

Esimiesnäkökulmasta työntekijöiden onnellisuuden ko- kemuksia Ravintola Meripaviljongissa

Tiia Koskivuori



Tekijä(t) Tiia Koskivuori	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiesnäkökulmasta työntekijöiden onnellisuuden kokemuksia Ravintola Meripaviljongissa.	Sivu- ja liitesivumäärä 38+ 4
<p>Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö käsittelee onnellisuuden kokemuksia työpaikalla. Hyvinvoinnin keskeisimpiä tekijöitä ovat onnellisuus, positiivinen psykologia ja itsemyötätunto. Hyvinvoinnin ja onnellisuuden tutkiminen ja tulokset ovat ratkaisukeskeisiä. Työn vaatimukset ovat jatkuvasti lisääntyneet ja ne kasvavat edelleen. Työntekijöiden onnellisuus tulee nähdä aineettomana pääomana työpaikalla. Esimiesten pitää nähdä työntekijät sekä heidän osaanminen tärkeimpänä avaimena menestykseen.</p> <p>Työn tavoitteena on selvittää, mikä on esimiehen rooli onnellisuuden kokemuksissa työpaikalla. Työ on rajattu käsittelemään onnellisuuden kokemusten syntyä ja kuinka esimies pystyy vaikuttamaan onnellisuuden syntyyn.</p> <p>Onnellisuus pohjautuu työhyvinvointiin. Onnellisuus ilmenee työntekijöissä sitoutumisena työhön, motivaationa, luotettavuutena, innovatiivisuutena ja itsenäisyytenä. Onnellisuus työpaikalla muodostuu monesta eri tekijästä. Sen keskeisimpiä lähteitä on hyvä johtamiskulttuuri, arvostava työyhteisö, työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksen tekoon, vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin ja palautteen antaminen.</p> <p>Opinnäytetyö etenee onnellisuuden yleisistä käsitteistä, johtamiseen ja työyhteisöön ja lopuksi itsensä johtamiseen. Aluksi käsittelen onnellisuuden keskeisimpiä tekijöitä ja syntyä. Toisessa tietoperustan luvussa on johtamisen tasot ja työyhteisön merkitys onnellisuudessa. Viimeisessä tietoperustan osassa käsittelen itsensä johtamista ja sen merkitystä onnellisuuteen.</p> <p>Työn empiirisessä osassa esitellään toimeksiantajan kohdeyritys, haastattelujen tulokset ja pohdinta kuinka onnellisuuden teoriat näkyvät yrityksessä. Tärkeimmiksi esimiehen työkaluiksi nousi empatia, työnimun osa-alueiden toteutuminen, palautteen anto ja hyvä tiimihenki.</p> <p>Opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi 2016 syksyllä osallistumisella opinnäytetyöseminaariin. Tietoperustan kirjoittaminen alkoi loppusyksystä ja jatkui 2017 talvelle. Tutkimushaastattelu oli puolistukturoitu teemahaastattelu ja se toteutettiin 2017 huhtikuussa. Empiirinen osuus kirjoitettiin 2017 loppukevästä.</p>	
Asiasanat Hyvä elämä, onnellisuus, arvot, johtaminen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Onnellisuuden keskeiset tekijät	3
2.1	Positiivinen psykologia	4
2.2	Työn imu	5
2.3	Sosiaalinen älykkyys	7
3	Työyhteisön johtaminen	11
3.1	Tehtävä vai tunnejohtaminen	13
3.2	Työhyvointipääoma	13
3.3	Sosiaalinen pääoma	15
4	Itsensä johtaminen	17
4.1	Itsemyötätunto	18
4.2	Psykologinen pääoma.....	19
5	Tutkimuksen toteutus	21
5.1	Ravintola Meripaviljonki	21
5.2	Tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmän valinta	22
6	Tutkimustulokset	23
6.1	Mitkä tekijät vaikuttavat onnellisuuteen	23
6.2	Työn imu	24
6.3	Työyhteisön johtaminen	25
6.4	Työhyvinvointipääoma	27
6.5	Itsensä johtaminen	29
7	Pohdinta.....	31
7.1	Johtopäätökset.....	31
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	36
7.3	Oman oppimisen arviointi.....	37
	Lähteet	39
	Liitteet.....	41
	Liite 1. Haastattelulomake	41

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä selvitetään onnellisuuden kokemuksia Ravintola Meripaviljongissa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Ravintola Meripaviljongille, joka kuuluu Ravintolakolmio – konserniin. Opinnäytetyössä tutkitaan onnellisuuteen liittyviä keskeisiä teorioita ja miten esimies pystyy omalla johtamisella vaikuttamaan työntekijöiden onnellisuuteen. Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen ja tutkimusmenetelmä on teemahaastattelu. Työ on rajattu esimiesten näkökulmaan sekä heidän työkaluihin onnellisuuden kokemusten johtamisessa ja kehittämisessä. Opinnäytetyön pääongelma on, mikä on esimiehen rooli onnellisuuden kokemuksista työpaikalla. Alaongelmat ovat, kuinka esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden onnellisuuteen ja mistä onnellisuuden kokemukset syntyvät. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda esimiehille keinoja johtaa ja lisätä onnellisuuden kokemuksia työpaikalla.

Aihe on erittäin ajankohtainen, koska yritysten perinteiset voimavarat, kuten työntekijöiden määrää tai investointeja laitteisiin, ovat jo maksimissa. Nyt on ratkaisevaa löytää uusia tapoja tehdä työtä. Vanhojen resurssien tilalle työpaikoille on syntynyt onnellisuus ja henkinen pääoma. Ravintola-ala, joka on palvelukeskeinen ala, on välttämätöntä kehittää henkilöstön onnellisuutta. (Manka & Manka 2016.)

Opinnäytetyön alussa käyn läpi keskeisimpiä onnellisuuden tekijöitä. Onnellisuuden kokemuksia lisää työn imu, positiivinen psykologia ja sosiaalinen älykkyys. Työhyvinvoinnista ja onnellisuudesta työpaikalla ison osan selittää työn imu (Uusitalo-Malmivaara 2014, 48). Työn imun kolme tekijää ovat itsenäinen toiminta, yhteenkuuluvuus ja hallinta. Positiivisen psykologian keskeisin tutkimuksen kohde on onnellisuus (Uusitalo-Malmivaara 2012, 19). Positiivisen psykologian keskeisimpiä teorioita on, että pahan olon poistaminen ei automaattisesti takaa onnellisuutta. Positiivisessa psykologiassa kuitenkin keskitytään ihmisen kukoistukseen. Sosiaalinen älykkyys ilmenee kahdella eri tavalla. Sosiaalinen tietoisuus kuvaa kuinka hyvin aistimme toisten tunteita ja sosiaalinen kyvykkyys kuvaa kuinka toimimme toisten tunteiden perusteella (Goleman 2007, 91).

Toinen osa onnellisuudesta työpaikalla on sen johtaminen. Esimiestyötä käsitellään luvussa johtaminen ja työyhteisö. Esimiehen tulee johtaa työyhteisön tunne- ja tehtäväta-voitteita sekä lisäksi omia prosesseja (Kaski & Kiander 2005, 13, 18–17). Työhyvinvointipääoma muodostuu kolmesta tasosta, jotka ovat yksilö eli työntekijä, yhteisön toimivuus ja organisaation rakennepääoma (Manka & Manka 2016). Eritasoista muodostuva työhyvinvointipääoman käsite rakentuu ajatukselle, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on kiinteä

suhde inhimilliseen pääomaan, työssä jaksamiseen ja onnellisuuteen. Tämä luo suuria paineita panostaa henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon, motivoivaa ja arvostavaa henkilöstöpolitiikkaa sekä henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Sosiaalinen pääoma on jaettu kahteen osaan jotka ovat esimiehen ja työntekijöiden välinen sekä työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Johtajuustutkimuksissa on havaittu, että tärkeimmät kehityskohteet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa ovat ihmisten johtamisen taidoissa (Manka & Manka 2016).

Kolmas onnellisuuden osa on itsensä johtaminen. Erinomainen menetelmä ottaa vastuuta omasta onnellisuudesta työpaikalla on itsensä johtaminen. Työelämässä itsensä johtaminen tarkoittaa pitkälti itsetuntemusta ("H.Sini" 13.4.2016). Psykologinen pääoma tarkoittaa elämän hallintaa ja mielenrauhaa. Se kasvaa ja kehittyy elämän varrella. Tämä henkinen pääoma on henkilökohtaista ja yksilöllistä, mutta sitä on integroituneena ryhmässä ja se kehittyy työyhteisössä. (Manka & Manka 2016).

Työn empiirisessä osuudessa selostetaan teemahaastattelun vastauksia. Pohdinnassa analysoidaan vastausten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä peilaten tutkimusongelmaan ja tietoperustan teorioihin. Arvioin pohdinnassa lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja omaa oppimista.

