittää huomiota itsensä johtamisen kautta lisääntyvään työhyvinvointiin työnantajien puolelta. Alan hektisyys ja yleisestikin jatkuvasti muuttuva työkuulttuuri kaipaa muutosta kiireen ja hyvinvoinnin saralla ja itsensä johtamisen kehittäminen osaamisen kehittämisenä esihenkilöiden keskuudessa tehostaisi monien lähteiden mukaan niin esihenkilön itsensä työssä jaksamista, tehokkuutta kuin myös yrityksen/työnantajan päämäärään pääsemistä. Myös riittävät tauot nousivat esille, joihin panostaminen parantaisi hyvinvointia. Riittävien taukojen kysymys on ollut alalla jo pitkään aiheena, mutta niiden toteutuminen on vieläkin niin sanottujen alakohtaisten syiden takia, kuten kiire ja ennakoimattomuus, kyseenalaista. Kuten tuotu esille, tauot edistävät hyvinvointia ja hyvin voiva ihminen onnistuu paremmin itsensä johtamisessa.

Tulevaisuudessa hyvinvoinnin ja länsimaisen itsenäisen elämän- kulttuurin jatkuessa trendinä olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin itsensä johtamista. Tulevaisuuden tutkimuksissa voitaisiin rajata tarkemmin eri itsensä johtamisen osa-alueisiin tai tehdä tutkimusta laajemmin esimerkiksi ravintola-alaan liittyvän esihenkilöiden itsensä johtamisen tarpeesta sekä sen vaikutuksesta johtajuuteen tai työntekijätyytyväisyyteen alakohtaisesti. Z-sukupolvi, joka on ollut maailman teknologian murroksessa, on myös työelämän muutoksen murroksessa, jossa on yhä tärkeämpää työssä viihtyminen ja työhyvinvointi. Esihenkilöiltä kaivataan yhä enemmän tukea sekä johtajan arvo ei tule enää pelkästään tittelistä eettisyyttä pohtivalle Z-sukupolvelle, kirjoitetaan Silta Palkanlaskenta Blogissa. (Silta, 28.5.2021). Aiempien sukupolvien tulee myös mukautua tulevaisuuden työelämään ja johtamisen muuttumiseen. Tutkimuksien avulla saadaan konkreettista näyttöä työelämän ja johtamisen muutokseen tarvittavista työkaluista. Näin voidaan jopa haastaa esihenkilöitä pohtimaan tulevaisuutta ja tulevaisuuden esihenkilöiden työnkuvaa.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa tutkittiin Sävel-ravintoloiden esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuuksia sekä kehityskohteita pääongelmana. Tarkoituksena oli saada käsitys siitä, kuinka esihenkilöt johtavat itseään ja johtopäätökset on koostettu tuloksien mukaan.

Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että kaikki haastatellut Sävel-ravintoloiden esihenkilöt ymmärtävät hyvinvoinnin olevan monen tekijän kokonaisuus. Kaikki osasivat nimetä tärkeitä hyvinvoinnin tekijöitä, joiden eteen pyritään tekemään asioita. Hyvinvointi voidaan tulosten mukaan nähdä osana itsensä johtamista ja olevan tärkeää, esimerkiksi palautumisella sekä stressin hallinnalla koettiin olevan vaikutusta hyvinvointiin ja jaksamiseen. Myös esihenkilöiden työnkuvan näkökulmasta stressinhallinnan työkalut olivat hyvin hallinnassa, eli työyhteisön stressinhallintaan oli haastatelluilla esihenkilöillä erilaisia työkaluja, kuten puhuminen, delegointi ja tilanteiden ennakointi. Tulosten mukaan itsetuntemus on tärkeä osa itsensä johtamista, jotta pystytään vaikuttamaan omaan hyvinvointiin positiivisesti, esimerkiksi valitsemalla itselleen sopivat ja toimivat palautumisen keinot. Hyvinvoinnin linkittäminen arvoihin selkeyttäisi vielä useammalle oman toiminnan johtamista hyvinvoinnin näkökulmasta.