2 Onnellisuuden keskeiset tekijät

Hyvinvoinnin keskeisimpiä tekijöitä sekä tutkimuksen aiheita tällä hetkellä ovat onnellisuus, positiivinen psykologia ja itsemyötätunto. Hyvinvoinnin ja onnellisuuden tutkiminen on hyvin ratkaisukeskeistä. Esiin nousevat ratkaisut ovat lähellä ihmistä ja käytännölläheisiä, kuten hyvät ihmissuhteet, hyvän tekeminen, elämän merkityksellisyyden löytäminen ja hetkeen keskittyminen sekä nauttiminen. Onnellisuus ei kuitenkaan saa tulla päämääräksi vaan se on hyvinvointiin keskittymisen ja siihen panostamisen sivutuote. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2016, 10–13.)

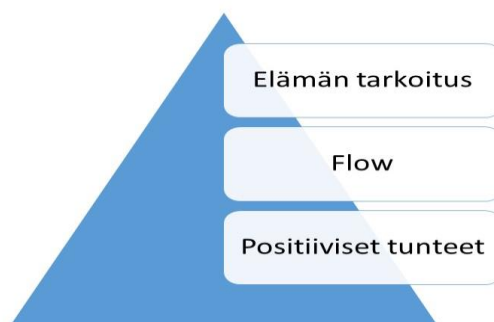
Työntekijöiden hyvinvointi ja onnellisuus tulee nähdä aineettomana pääomana työpaikalla. Työn vaatimukset ovat jatkuvasti lisääntyneet ja ne kasvavat edelleen. Työnkuvat ja uusien työtehtävien loputon muutos tuntuu hurjalta tulevaisuuden näkymältä. Esimiesten pitäisi nähdä työntekijät sekä heidän osaaminen tärkeimpänä avaimena menestykseen. Aineeton pääoma tarkoittaa sosiaalista, henkistä ja rakennepääomaa. Käytännössä se näkyy työpaikoilla esimiesten ja työntekijöiden työtapoina ja vuorovaikutuksena, työntekijöiden asenteina ja psykologisena pääomana sekä osaamisena ja työpaikkojen omina toimintatapoina. Ravintola-alalla, jossa työvoimakustannukset ovat suuret, tämä on erityisen tärkeää. Työpaikoilla tulisi osata valjastaa kaikki tämä aineeton pääoma käyttöön. (Manka 2013, 33.)

Työelämä on muuttanut muotoaan valtavasti ja kehityssuuntakin on selvä. Palkankorotukset ja muut rahalliset palkkiot menettävät merkitystään koko ajan ja onnellisuuden havittelu niin työ- kuin vapaa-ajalla lisääntyy. Työntekijät ja esimiehet ovat tiedostaneet, että palkankorotukset, ylennykset ja ylityölisät eivät lisää onnellisuutta. Koska työelämän vaatimukset ovat muuttuneet paljon, yritykset ovat pakotettuja panostamaan työntekijöiden sitouttamiseen eri tavalla kuin ennen. Esimiehet ja työntekijät haluavat maksimoida työtyytyväisyyden ja onnellisuuden työpaikoilla. Työelämän uusi valuutta on elämäntyytyväisyys. Työtehtävien muokkaaminen niin että jokaisen vahvuudet tulevat hyödynnettyä saa uutta intoa aikaan, muuttaa rutiinityön ja pysähtyneen urakehityksen kutsumukseksi. (Seligman 2002, 199–200.)

2.1 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on vuosituhaten vaihteessa alkanut uusi tieteellisen tutkimuksen liike. Positiivinen psykologia keskittyy ihmisen inhimillistä eheyttä ja kukoistusta. Keskeisin tutkimuksen kohde on onnellisuus. Työpaikoilla tai yksityiselämässä pahan olon tai masennuksen poistaminen ei vielä takaa hyvinvointia tai onnellisuutta. Sama toki toisin päin eli onnellisuuden puuttuminen ei tarkoita, että olemme masentuneita. Itse asiassa, suuri osa meistä elää harmaassa välimaastossa. Emme ole onnellisia ja kukoista, mutta emme ole masentuneitakaan. (Uusitalo-Malmivaara 2012, 19.)

Seligman jakaa kirjassaan Flourish (2013, 11.) onnellisuuden kolmeen tasoon (Kuvio 1.). Ensimmäinen ja alkeellisin onnellisuuden taso on positiiviset tunteet. Tällöin ihminen panostaa miellyttävään elämään ja tunteisiin kuten mielihyvä, ekstaasi, turvallisuus ja mukavuus. Toinen taso on sitoutuneisuuden taso, jossa olet yhtä rakastamasi asian kanssa ja koet flow`ta. Tällöin aika pysähtyy ja unohdat itsesi täysin. Tämä on käytännössä vastakohta positiivisiin tunteisiin. Kun flow-kokemuksen jälkeen kysyy, mitä tunsit, vastaus on todennäköisesti: en mitään. Ihmiset unohtavat tunteet, kun ovat täysin sitoutuneita. Tunteiden merkitys vähenee, kun sitoutuminen kasvaa. Kolmas onnellisuuden taso on tarkoituksen etsiminen. Tarkoitusta etsiessä on huoli, että elämä valuu hukkaan. Ihmiset löytävät tarkoituksen elämälleen erilaisista asioista kuten perhe, uskonto, elämäntyö tai vapaaehtoistoiminta. Nämä kolme osaa muodostavat enemmän ja merkittävämpää kuin pelkkä onnellisuus ne ovat autenttisen onnellisuuden ja kukoistuksen teoria. (Seligman 2013, 11.)



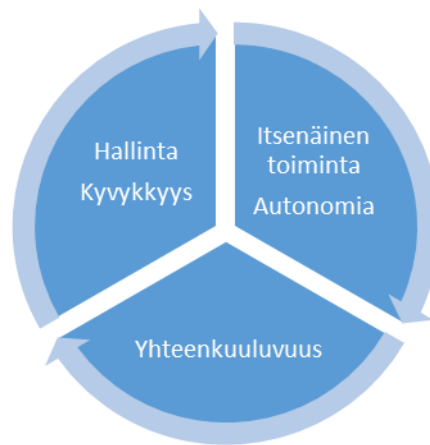
Kuvio 1. Martin E.P. Seligmanin onnellisuuden kolme tasoa (Flourish 2013, 11.)

Voimaa – Hyvän elämän polku -kirjassa on otettu positiiviseen psykologiaan ratkaisukeinen näkökulma. Aina on olemassa negatiivisia asioita, mutta niihin optimistisesti suuntautuva ihminen löytää useammin vaikuttamisen keinoja tai ratkaisuja. Pienetkin ratkaisut vaikuttavat positiivisesti elämäämme ja useista pienistä ratkaisuista muodostuu isoja ko-

konaisuuksia. Käytännössä optimismi näkyy toimintamallina, ajattelusta ja kyvystä löytää hyviä puolia ja selviytyä haastavista kokemuksista. Optimismi tulee toisille luonnostaan ja sitä voi alkaa tietoisesti käyttämään joka päivä. Optimistinen ajattelutapa edistää sosiaalisia suhteita, terveyttä, menestymistä työelämässä ja parantavan terveyttä sekä elinajanodotetta. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2016, 14–15.)

2.2 Työn imu

Ollakseen onnellinen työpaikalla tiettyjen perustarpeiden tulee täytyä. Kuten kuviosta 2. on esitetty, perustarpeet ovat itsenäinen toiminta, yhteenkuuluvuus ja hallinta. Ne selittävät ison osan hyvinvoinnistamme ja onnellisuudestamme. Nämä kolme tekijää tuottavat hyvinvointia ja kehitystä. (Uusitalo-Malmivaara 2014 48.)



Kuvio 2. Työn imun perustarpeet mukailien Uusitalo-Malmivaara 2014, 48; Hakanen 2011, 30–31 & Manka 2013, 58–59

Kun työntekijät saavat työpaikalla mahdollisuuden vaikuttaa työtehtäviin ja muokata niitä omalla osaamisella, he motivoituvat ja innostuvat työstään enemmän. Tämä saa työntekijän muokkaamaan työstään mielekkäämpää ja samalla motivoivampaa. Jos työntekijä kokee joutuvansa toistuvasti tekemään työpaikalla työtehtäviä, joita ei haluaisi, on todennäköistä, että hänellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviin. Omasta vapaasta halusta muokattu työ lisää sitoutuneisuutta työhön. Jo se, että työpaikalla huomioidaan eri työntekijöiden vahvuuksia ja parhaita osaamisalueita lisää, itsenäisyyden tunnetta. Jos työntekijä kokee voivansa olla oma itsensä töissä ja tekevänsä työtehtävät parhaaksi katsomallaan tavalla, on todennäköistä, että hän on saanut muokata työtehtäviä omien vahvuksiensa ja osaamisensa mukaisesti. (Hakanen 2011, 30–31.)

Uusitalo-Malmivaara (2014, 49) on avannut tätä samaa aihepiiriä. Hän käyttää kirjassaan termiä vapaaehtoisuus eli autonomia. Jotta autonomia toteutuu, on edellytyksenä niin va-

linnan kuin toiminnan vapaus. Tällöin työ ei tunnu pakotetulta tai ulkoa ohjatulta vaan työntekijä kokee työtehtävät omakseen. Työntekijä kokee olevansa vapaa toteuttamaan työtehtävät omalla tavallaan ja tekemään itseään aidosti kiinnostavia työtehtäviä. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 49.)

Yhteenkuuluvuuden tunne on jokaisella ja on perustavanlaatuinen tarve. Yhteenkuuluvuus näkyy työpaikalla tiiviinä työporukkana tai jopa tiiminä. Jos työntekijä tuntee olonsa yksinäiseksi työpaikalla ja työporukassa, ei yhteenkuuluvuuden henkeä ole syntynyt. Tämä vaatii keskinäistä luottamusta ja tunnustusta onnistumisista. Jos työpaikalla tuntee olevansa osa työporukkaa ja keskusteluyhteys on avoin, ovat ne merkkejä yhteenkuuluvuuden toteutumisesta. Hyvässä tiimissä jaetaan onnistumiset, vaivannäkö huomataan, tuetaan toisia ja heillä on yhteisiä tavoitteita. (Hakanen 2011, 31.)

Yhteenkuuluvuuden henki syntyy, kun työntekijä kokee, että hänestä aidosti välitetään ja hän välittää muista. Yhteenkuuluvuus-sanaa tarkasteltaessa huomaa, että se tarkoittaa nimenomaa yhteydessä olemista ja vuorovaikutusta ympärillä olevien ihmisten kesken. Positiivisella yhteenkuuluvuudella on merkittäviä vaikutuksia hyvinvointiin ja työhyvinvointiin. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 49.)

Työntekijät kokevat erilaiset työtehtävät erilailla. Toiselle jokin esimerkiksi asiakaspalvelutilanne näkyy uhkaavana ja hallitsemattomana, kun taas toiselle mahdollisena ja täysin hallinnassa olevana. Tämän vuoksi yksilöllinen hallinnan tunne on tärkeä osa työhyvinvointia ja onnellisuuden kokemuksia työpaikalla. Hallinnan tunne on työntekijälle keino säädellä työpaikan vaatimuksia. Se helpottaa arviointia kyvystä suoriutua käsillä olevasta työtehtävästä. Työtehtävien vaativuutta voidaan arvioida esimerkiksi monimutkaiseksi tai haasteelliseksi. Riippuen omasta hallinnan kokemuksesta arvio voi aiheuttaa positiivisia tai negatiivisia tunteita. (Manka 2013, 58–59.)

Työntekijän on hyvä pystyä hallitsemaan omat työtehtävät. Se helpottaa jatkuvassa muutoksessa olevien työtehtävien ja toimintaympäristöjen kohtaamisen ja hallinnan. Kun työntekijä näkee onnistuvansa työtehtävissään, hän samalla kokee hallitsevansa ne. Huono tehtävien hallinta näkyy epäilyksenä suoriutua työtehtävistä ja tunteen epäpätevyydestä. Vastaavasti hyvä hallinta näkyy varmuutena selviytyä haastavimmistakin tehtävistä. (Hakanen 2011, 32)

Uusitalo-Malmivaara (2014, 49) käyttää hallinnan sijaan termiä kyvykkyys. Se kuitenkin tarkoittaa lähes samaa eli yksilön kokemusta siitä että osaa työnsä ja on aikaan saava. Työntekijät, jotka tuntevat itsensä kyvykkääksi, uskovat pystyvänsä suoriutumaan työtehtävistään menestyksekkäästi. Oppimisen kokemus on iso osa kyvykkyyttä. Oppiminen

tarkoittaa sitä, että tulet kyvykkäämmäksi. Vastakohtana on työntekijä, jolla on paljon pettymyksiä taustalla ja epäilyksiä tulevista kyvyistä.

Työtehtävien hallintaa on säädelty työsopimuslaissakin. Työsopimuslaki sisältää yleisvelvoitteen, joka edellyttää esimiestä edistämään suhteita työntekijöihin ja työntekijöiden välillä. Esimiehen on huolehdittava, että työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään. Työnantaja on velvoitettu kehittämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä. (Finlex, Työsopimuslaki 2017)

Työn imu ei koostu vain henkilökohtaisista ominaisuuksista ja lähtökohdista. Onnellisuuden tekijöihin keskittymällä ja niitä tehostamalla lisätään kaikkien viihtyvyyttä ja innostuneisuutta työhön. Jos työpaikalla on palvelevan johtamisen lisäksi hyvä työilmapiiri, eli yhteenkuuluvuus, voi työntekijä kokea itsensä hyvinkin onnelliseksi. Jos onnellisuuden keskeiset tekijät toteutuvat riittävästi, on mahdollisuus kokea työn imua. Samaan aikaan minkä tahansa osa-alueen puuttuminen voi vähentää tai estää työn imun syntymisen. (Hakanen 2011, 32–35.)

Missä tahansa työpaikassa tai työtehtävässä voi koostua nämä kolme työn imun tekijää (kuvio 2.). Tässä on omista kokemuksista esimerkki: Kesken työpäivän joku tarjoilijoista joutuu hoitamaan lasitiskin. Yksi tiimin jäsenistä vapaaehtoisesti ottaa hoitaakseen tämän tehtävän. Hän järjestelee tiskit ja puhtaat lasit haluamallaan tavalla ja on pian valmis. Tiimin jäsenet huomaavat vaivannäön ja kiittävät hyvin hoidetusta työtehtävästä. Työntekijä kokee onnistuneen työtehtävässä ja hallinneen sen täysin. Tämä synnyttää mahdollisuuden työn imuun. Tätä esimerkki soveltuu mihin tahansa työtehtävään.

2.3 Sosiaalinen älykkyys

Sosiaalinen älykkyys on jaettu kahteen eri osatekijään. Sosiaalinen tietoisuus eli siihen, kuinka hyvin aistimme toisten tunteita ja sosiaaliseen kyvykkyyteen eli siihen mitä teemme tällä tiedolla. Sosiaalinen älykkyys on asiakaspalvelutyössä sekä johtamistyössä yksi tärkeimmistä menestyksen tekijöistä. Sosiaalinen älykkyys näkyy arjessa ja työelämässä sosiaalisten kanssakäymistilanteiden lukemisena ja ohjaamisena haluttuun suuntaan. (Goleman 2007, 91.)

Taulukko1. Sosiaalisen älykkyyden kategoriat (Goleman 2007, 93.)

Sosiaalinen tietoisuus	Sosiaalinen kyvykkyys
Vaistonvarainen empatia	Synkronia
Emotionaalinen virittäytyminen	Hyvän vaikutelman antaminen
Empaattinen tarkkuus	Vaikutusvalta
Sosiaalinen kognitio	Huolenpito

Sosiaalisesti tietoinen esimies pystyy hetkessä aistimaan toisen ihmisen tunteet ja ajatukset sekä ymmärtämään sen hetkisen sosiaalisen tilanteen. Tätä aistimista tapahtuu monella eri tasolla riippuen esimiehen sosiaalisen tietouden tasosta. Näistä matalin on vaistonvarainen empatia, joka tarkoittaa toisen tunteisiin samaistumista. Käytännössä se näkyy sanattomien tunneviestien tunnistamista. Vaikka työntekijä ei edes sano mitään, on mahdotonta lakata viestimästä tunteita esimerkiksi äänensävyillä, kasvojen ilmeillä tai kehon asennolla. (Goleman 2007, 91–93.)

Empatian tärkeydestä kirjoittaa myös Emma Seppälä, joka on Stanfordin yliopiston tutkimusjohtaja ja onnellisuustutkija. Jokainen meistä tekee virheitä, niin suuria kuin pieniäkin. Se on inhimillistä ja osa oppimisprosessia. Tärkeää on kuitenkin esimiehen suhtautuminen virheisiin. Turhautumisen tunteet ovat epäonnistumisen kohdalla ymmärrettäviä, mutta esimiehen tulee osata pitää tunteet ja reaktiot hallinnassa. Vääränlainen reaktio, eli suuttumus ja turhautuminen ovat työilmapiirin ja esimieheen luottamisen ja arvostuksen kannalta tuhoista. Jos esimies pystyy suhtautumaan työntekijään empaattisesti silloin, kun työntekijä epäonnistuu, kasvaa arvostus ja luottamus esimieheen kaikkien silmissä. Kun esimies suhtautuu empaattisesti työntekijään, kasvaa hänen uskollisuus, luottamus ja sitoutuneisuus esimieheen ja työpaikkaan. Myös empatian todistaminen lisää näitä tekijöitä. Kokonaisuudessaan tämä lisää luottamusta esimieheen ja samalla työntekijöihin. (Seppälä 2015.)