Tulosten perusteella voidaan myös päätellä tunteiden hallinnan olevan vahvuus haastateltujen esihenkilöiden keskuudessa. Tietoisuus tunteista sekä esihenkilötyössä avoimuuden tärkeys, ja näiden asioiden johtaminen on itsensä johtamisen perusta. Sydänmaanlakan Minä Oy -mallin mukaan tietoisuus on ydinminän ympärille koostuva kokonaisuus, jonka ymmärtäminen johtaa parempaan ja onnellisempaan elämään. Tulosten mukaan voidaan

päätellä, että tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä on käsitys itsensä johtamisesta, mutta kokonaisuus kaipaisi selkeyttämistä, jotta päästäisiin tietoisuuden eli ydinminän johtajaksi. Kokonaisuuden selkeyttäminen esihenkilöille, esimerkiksi yrityksen asettamien selkeiden tavoitteiden ja erilaisten koulutusten avulla loisi katseen tulevaisuuden johtamiseen.

Itsensä johtamisesta Sävel-ravintoloiden salinpuolen esihenkilöiden keskuudessa voidaan päätellä olevan hyötyä varsinkin tavoitteiden sekä kehittymisen kohdalla. Sydänmaanlakan Minä Oy-teoria ja uudistumisen malli (ks. Luku 2.2) toisi selkeyttä esihenkilöiden itse-reflektointiin, ja sen kautta heidän omaan visioonsa sekä tavoitteisiinsa. Itsensä johtamisen kokonaisvaltainen ymmärtäminen saattaisi tuoda erilaisia oivalluksia esihenkilöille. Esihenkilöiden tavoitteet kaipaavat konkretisointia, jotta ne voidaan viedä käytäntöön, ja niiden selkeyttäminen auttaa myös muilla itsensä johtamisen osa-alueilla, kuten aikatauluttamisen onnistumisen haastavuudessa. Lisäksi arvojen kirkastaminen toisi selkeyttä esihenkilöiden visioon, päämäärään ja tavoitteiden asettamiseen päämäärään pääsemiseksi.

Tutkimustulosten ja tehtyjen johtopäätösten perusteella esihenkilöille voitaisiin pitää yhä enemmän tiiviimpiä koulutuksia eri itsensä johtamisen osa-alueiden parissa, jolla pystyttäisiin parantamaan esihenkilöiden työpanosta ja työhyvinvointia itsensä johtamisen kautta, ja jopa motivoimaan ja parantamaan jaksamista niin töissä kuin myös vapaa-ajalla. Työntekijät ja esihenkilöt ovat erittäin tärkeä resurssi liiketoiminnan kannalta, joten investointi koulutuksiin on kannattavaa sekä samalla myös vastuullisuusteko organisaation johtoportaan. Työhyvinvointi ja esihenkilöiden hyvinvointi vähentäisi sairauspoissaoloja ja esimerkiksi stressiperäiset sairauspoissaolot vähenisivät koulutuksien avulla.

5.2 Tutkimusetiikka & luotettavuus

Tutkimusetiikkaa on tutkimuksen teossa pohdittu, anonymiteetti pyritään säilyttämään läpi tutkimuksen. Esihenkilöiden haastatteluja ei lähdetty tarkemmin vertailemaan keskenään, henkilötietolakia seuraten kaikki henkilötiedot sekä tarkemmat ja henkilökohtaisemmat kuvailut ja esimerkiksi luokittelu vuoropääällikkö/ravintolapäällikkö on jätetty tutkimuksessa kokonaan pois, jotta henkilöt eivät ole tunnistettavissa. Haastateltaville on selkeästi informoitu videohaastattelun tallentamisesta tutkimusaineiston analysointiin, ja jokaiselle kerrottiin ennen haastattelua sekä tallentamisen alkaessa, että haastattelu tallennetaan analysointitarkoituksessa. Heille mainittiin myös, ettei tallennetta näkisi muut. Haastattelujen litterointi sen sijaan on oltava tutkimuksen arvioinnin perustana, josta on myös informoitu haastateltavia. Haastattelulitteroinnit muutetaan muotoon, josta ei voi tunnistaa haastateltavaa, ja kaikki henkilökohtainen tieto jätetään pois.