Myötätunnon ja empatian tulee olla jokaisella esimiehellä ja työorganisaatiolla osa johtamistyöliä. Moni esimies ajattelee virheellisesti, että virheestä tulisi seurata jonkinlainen rangaistus esimerkiksi huutaminen ja nolaaminen koko työyhteisön edessä. Vaikka tämä rangaistus ei koskisi henkilökohtaisesti, se vaikuttaa jokaisen luottamusta ja arvostusta esimiestä kohtaan. Tämä saa koko työyhteisön varomaan sanojaan ja tekojaan. Tämän päivän työelämässä ei pärjää tämän tyyppiset työyhteisöt. Tässä kilpailutilanteessa tarvitaan uusia innovaatioita ja tapoja tehdä työtä, jotta erottaudutaan kilpailijoista. (Seppälä 2015.)

Sosiaalisen tietouden seuraava taso on emotionaalinen virittäytyminen, joka tarkoittaa keskittymistä kuunteluun ja vastaanottavuuteen eli toisen kanssa samalle aaltopituudelle virittäytymistä. Emotionaalinen virittäytyminen luo pitkäkestoisemman läsnäolon tunteen ja se edistää sopusoinnun syntymistä. Tämä vaatii koko huomion keskittämistä ja syvällistä kuuntelua sekä virittäytymistä aistimaan toisen tunteita. Kolmas taso on empaattinen tarkkuus, joka tarkoittaa toisen ajatusten, tunteiden ja aikeiden lukemista. Tämä eroaa vaiston varaisesta empatiasta kyvyllä ymmärtää mitä joku tuntee ja ajattelee. Pelkkä samaistuminen ei riitä. Neljäs taso on sosiaalinen kognitio, joka tarkoittaa tietämystä ja ymmärtämystä kuinka sosiaalinen maailma toimii. Työelämässä se näkyy kykyä tulkita sosiaalisia signaaleja vaikkapa siitä, kuka on ryhmän vaikutusvaltaisimman henkilö tai kykyä ratkaista ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyviä ongelmia. (Goleman 2007, 93–100.)

Sosiaalisen älykkyyden toinen kategoria on sosiaalinen kyvykkyys. Se, että esimies ymmärtää työntekijöiden tunteet ja ajatukset, ei vielä muodosta toimivaa vuorovaikutusta. Sosiaalisen kyvykkyyden ansiosta kanssakäyminen on sujuvaa ja tarkoituksenmukaista. Myös sosiaalinen kyvykkyys muodostaa useamman tason sosiaalisen tietoisuuden ja kyvykkyyden taitojen mukaan. Kaikki lähtee kuitenkin sosiaalisen tietoisuuden tasosta. Mitä enemmän ymmärrät sosiaalisen maailman toimimisesta sitä sosiaalisesti kyvykkäämmiin pystyt toimimaan.

Goleman (2007, 93,100–107.) jakaa sosiaalisen kyvykkyyden neljään eri tasoon, jotka avataan alla. Ensimmäinen taso on synkronia, joka on sujuvaa sanattomia viestintää. Se on sosiaalisen kyvykkyyden perusta, jonka varaan muut osa-alueet nojautuvat. Käytännössä se vaatii toisen sanattomia vihjeitä tunteista ja reagoitava niihin salamannopeasti, ilman laskelmoivaa suunnittelua. Synkroniaan liitetään paljon sanattomia eleitä ja liikkeitä, jotka voivat olla yksinkertaisuudessaan oikealla hetkellä vaihdettu hymy tai nyökkäys.

Seuraava taso on hyvän vaikutelman antamisen, joka on luontevaa ja tarkoituksen mukaisesti esiintymistä tai sitä voisi sanoa myös karismaksi. Hyvän vaikutelman antaminen tarkoittaa myös hyvää tunteiden hallintaa ja salaamista. He pystyvät toimimaan missä tahansa sosiaalisessa tilanteessa tahdikkaasti ja luottavat omiin sosiaalisiin kykyihin.

Kolmas taso on vaikutusvalta, eli pyrkimys vuorovaikutustilanteen lopputulokseen. Se on rakentavaa ohjailua haluttua lopputulosta kohti tahdikkaasti ja itsehillintää käyttäen. Sosiaalinen vaikutusvalta näkyy käytännössä tietoisuutena mihin sosiaalisiin tilanteisiin esimerkiksi kannattaa puuttua ja mihin ei, eli kummasta on enemmän hyötyä. Sosiaalisissa tilanteissa vaikutusvallan syntyminen vaatii tiettyntyyppistä itseilmaisua jolla saat esimerkiksi vastapuolen rentoutumaan tai innostumaan.

Viimeinen taso sosiaalisesta kyvykkyydestä on huolenpito. Se tarkoittaa kirjaimellisesti toisen tarpeiden huomioimista ja huolehtimista. Sosiaalisesti älykäs ihminen aistii toisen hädän hetkellä empatiaa ja näin on sosiaalisesti tietoinen, mutta vasta jos hän toimii empatiaa tuntiessaan, hän on sosiaalisesti kyvykäs. Työelämässä tämä näkyy esimerkiksi tekemättömien asioiden listasta huolehtimisen ja siitä vastuun ottamisena. Muista huolta kantavat työntekijät ovat kaikkein innokkaimpia auttamaan kollegoita. Huolenpito kertoo myös ihmisen kyvystä tuntea myötätuntoa. Ilman tätä voit olla sosiaalisesti tietoinen, mutta et kyvykäs. (Goleman 2007, 93,100–107.)

3 Työyhteisön johtaminen

Marja-Liisa Manka (2013, 71) kertoo hyvin, miksi työhyvinvointiin ei panosteta. Työpaikoilla on helppo mitata määrällisiä asioita, kuten työvuorojen pituutta, myyntiä per asiakaspaikka tai tulosta. Työhyvinvointiin liittyviä asioita, kuten työntekijöiden sitoutumista työhön, kuinka innostuneita työntekijät ovat työstään tai onnellisuutta työpaikalla on vaikea mitata. Niille ei ole päivittäin tarkasteltavia tunnuslukuja. Kuitenkin samaan aikaan on tiedossa, että tulevaisuutta ei voida laskea ainoastaan määrällisten arvojen varaan.

Jotta onnellisuutta voidaan lisätä, sitä pitää ensin mitata. Haastavaa mittauksesta tekee esimerkiksi ihmisten reagointi eri tavalla eri ärsykkeisiin, mitataanko sen hetkistä onnellisuuden tunnetta vai pitkäaikaista kokemusta. Uusitalo-Malmivaara (2014, 57.) ehdottaa mittauksen jakamista kahteen osioon; kuinka hyvin yksilö kokonaisaisuudessaan menestyy ja yksilöön vaikuttavat ympäristötekijät. Mittaamiseen vaikuttavat tekijät on avattu taulukossa 2. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 57.)

Taulukko.2. Onnellisuuden mittaaminen. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 57.)

Yksilön kokonais menestys	Yksilöön vaikuttavat ympäristötekijät
<ul style="list-style-type: none">• Tyytyväisyys• Innostus• Merkityksellisyys	<ul style="list-style-type: none">• Vapaaehtoisuus-itsenäinen toiminta• Kyvykkyys-hallinta• Yhteenkuuluvuus• Hyväntekeminen

Harva meistä on onnellinen työpaikalla koko ajan. Työtehtävät muuttuvat ja muuttavat muotoaan tai tapahtuu jotain suunnittelematonta. Stressi, ikävystyminen ja epätoivo tulevat ajoittain meidän jokaisen mieleen. Esimiestyössä on syytä etsiä syitä jotka vaikuttavan työntekijöiden mielialojen ja onnellisuuden vaihteluihin. Csikszentmihalyi (2003, 86–91) esittää kirjassaan Hyvä bisnes ”jokapäiväisen kokemuksen kartan”.

Kartassa on eritelty jokapäiväisiä tunteita apatiasta ja ikävystymisestä hallintaan ja vireytymiseen sekä flow. Kartan keskellä on työntekijän sen hetkinen haasteiden ja taitojen tila. Kun työvuoron aikana tulee uusia haasteita, heidän mielentila siirtyy keskipisteestä pois. Jos haasteet vastaavat osaamista tai kehittävät sitä mieliala paranee lähemmäksi

flowta. Haasteellista työtehtävää suorittaessa huomiokyky ja tarkkaavaisuus ovat täysin käsillä olevassa tehtävässä. Tällaisina hetkinä työntekijä on tarkkaavainen ja onnellinen. Kokemuksien kartassa positiivisia tunteita kuvastaa vireytyminen, flow, hallinta ja rentoutuminen. Flow tila on kaikista korkein ja myös halutuin. Ennen kuin yltää flow tasolle työntekijä pääsee muun muassa vireytymisen tilan. Tämä kuvastaa tilannetta, jossa on haasteellinen työtehtävä johon täytyy keskittyä, mutta taidot eivät vielä yllä haasteiden tasolle. Vireytymisen tila on äärimmäisen motivoiva, koska flow on haluttu kokemus. (Csikszentmihalyi 2003, 87.)

Kun työtehtävän haasteet eivät vastaa kaikkia taitojasi seuraa hallinta. Hallitset työtehtävät, mutta et pääse käyttämään kaikkia taitojasi. Tämä on vielä onnellinen olotila, mutta ei vaadi juurikaan keskittymistä, jonka flow tila vaatii. Jos työntekijä ei haasta itseään lipuu hän pikku hiljaa rentoutuneisuuden tilaan. (Csikszentmihalyi 2003, 87–88.)

Negatiivisia tunteita kuvastavat ikävystyminen, apatia, huolestuminen ja ahdistuminen. Mitä syvemmälle negatiivisiin tunteisiin työntekijä ajautuu, sitä kaukaisemmalta flow-kokemus tuntuu. Jos toistavasti työpaikalla taidot ja haasteet eivät kohtaa, tulee tunne kaiken valumisesta hukkaan. On normaalia tuntea ajoittain vaikkapa ahdistuneisuutta esimerkiksi kokouksesta esimiehen kanssa. Työpaikalla on tärkeä antaa työntekijöille mahdollisuus kehittää taitojaan pikku hiljaa haasteellisempien työtehtävien parissa. (Csikszentmihalyi 2003, 88–89.)

Palautteen antaminen oikealla tavalla on myös iso osa työpaikalla viihtymistä ja työntekijöiden sitouttamisessa. Myönteinen palaute on usein mukava vastaanottaa ja helpompi antaa. Myös kriittinen ja kehittävä palaute on tärkeää. Se tulee osata antaa oikealla tavalla. Kriittinen palaute pitää aina antaa kahden kesken ja suunnitellusti. Kun olet suunnitellut mitä aiot sanoa ja miten saat kerrottua selkeästi ja konkreettisesti kehitys ehdotuksesi. Kriittinen palaute on nimenomaan kehittymisen ja oppimisen paikka. (Hakonen 2016)

Työpaikan ilmapiiriä ja onnellisuutta saa kehitettyä ja lisättyä myönteisellä palautteella. Myönteinen palaute kertoo työntekijälle kuinka hyvin työssä on onnistuttu ja mitä asioita työpaikalla pidetään tärkeänä. Palautteen antaminen on tärkeä osa esimiestyötä ja helppo tapa ohjata ja kehittää työntekijöiden ja työyhteisön toimintatapoja. Positiivinen palaute parantaa työmotivaatiota, arvostuksen tunnetta ja lisää työviihtyvyyttä. Palaute täytyy antaa aina aiheesta ja mahdollisimman yksiselitteisesti tavalla, jotta se samalla lisää työtehtävien selkeyttä ja sisältöä sekä kehittää tavoitteita. (Hakonen 2016.)

Palautteen antoa voi harjoittaa ja kehittää. Palautetta ja kehuja voi antaa esimerkiksi suorasta toiminnasta, numeraalisista tuloksista tai työntekijää ja hänen luonnetta. Kriitikkiä liitetään aina asioihin, mutta positiivisen palautteen voi liittää myös persoonaan. (Ruokomäki 2012.)

3.1 Tehtävä vai tunnejohtaminen

Työyhteisössä työtä tehdään kolmella eri tasolla. Ensimmäisenä on työyhteisön prosessi ja perustehtävä. Perustehtävä tarkoittaa sitä työtä johon työntekijä on palkattu ja sitä työn tulosta, joka hänen tulee saada aikaan. Työyhteisön prosessi tarkoittaa perustehtävän eli tehtävätavoitteiden lisäksi tunnetavoitteita. Tunnetavoitteet tarkoittavat työryhmän koossa pysymiseen sekä arvostuksen ja hyväksymisen tunteita. Esimiestyössä tulee ottaa molemmat tavoitteet huomioon sekä myös johtaa molempia tavoitteita. On tärkeää osata johtaa molempia tehtäviä, koska molemmat tavoitteet ovat liitoksissa toisiinsa ja huonosti johdettuna toinen ottaa vallan. Skenaarioita on kaksi, jos esimies johtaa tehtävätavoitteiden kautta, jää tunteet ja kokemuksen vähemmälle tai kokonaan pois. Se näkyy työyhteisössä työhön sitoutumisen vähentymisenä, tehottomuutena ja luovuuden puuttumisena. Jos taas tunnetavoitteet ottavat vallan, työyhteisö on hyvinkin kiinteä, mutta tehtävätavoite eli perustehtävä unohtuu. Työyhteisön tavoitteiden lisäksi jokaisella työntekijällä on oma prosessi ja henkilökohtaiset tavoitteet. Jokaisen yksilön elämäntilanne ja henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat työyhteisön tunne- ja tehtävä tavoitteiden rinnalla. (Kaski & Kiander 2005, 13, 18–17.)

Työyhteisön ja työntekijöiden tavoitteiden lisäksi esimiehellä on samaan aikaan oma prosessi. Hän johtaa työyhteisön tunne- ja tehtävätavoitteita. Esimiehen on tärkeä päästä kokemaan työyhteisön tunnemaailma, jotta ymmärtää heidän kokemusmaailmaa. Kokiesaan samat tunteet työntekijöiden kanssa syntyy aito empatia ja myötätunto työntekijöitä kohtaan. On kuitenkin tärkeä pitää mielessä, että samaan aikaan johtaa tunnetavoitteita. Muuten tunteet hallitsevat ja jäädyttävät koko työyhteisön ja esimiehen toimintakyvyn. Tunnetavoitteiden lisäksi esimies valvoo ja johtaa perustehtävän eli tehtävätavoitteiden toteutumista. (Kaski & Kiander 2005, 18.)

3.2 Työhyvointipääoma

Perinteiset voimavarat, kuten työntekijöiden lukumäärä tai investointeja laitteisiin, on jo maksimissa. Nyt pitääkin löytää uusia tapoja tehdä työtä ja vanhojen resurssien, kuten teknologian rinnalle on noussut uutena arvona innovatiivisuus ja henkinen pääoma. Tämän päivän liike-elämässä henkinen pääoma on noussut merkittävimmäksi kasvun ja kehityksen tekijäksi. Työpaikan toimintatavat ja työntekijät muodostavat osaamisellaan ai-

neettoman pääoman. Ravintola-alalla, joka on palvelukeskeinen ala voi aineettoman pääoman kulut nousta jopa 50 %. Samaan aikaan tiedetään, että aineettoman pääoman kehittämällä ja tehokkaalla hyödyntämisellä uskotaan olevan 50–90% vaikutus yrityksen arvoon. Aineellisen pääoman sama luku on vain 10–50%. Haasteita tuo aineettoman, inhimillisen pääoman, näkymättömyys. Se on integroituna osaksi työpaikan historiaan, kulttuuriin, työnteon prosesseihin sekä työntekijöiden asenteisiin ja osaamiseen. Tämä luo suuria paineita panostaa henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon, motivoivaa ja arvostavaa henkilöstöpolitiikkaa sekä henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimiseen. (Manka & Manka 2016.)