Kirk ja Miller kirjoittavat teoksessaan *Reliability and Validity in Qualitative Research* (2011), että objektiivisuus on tämän kaltaisessa tutkimuksessa tärkeää, ja se saavutetaan raportoimalla kaikki keinot ja tavat, joilla tutkimus on suoritettu. Heidän mukaansa tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä tuetaan selkeällä raportoinnilla kaikista niistä kohdista, joilla tutkimustulokset ja johtopäätökset on saatu luotua. Kirk'n ja Millerin mukaan tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen löydös on riippumaton tutkimuksen sattumanvaraisista olosuhteista, ja validiteetti on aste, jolla mitataan löydöksen oikeaa tulkintaa. Tässä opinnäytetyössä on kerrottu ja kuvailtu tarkoin tutkimuksen eteneminen, jotta se olisi luotettava. Myös tutkimus menetelmät on luotu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, jotta validiteetti olisi mahdollisimman korkea, eli työn teoreettinen viitekehys tukee tutkimuksen löydöksiä vahvasti.

Tutkimuksen saturaatio jäi matalaksi, eli toistuvuus haastatteluissa oli pientä haastateltavien vähäisen määrän takia. Kuitenkin toistuvuutta oli tuloksissa tarpeeksi, jotta johtopäätöksien teko onnistui.

5.1 Tutkimuksen onnistuminen ja oma oppiminen

Tutkimusvaiheeseen liittyi jo suunnittelussa haastavuuksia, esimerkiksi aiheen rajauksen kanssa oli epäselvyyttä, ja oma tavoite oppimisesta ei ollut täysin selvillä. Itsensä johtamisen ollessa erittäin laaja kokonaisuus, olisi suotavaa rajata aihe todella hyvin, jotta tutkimukseen olisi helpompi määrittää tutkimusongelmat ja työn tavoite. Tässä tutkimuksessa oli tärkeää ymmärtää ilmiötä itsensä johtaminen ja sen vaikutuksia hyvinvointiin ja johtamiseen, jonka takia aihetta ei rajattu sen tarkemmin. Haastatteluihin olisi voitu ottaa enemmän aikaa, sillä suurimmassa osassa haastatteluja oli aikapaine, joka vaikutti esimerkiksi tarkentavien kysymysten esittämiseen ja kysymysten määrään tutkimuksen laajaan luonteeseen nähden.

Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti saatiin kerättyä tietoa tutkimukseen suunnitellun, tietoperustaan pohjautuvan teemoittelun mukaan, jokaiselta alueelta. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksesta on annettu selkeä kuvaus työn 3.luvussa, joka koskee tutkimuksen menetelmän valintaa, rajausta, tutkimuksen etenemistä, kohderyhmän valintaa sekä tavoitetta ja tutkimusongelmia. Tutkimuksen menetelmän valinta on myös perusteltu tarkasti. Teemoittelu tietoperustan pohjalta toi selkeän kokonaisuuden haastatteluihin ja auttoi myös tulosten kasaamisessa johdonmukaisesti. Teemoittelu auttoi haastattelujen analysoinnissa näkemään koko itsensä johtamisen kulkevan linkittyneenä osaluoksiin sekä haastateltavien kertomuksiin läpi haastattelun.