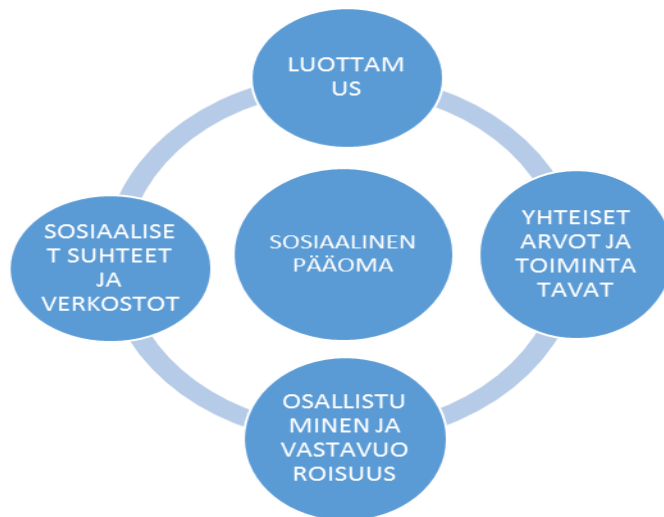
Työhyvinvointipääoma muodostuu kolmesta tasosta; Yksilöstä eli työntekijästä, yhteisön toimivuudesta ja organisaation rakennepääomasta. Yksilön inhimillinen pääoma muodostuu psykologisesta pääomasta, asenteesta sekä tiedosta, taidosta ja osaamisesta mitä työntekijällä on. Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sisältää sosiaalisen tuen ja esimiehen ja alaisten väliset suhteet. Organisaation rakennepääomalla tarkoitetaan tietoa ja johtamisjärjestelmiä, panostusta kehittämiseen ja organisaatiokulttuuria. Tämä kolmesta eri tasosta muodostuva työhyvinvointipääoman käsite rakentuu ajatukselle, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on kiinteä suhde inhimilliseen pääomaan. Terveys taas lisää motivaatiota kouluttautumiseen ja työntekoon. Motivoituneet työntekijät taas ovat korvaamattomia organisaatiolle ja todistavat, että panostukset inhimilliseen pääomaan ovat kannattavia. Joka kerta, kun työntekijä jää sairauslomalle tai eläköityy etuajassa, tulee vaje työhyvinvointipääomaan. (Manka & Manka 2016.)

Esimiehet vaikuttavat työhyvinvointipääomaan hyvällä johtamisella ja työntekijöiden mukaan ottamisella. Lisäksi yksilöllisten voimavarojen huomioiminen on oleellista. Esimiehen työkaluja päivittäisessä työssä työhyvinvointipääoman kartuttamiselle on:

- Strateginen valinta, työhyvinvointiin panostaminen.
- Taitava johtaminen ja osallistava esimiestyö.
- Työntekijöille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa.
- Osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu.
- Elämänvaiheisiin liittyvät erilaiset joustot.
- Työterveysyhteistyö, varhainen tuki, työelämään paluun helpottaminen, työnmuuttaminen.

3.3 Sosiaalinen pääoma

Työyhteisön välillä oleva vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa. Tätä pääomaa ei aina osata huomioida tai arvostaa tarpeeksi. Pienissä organisaatioissa sosiaalista pääomaa on enemmän kuin isoissa. Sosiaalinen pääoma lisää (Kuvio 3.) luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on niin yksilön kuin koko työyhteisön voimavara. Se on myös itseään ruokkivaa, eli mitä enemmän siihen panostetaan, sitä parempia tuloksia syntyy. Tällä on myös terveyttä edistäviä vaikutuksia, kuten terveyden heikkenemisen ja masennuksen oireiden vähentyminen. Työyhteisön sosiaalista pääomaa arvioi kaikki työyhteisön jäsenet ja henkilökohtaista sosiaalista pääomaa jokainen itse. (Manka & Manka 2016.)



Kuvio 3. Sosiaalisen pääoman tekijät. (Manka & Manka 2016.)

Sosiaalinen pääoma on jaettu kahteen osaan; Esimiehen ja työntekijöiden väliseen sekä työntekijöiden väliseen. Esimiehen ja työntekijöiden välinen sosiaalinen pääoma ilmenee luottamuksena esimieheen, ystävällisellä ja huomaavaisella käytöksellä työntekijöitä kohtaan ja kunnioituksena työntekijöiden oikeuksia kohtaan. Työntekijöiden välinen sosiaalinen pääoma taas näkyy tavoitteena toimia yhdessä ja tavoitteena päästä yhdessä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, työyhteisön jäsenten pitäminen ajan tasalla työpaikan asioista sekä muita kohtaan osoitetusta ymmärryksestä ja hyväksymisestä. Esimiehellä on iso rooli sosiaalisen pääoman kasvattaja. Johtajuustutkimuksissa on havaittu, että tärkeimmät kehityskohteet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa ovat ihmisten joh-

tamisen taidoissa. Modernissa johtamisessa esimiehen tärkein tehtävä, tai voisi jopa sanoa perustehtävä, on saada jokainen työntekijä tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Avain tähän on aito kuunteleminen ja avoin tiedonkulku. Esimiehen on tärkeää saada työskentely ympäristö, jossa jokainen työntekijä voi käyttää omia kykyjään ja taitojaan sekä saada työntekijät motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin. Taitava esimies saa hyvällä johtamisella aikaiseksi hyviä työyhteisötaitoja ja se on itseään ruokkivaa ja palaa esimiehelle takaisin, työntekijöiden taitavina työyhteisötaitoina.

Esimiestyö on muuttunut paljon työelämän muutoksen mukana. Se on muuttunut entistä kokonaisvaltaisemmaksi ja hyvän johtajuuden piirteet ovat korostuneet. Samaan aikaan lisää resursseja johtamiseen ei tässä talouden tilanteessa ole tulossa. Tämän vuoksi johtamisen tulokset ovat tarkkailun alla enemmän kuin koskaan. On tiedostettu, että hyvä johtaminen on sidoksissa tulokseen, suorituskykyyn ja henkilöstön hyvinvointiin. Moderni johtajuus, joka lisää sosiaalista pääomaa sisältää arvoja, kuten reilua ja oikeudenmukaista työnorganisointia, esimiehen esimerkillisyyttä ja luotettavuutta joka näkyy johdonmukaisuutena, tunneälykkyytenä, psykologisena ja emotionaalisena tukena, työntekijöistä huolehtimisena sekä optimismin johtamisena eli myönteisen ilmapiirin huolehtimisesta. Esimies saa näihin arvoihin tukea, apua ja ymmärrystä työntekijöiltä, koska johtaminen on vuorovaikutteista. Johtaminen muodostuu koko tiimin toimivuudesta ja vuorovaikutuksesta, ei yksin esimiehen. (Manka & Manka 2016.)

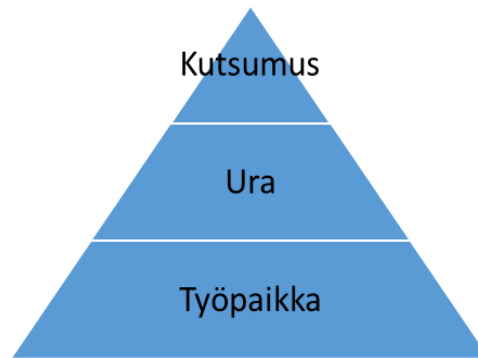
4 Itsensä johtaminen

Esimies ja organisaatio voivat tehdä vain oman osuutensa työhyvinvoinnista ja onnellisuudesta. Jokaisella meistä on vastuu omasta onnellisuudesta ja itsensä kehittämisestä. Tätä aktiivista itsensä kehittämistä kutsutaan itsereflektioksi. Käytännössä työpaikalla se tarkoittaa oman toiminnan jatkuvaa tarkastelua ja puntarointia sekä näiden havainnointia. Reflektoinnissa siirrytään karpäseksi kattoon eli tarkastellaan omaa toimintaa ulkopuolisen silmin. Jatkuvan itsereflektion suurin hyöty on oppia tuntemaan itsensä ja omat reaktiot erilaisiin ilmiöihin. Tämä tärkeä taito vaatii harjoittelua ja vaivannäköä. Kun tätä taitoa saadaan kehitettyä se luo rauhoittumisen ja läsnä olemisen taidon, jota voi hyödyntää yksityiselämässä. (Manka 2013,168.)

Yksi keino ottaa vastuu omasta onnellisuudesta työpaikalla on itsensä johtaminen. Työelämässä itsensä johtaminen tarkoittaa pitkälti itsetuntemusta. Mitä paremmin työntekijä tuntee omat vahvuutensa ja taipumuksensa, sitä tehokkaammin hän pystyy hyödyntämään niitä työelämässä. Kun olet tiedostanut omat vahvuudet alkaa alitajuinen työtehtävien muokkaus tehokkaampaa suuntaan. Vasta, kun tunnet itsesi ja toimintatapasi voit alkaa johtaa itseäsi. Tämä vaatii työntekijältä sitoutumista ja aikaa todella pysähtyä pohtimaan omaa sisintään ja toimintatapoja. Esimieheltä paras keino panostaa itse johtamiseen on esimerkin antaminen sekä antaa työntekijälle aikaa itsensä pohtimiselle kiireisen arjen keskellä. Esimiehellä on avaimet muokata yrityskulttuuria itsetuntemusta ja työtehtäviä kehittävämpään suuntaan. Kuitenkin työntekijöiden täytyy omaksua itse johtamisen ja itsetuntemuksen malli itse. Kun se itsetuntemus on sisäistetty, täytyy se saada vielä käytännön arkeen mukaan. Tällöin paras tapa toimia haastavissa työtehtävissä tulee sisältä kumpuavasta itsetuntemuksesta. ("H.Sini" 13.04.2016)