Opinnäytetyön aikana opin paljon itsensä johtamisesta ja sitä oli mielenkiintoista peilata omaan toimintaan. Opin myös omista kehityskohteistani, kuten aikataulutuksen haastavuus, joka opinnäytetyön aikana näkyi aikataulujen venymisenä ja aikataulutuksen haastavuutena. Tavoitteiden saavuttaminenkin tuntui olevan nimenomaan aikataulutuksen haastavuuden takia vaikeaa. Tutkimustyöstä opin, että tutkimuksen rajaaminen selkeäksi sekä hyvin jo heti alkuvaiheessa helpottaa selkeästi tietoperustan kokoamista ja tutkimussuunnitelman tekoa. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksesta tuli liian laaja ja sen olisi voinut rajata vielä yksityiskohtaisemmin kapeampaan itsensä johtamisen osa-alueeseen. Tässä tutkimuksessa laajuudesta johtuen päästiin vain pinnallisin puolin itsensä johtamiseen, mutta tarkemman rajauksen avulla olisi saatu syvempiä haastatteluja sekä tarkempia tuloksia. Haastattelujen kesto olisi myös voinut olla pidempi, joka vaikutti haastattelujen syvyyteen.

Haastatteluissa kysymyksien tarkkuuteen ja lisäkysymyksiin olisi voinut panostaa enemmän. Kuitenkin haastattelut kokonaisuudessaan sujuivat, yhden haastattelun puuttumista lukuun ottamatta, odotetusti ja tutkittavasta ilmiöstä saatiin tarkoituksen mukaista tietoa. Haastattelu-aikataulut venyivät lomien takia, mutta se ei hankaloittanut tavoitteeseen pääsyä, joka oli saada opinnäytetyö valmiiksi toukokuun alkuun.

Tietoperustaan oli mielestäni hankala löytää halutunlaisia tutkimuksia, ja kansainvälisten lähteiden etsimiseen olisi voinut käyttää hiukan enemmän aikaa. Kuitenkin kokonaisuudessaan työhön löydettiin, omasta mielestäni, hyvin lähteitä ja lähdekriittisyys oli aina läsnä lähteitä tarkasteltaessa. Opin paljon tiedonhausta ja tutkimuksen oleellisten asioiden löytäminen harjaantui hyvin.

Tulokset jäivät hiukan epäselviksi edellä mainittujen syiden takia, mikä hankaloitti aluksi johtopäätösten luomista. Myös teknisiä ongelmia ilmeni, mutta ne saatiin ratkaistua kommunikoinnilla. Opinnäytetyön arviointikriteerien seuraaminen alusta loppuun asti työtä tehdessä olisi myös ollut helpottava tekijä tutkimuksen rakentamisessa.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö opetti paljon hyödyllisiä taitoja, joita voi tulevaisuudessa hyödyntää työelämässä. Tutkimusrakennetta oppi ymmärtämään yhä enemmän, kun sai lähemmän kosketuksen tutkimustyöhön opinnäytetyön kautta. Opinnäytetyön tekeminen opettaa niin tutkimuksista ja tiedonhausta kuin myös itsestään ja oman toiminnan reflektoinnista sekä kehityskohteista.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Bryant, A. & Kazan, A. L. 2012. Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out. McGraw-Hill eBooks. E-kirja. Luettu: 24.11.2021

Darce-Pool, L. & Qualter, P. 2018. An Introduction to Emotional intelligence. The British Psychological Society. John Wiley & Sons Ltd.

Forsyth, P. 2013. Successful Time Management: Creating Success. Kogan Page. E-kirja. Luettu: 29.11.2021

Inkinen, J. 9.11.2021. Itsensä johtaminen ja hyvinvoinnin ilmiöt. Johtamista ja Kahvia - podcast. Kuunneltu: 1.2.2022.