Chopra kertoo kirjassaan *Sielukas johtaminen* (2015, 10.) kuinka johtamisen termi on muuttunut. Ennen johtaminen on ollut harvojen etuoikeus. Nyt kuitenkin jokainen meistä on itsensä johtaja ja ottaa elämänsä laadun omiin käsiinsä. Ainoa vaatimus on, että alat kuunnella omaa sisäistä opasta, sieluasi. *Sielukas johtaminen* tarkoittaa luovuuden, älyn, järjestelykyvyn ja rakkauden kehittämistä ja korostamista. Työpaikalla tulee pysähtyä ja aloittaa johtamaan katsellen ja kuunnellen, eli oppia tuntemaan itsesi ja tämän jälkeen käyttää omia vahvuuksiasi päivittäisessä työssä. (Chopra 2015, 10)

Jokaisen työntekijän on tärkeä pohtia miten hahmottaa työnsä suhteutettuna omaan elämään. Työn merkitys omaan elämään (Kuvio 4.) on eroteltu kolmeen eri kategoriaan: työpaikka, ura ja kutsumus. Työpaikka on näistä matalimmalla. Käyt työpaikassa ainoastaan, jotta saisit palkkaa. Et etsi työstä mitään muuta palkkiota. Jos palkka laskee, päätät työsuhteen. Se voi usein olla väline jonkun toisen päämäärän tai unelman toteuttamiseksi. Ura merkitsee jo syvempää sitoutumista työhön. Etsit työstä rahan lisäksi myös uralla etenemisen kautta. Tällöin tärkeitä mittareita ovat ylennykset ja eteneminen, jotka tuovat arvovaltaa, määräysvaltaa ja palkankorotuksen. Kun etenemismahdollisuudet loppuvat, alat etsiä merkitystä ja haasteita muualta. Kutsumus, jota voi kutsua elämäntehtäväksi on täyttä sitoutumista työhön sen itsensä vuoksi. Vaikka rahan tulo lakkaisi tai etenemismahdollisuudet loppuvat niin työ jatkuu. Mikä tahansa ala voi olla kutsumusala tai muuttua sellaiseksi. Usein työntekijät jotka kokevat olevansa kutsumustyössä muokkaavat työtään vieläkin mielekkäämmäksi. He järjestävät työnsä tehokkaammaksi, ennakoivat muiden työntekijöiden tarpeita ja eivät pelkää uusia työtehtäviä. (Seligman 2002, 200–203.)



Kuvio 4. Työsuuntautuminen. (Seligman 2002, 200–203.)

4.1 Itsemyötätunto

Itsemyötätunto on yksi läsnäolon taitojen muoto. Itsemyötätunto on pohdintaa siitä, mitä tarvitset milläkin hetkellä. Se tuo elämään lämpöä ja ystävällisyyttä, niin itseään kuin muitakin kohtaan. Itsemyötätuntoa tulisi harjoittaa silloin kun kaikki menee hyvin ja erityisesti silloin, kun on paljon haasteita. Hyvien hetkien kohdalla itsemyötätunto auttaa nauttimaan hetkestä entistä enemmän ja haasteiden kohdatessa se tasapainottaa ja vahvistaa hyvinvointia. Itsemyötätunto on valinta ja asenne ja sitä voi kehittää. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2016, 212–213.)

Voimaa – Hyvän elämän polku kirjassa itsemyötätunnon käsite on jaettu kolmeen osaan, jotka avaavat kuinka meidän pitäisi ajatella vastoinkäymisen hetkellä. Aluksi tulisi suhtautua itseesi ja kokemuksiisi ystävällisesti ja hellästi. Keskustelu itsesi kanssa tulisi tehdä

kunnioittavasti ja ymmärtäväisesti. Tämä pikkuhiljaa kasvattaa ystävällistä asennetta itseäsi kohtaa. Seuraava vaihe on muistuttaa itseä, että kenellä tahansa voi olla samanlaisia kokemuksia tai tilanne. Jokainen meistä epäonnistuu joskus ja se on osa ihmisyyttä. Viimeinen vaihe on olla tietoinen omista tunteista ja tunnistaa ne. Vasta kun tunnistaa omat tunteet, pystyy olemaan itselleen myötätuntoinen. (Katajainen, Lipponen & Litovaa-
ra 2016, 216–219.)

Grandel kuvailee Helsingin sanomien haastattelussa itsemyötätuntoa seuraavalla tavalla: Itsemyötätunnossa on tarkoitus tarkastella omaa toimintaa tai arvoja samoin kuin ajattelisit parhaasta ystäväsi. Monet meistä ovat itselleen ankarin mahdollinen arvostelija. Jos arvostelun sijaan arvioisi itseään hieman lempeämmin ja pohtisi itsekritiikin alkusyytä tarkemmin, voisi lopputulos olla positiivisempi. Lempeämmin itseensä suhtautuva ei ole laiska, koska itsekritiikki usein vain painaa sinua alas eikä vie eteenpäin.

Itsemyötätunto saa sinut tarttumaan asioihin uudella tarmolla, kun mieli ei ole täynnä itseään syyllistäviä ajatuksia ja kritiikkiä. Se auttaa pääsemään eteenpäin virheen tai epäonnistumisen jälkeen, koska itsemyötätuntoinen ihminen miettii lempeästi, mitä olisi voinut tehdä toisin. Itsemyötätunto ei ole itsekkyyttä tai itserakkautta vaan päinvastoin, se saa sinut näkemään muut paremmin, kun et koko ajan vello itsekritiikin syövereissä. (Grandel, HS. 2016.)

4.2 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma tarkoittaa oman elämän hallintaa ja mielenrauhaa. Se vastaa kysymykseen ”Kuka olen?” nyt ja tulevaisuudessa. Psykologinen pääoma kasvaa ja kehittyy elämän varrella. Tämä henkinen pääoma on henkilökohtaista ja yksilöllistä, mutta sitä on integroituneena ryhmässä ja se kehittyy työyhteisössä. Psykologisen pääoman kasvaminen ja kehittyminen vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä. Itsensä kehittäminen taas liittyy vahvasti itsensä johtamiseen eli itsereflektioon. Psykologinen pääoma muodostuu neljästä tekijästä:

- Itseluottamus
- Toiveikkuus
- Optimismi
- Sitkeys

Itseluottamus tarkoittaa uskoa omiin motivoitumiskykyihin, resursseihin ja työtehtävien suorittamiseen menestyksekkäästi. Käytännössä työelämässä se näkyy kykynä ottaa haasteita vastaan ja tavoitteiden saavuttamisena. Hallinnan tunne on kytköksissä itseluottamukseen, eli luottamuksena siihen, että selviää työtehtävistä. Itseluottamus on tehtävä tai taito kohtainen, harva on hyvä kaikessa. Itseluottamusta voi kehittää. Toisten arviot vaikuttavat itseluottamukseen ja tähän vaikuttaa esimerkiksi palautteen anto työpaikalla. (Manka & Manka 2016.)

Toiveikkuus tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja haluun saavuttaa. Jos valmiita tavoitteita ei ole asetettu, toiveikas työntekijä asettaa ne itse itselleen ja on valmis saavuttaa keinollilla millä hyvänsä. Jos perinteinen tapa ei riitä hän keksii uuden toimintatavan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällainen työntekijä nauttii itsenäisestä työskentelystä, mutta toisaalta on hyvä innovoimaan uutta. (Manka & Manka 2016.)

Optimismi tarkoittaa psykologisessa pääomassa kykyä realismiin ja joustavuuteen. Se kannustaa itsekuriin, tulevaisuuden ennakkointiin ja huolehtimiseen sekä menneisyyden analysointiin. Optimistinen työntekijä näkee ongelmat ainoastaan haasteina ja se saa hänet näkemään entistä suurempaa vaivaa niistä selvitäkseen. Jos hän onnistuu, hän ajattelee sen johtuvan omista taidoista ja kyvyistä. Mikäli epäonnistuu, hän ajattelee sen johtuvan muista ulkoisista tekijöistä. Tämä ajattelumalli lisää mahdollisuuksia haasteista selviytymiseen. Pessimistinen työntekijä ajattelee juuri päinvastoin, eli jos onnistuu, se johtui ainoastaan ulkopuolisista tekijöistä. Silloin kun epäonnistuu, hän ajattelee sen johtuvan omasta toiminnasta. (Manka & Manka 2016.)

Sitkeys tarkoittaa tässä joustavuutta ja lannistumattomuutta. Sitkeä työntekijä jaksaa aina lannistumatta, vaikka epäonnistuisikin väillä. On tärkeä panostaa virheiden ennaltaehkäisyyn ja varautua niihin. Kuitenkaan riskin ottoa ei pitäisi pelätä, sillä muuten yksittäisistä virheistä tulee uudelleen yrittämisen este. (Manka & Manka 2016.)