Kallunki, E. 17.11.2021. Sadantuhannen työntekijän mittaukset kertovat palautumisvaajeesta – monien työpäivissä ei ole yhtäkään stressistä palauttavaa hetkeä. Yle-uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12177475>. Luettu: 1.12.2021

Kirk, J. & Miller, M.L. 2011. Reliability and Validity In: Reliability and Validity in Qualitative Research. SAGE Publications. Newbury Park. E-kirja. Luettu: 4.5.2022

Manka, M. 2015. Stressikirja. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 15.12.2021

Manka, M & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 13.12.2021

Massinen, T. 9.2.2021. Hyvinvointi: "Kaiken hifistelyn jälkeen ihmiset haluavat palata takaisin perusasioihin" – Tällaisia ovat tämän vuoden hyvinvointitrendit. Helsingin Uutiset. Luettavissa: <https://www.helsinginuutiset.fi/teemat/3227202>. Luettu: 24.4.2022

Mehiläisen verkkosivut. 2022. Kehon ja mielen hyvinvointi. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/hyvinvointi>. Luettu: 10.1.2022

Neck, P. C. Manz C.C. & Houghton J.D. 2020. Self-leadership: The Definitive guide to personal excellence. Second Edition. SAGE Publications. Los Angeles, London, New Delhi, Washington DC & Melbourne.

- Ojanen, M. 2011. Minä ja muut – Itsetuntemuksen kirja. Kirjapaja. Helsinki.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Tammi. Helsinki.
- Peltonen, E. 10.11.2021. Esimiehet ahtaalla. PAM.fi. 7. s.3. Luettu: 17.11.2021
- Pennonnen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Duodecim. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.1.2022
- Pihlaja, S. 28.4.2019. Itsensä johtaminen. Psykopodiaa-podcast. Kuunneltu: 29.10.2021
- Pihlaja, S. 4.5.2020. Itsensä johtaminen koronakriisissä. Psykopodiaa-podcast. Kuunneltu: 7.11.2021
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Esimiehen hyvinvointi muutoksessa. Talentum. E-kirja. Luettu: 13.2.2022
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. E-kirja. Luettu: 17.2.2022
- Purjo, T. 2014. Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta. Tampere University Press. Tampere. E-kirja. Luettu: 15.2.2022
- Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Osa 3, luku 6: Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Gaudeamus. E-kirja. 8.1.2022
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 8.1.2022
- Pääkkönen, H. 2020. Arjen raskaus koskettaa nyt aiempaa enemmän myös miehiä. Tilastokeskus. Tieto & trendit. Luettavissa: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/arjen-raskaus-koskettaa-nyt-aiempaa-enemman-myos-miehia/>. Luettu: 27.10.2021
- Rantavaara, M. 28.8.2021. Ravintola-alaa ravistelee huutava työvoima-pula, ja nyt entiset ravintola-työntekijät kertovat, miksi he lähtivät. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ruoka/art-2000008203779.html>. Luettu: 1.12.2021

Raudas, A. Björn, M. & Hämäläinen, J. 26.10.2017. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. Työturvallisuuskeskus TTK.

Ristikangas, V. 24.6.2021. Minä Oy. BoMentis-podcast. Kuunneltu: 27.11.2021.

Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly – Kohti KOKOnaista elämää. WSOY. Helsinki.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Alma Talent. E-kirja.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja - Tulevaisuuden johtajalle. J-Impact Oy. Helsinki.

Sarkkinen, M. 9.4.2019. Työterveyslaitos, työpiste – Kun työstä palautuu hyvin, jaksaa elää kokonaista elämää. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kun-tyosta-palautuu-hyvin-jaksaa-elaa-kokonaista-elamaa>. Luettu: 25.1.2022

Sihvola, J. 12.1.1998. Artikkelit. YHTEISKUNTA JA HYVÄ ELÄMÄ Aristoteles ja nykyajan etiikan haasteet. Aikuiskasvatus 1/98. Luettu: 19.11.2021

Silta. 28.05.2021. Z-sukupolvi haastaa työelämän ja johtamisen. Palkanlaskenta. Luettavissa: <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/z-sukupolvi-haastaa-tyoelaman-ja-johtamisen>. Luettu: 15.5.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 15.1.2022

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Helsinki.

Työpiste. Verkkolehti. 15.12.2017. Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä kuin pahoinvoiva. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvinvoiva-esimies-tekee-parempaa-jalkeä-kuin-pahoinvoiva>. Luettu: 12.5.2022

Työsuojelu. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelut. 19.10.2020. Toistotyö. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus/toistotyö>. Luettu: 24.1.2022

Työterveyslaitos. Työnimu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-työkyky/työnimu>. Luettu: 28.1.2022

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoose. Sanoma Pro. Helsinki.

World Health Organization. WHO'n verkkosivut 2022. Coronavirus disease (Covid-19). Luettavissa: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1. Luettu: 10.5.2022

Liitteet

Liite 1. Haastattelusähköposti

Hei,

Teen opinnäytetyötä ravintolan salin esihenkilöiden itsensä johtamisesta ja olisin kiinnostunut haastattelemaan Sävel-ravintoloiden ravintolapäälliköitä sekä yhtä vuoropäällikköä jokaisesta Sävelestä. Tavoitteena olisi siis kartoittaa esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuuksia sekä heikkouksia.

Työskentelen itse tällä hetkellä Kallion Sävelessä tarjoilijana, ja valmistun toukokuussa Haaga-Heliasta restonomiksi. Opintoni ovat tätä opinnäytetyötä lukuun ottamatta valmiina. Olisin erittäin kiitollinen, jos tulisitte minulle haastateltaviksi.

Haastattelut pidettäisiin Teamsin kautta 14.2–2.3. aikavälillä, ja ne tallennettaisiin tutkimuksen analysointia varten ja haastattelun pituus olisi n. puoli tuntia. Haastattelukysymykset lähettäisin etukäteen ensi viikon loppupuolella eli 9.–11.2.

Jos tämä sopii, niin minulle voi laittaa viestiä sopivista ajoista haastatella.

Kiitos jo etukäteen.

s-posti: anniina.seipajarvi@myy.haaga-helia.fi
puh. 040 7288239

Terv

Anniina Seipäjäarvi

Haaga-Helia

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto

1803158

RH18SB

Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset:

Arvot käsitteenä: Arvot kuvaavat minuuttamme ja ne ovat ohjenuoria, jotka perustuvat universaaleihin periaatteisiimme; kuten esimerkiksi kultainen sääntö (*kohtele muita niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan*) ja oikeudenmukaisuus. Ne ovat asioita, joita pidetään tärkeänä, ja jotka ohjaavat yksilön toimintaa. Arvot luovat myös päämääriä.

Itsensä johtaminen: Kokonaisvaltaista vaikuttamista itseensä, omaan toimintaansa ja ajatteluunsa. Matka omaan tietoisuuteen ja oman hyvinvoinnin parantamiseen. Se on vastuunottamista, pyrkimystä sitouttamiseen ja tunteiden harjoittamista, ja myös omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista, eli realistinen kehittämisprosessi. Itsensä johtaminen tuo myös vapautta sekä mielenrauhaa.

1. Millaisia arvoja sinulla on?
2. Millä tavoin elät arvojesi mukaan?
3. Miten seuraat hyvinvointiasi?
4. Miten pidät huolta hyvinvoinnistasi töissä?
5. Miten pidät huolta hyvinvoinnistasi vapaa-ajalla?
6. Miten käyt itsesi kanssa läpi omia tavoitteitasi ja millaisia tavoitteita sinulla on?
7. Miten tarkastelet/käsittelet kehittymiskohteitasi?
8. Miten hallitset elämääsi esim. aikataulujasi?
 - työn ja vapaa-ajan tasapaino?
 - mitä vahvuuksia/heikkouksia sinulla on niissä?
9. Millä keinoilla käsittelet stressaavan tilanteen, hallitsetko stressin?
 - Kuinka ennalta ehkäiset tulevaa stressaavaa tilannetta?
 - Minkälaisia työkaluja sinulla on stressin hallitsemiseen työyhteisössä?
10. Miten palaudut?
11. Miten hallitset omia tunteitasi? Miten onnistuneesti?
 - Miten esihenkilönä huomioit työntekijöidesi tunnetiloja?