Työyhteisössä koetaan psykologista pääomaa. Esimiehellä on tässäkin iso rooli kollektiivisen pääoman kehittäjänä. Työtiimin on helpompi suhtautua ja tukeutua toisiinsa itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja sitkeyttä vaativassa työelämässä. Kun koko tiimi toimii, on tulos suurempi, kuin jokaisen yksilön yhteenlaskettu summa. Esimiehen tulee kehittää jatkuvasti omaa psykologista pääomaa, sillä esimiehen esimerkillisellä toimella on suora positiivinen vaikutus työntekijöihin. Kun esimieskin asettaa kovempia tavoitteita ja aidosti etsii niihin ratkaisuja, tarttuu työn ilo työntekijöihinkin. (Manka & Manka 2016.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimushaastattelu oli puolistukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta valitaan keskeisimmät teemat, joiden avulla etsitään vastausta päätutkimusongelmaan. Haastattelun tavoitteena on, että haastateltava vastaa kaikkiin aihealueisiin vapaasti oman näkemyksen mukaisesti. Teemojen tai haastattelukysymysten esittämisjärjestyksellä ei ole tutkimuksen kannalta väliä. Teemaahaastatteluun on mahdollista sisällyttää erilaisia tehtäviä, kuten pyytää kertomaan ääneen, lomakkeen sisällön tärkeysjärjestyksestä tai merkityksestä. (Vilka 2015)

Tutkimus toteutettiin viikolla 16 ja 17 teemahaastatteluna. Haastattelin viittä Ravintola Meripaviljongin esimiestä. Jokainen haastattelu oli yksilöhaastattelu. Valitsin haastateltavat esimiestyön kokemusten perusteella. Halusin haastatteluun henkilöitä, jotka ovat olleet pidempään esimiesasemassa ja ovat kerenneet pohtia omaa työtään ja sen merkitystä työyhteisölle. He eivät saaneet kysymyksiä etukäteen, vaikka tiesivätkin aiheen. Haastattelut kestivät 13–40 minuuttia. Yksi haastattelu kesti 40 minuuttia, lyhin haastattelu kesti 13 minuuttia ja loput kolme 20–25 minuuttia. Kaikki haastattelut tehtiin Ravintola Meripaviljongissa lounaan ja illallisen välissä, joko työvuoron päätteeksi tai ennen työvuoroa. Haastattelut äänitettiin, jotta pystyin keskittymään itse haastatteluun ja haastateltavaan. Minulla oli haastattelun kulku ja runko (liite 1.) paperisena versiona itselleni ja haastattelu eteni pohjan mukaisesti. Haastateltava sai kertoa vapaasti jokaiseen aihepiiriin ja teemaan liittyviin kysymyksiin. Tarpeen mukaan esitin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun tavoitteena oli selvittää Ravintola Meripaviljongin onnellisuuden kokemuksia ja kuinka iso rooli esimiestyöllä on onnellisuuden kokemuksissa. Lisäksi halusin selvittää kuinka onnellisia työntekijät ovat esimiehen näkökulmasta ja kuinka paljon organisaatio panostaa työhyvinvointiin.

Haastattelurunko sisälsi 16 kysymystä. Kysyin kaikki kysymykset kaikilta haastateltavilta, ellei hän ollut jo vastannut siihen kysymykseen jonkun toisen kysymyksen kohdalla. Litteroin kaikki haastattelut ja tallensin ne saman päivän aikana Word-tiedostoon. Haastattelu- ja läpikäydessä pidin jokaisen teeman sekä haastateltavan erillään selkeillä otsikoilla ja värikoodeilla.

5.1 Ravintola Meripaviljonki

Ravintola Meripaviljonki on 170-asiakaspäikkäinen, kelluva panoraamaravintola Helsingissä Hakaniemessä. Se on avannut ovensa 2015 keväällä ja kuuluu Ravintolakolmio-konserniin. Ravintolakolmio-konserniin kuuluu 19 erilaista ravintolaa. Vuonna 2016 vaki-

tuisia työntekijöitä on yhteensä 250 ja arvioitu liikevaihto 23,5 miljoonaa (Ravintolakolmio). Ravintolakolmion ravintolat ovat tunnettuja yksilöllisistä liikeideoista ja sesonkien mukaan vaihtuvista teemaviikoista. Työnantajana yhtiö on tunnettu loistavista henkilökuntaeduista sekä työntekijöiden kouluttamis- ja kehittämisohjelmista. Tällä he hakevat kilpailuetua muihin pääkaupunkiseudun ravintoloihin. Lisäksi kilpailuetua tuo avainhenkilöiden partner-osakkuus jokaisessa ravintolassa, sekä perheyhtiön perustajan Heimo Keskisen sekä hänen lasten Jenni ja Joonas Keskisen vahva läsnäolo yhtiön johdossa.

Ravintola Meripaviljonki on auki ympäri vuoden ja palvelee viikon jokaisena päivänä. Ruokatuote on kala- ja äyriäispainotteinen, mutta tarjolla on lisäksi kasvis- ja lihavaihtoehtoja. Arkisin on tarjolla laadukas kolmen ruokalajin lounas. Ilta-aikaan ja lauantaisin tarjoillaan à la carte -annoksia. Sunnuntaisin nautitaan seisovasta pöydästä meribrunssi vaihtuvien teemoin. Ravintola Meripaviljonki tarjoaa loistavat puitteet yksityis- ja juhlatilaisuuksiin. Ravintola Meripaviljongin palveluita täydentävät Helsinki Congress Paasitorin, hotelli Scandic Paasin ja muut Graniittiravintoloiden palvelut (Ravintola Meripaviljonki).

5.2 Tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön pääongelmaksi muodostui kysymys, mikä on esimiehen rooli onnellisuuden kokemuksista työpaikalla. Pääongelmaan haettiin vastauksia seuraavien alaongelmien avulla:

- Kuinka esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden onnellisuuteen?
- Mistä onnellisuuden kokemuksen syntyvät?

Halusin tutkia onnellisuutta työpaikalla esimiehen näkökulmasta. Haastattelu oli oikea tutkimusmenetelmä, koska halusin valita tarkasti ketä haastattelen. Valitsin haastateltavat henkilöt pitkän esimiestyön ja uran perusteella. Työni aihe on tarkasti rajattu, en halunnut tehdä työhyvinvointi kyselyä, joten kvalitatiivinen puolistrukturoitu teemahaastattelu oli oikea valinta.

Tutkimusongelman ollessa esimiehen rooli onnellisuuden kokemuksista työpaikalla, oli teemahaastattelu sopiva tutkimusmenetelmä. Halusin saada haastattelun avulla tietoa pitkään esimiehenä toimineilta henkilöiltä, kuinka he pystyvät vaikuttamaan työntekijöiden onnellisuuteen ja mistä he kokevat onnellisuuden työpaikalla syntyvän.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastattelun tuloksia vertailemalla onnellisuuteen liittyviä teorioita ja teemahaastattelussa ilmeneviä aiheita. Jokainen haastattelu äänitettiin. Haastattelut litterointiin heti haastattelujen jälkeen Word-tiedostoon ja jaoteltiin teemojen mukaan. Vertailen esimiesten kokemuksia ja olen lisännyt suoria lainauksia haastattelusta. Nämä lainaukset olen sisentänyt ja pienentänyt fonttikokoa Haaga-Helian opinnäytetyöohjeen mukaisesti (Raportointi ja opinnäytetyö Haaga-Heliassa).

6.1 Mitkä tekijät vaikuttavat onnellisuuteen

Teemahaastattelun ensimmäinen teema oli onnellisuus ja selvitin aluksi mistä esimiehet tulevat itse onnelliseksi ja tämän jälkeen mistä he kokevat työntekijöiden tulevan onnelliseksi. Haastateltavat pohtivat onnellisuuden merkitystä työssä. Esimiehet saivat kertoa vapaasti jokaiseen teeman kysymykseen. Omasta onnellisuudesta kertoessaan esimiehillä nousi työpaikan perus toiminnon ja ”arki” sekä sen toimivuus. Se että näkee tyytyväisen asiakkaan poistuminen ravintolasta. Lisäksi se, että on vaikutus mahdollisuuksia ja saa työskennellä toimivassa tiimissä. Toimiva tiimi tarkoittaa yhteisten pelisääntöjen noudattamista, ”kaikki tietää mitä tekee”, erikois- ja kiiretilanteista selviäminen, onnistumiset ja niistä yhdessä nauttiminen, jopa tuulettaminen.

Kun kysyttiin mistä esimiehet kokevat työntekijöiden tulevan onnelliseksi, useimmat ajattelivat sen koostuvan hyvin samanlaisista asioista, kun mistä tulevat itse onnelliseksi. Onnellisuutta lisää oma ammattitaito ja nautinto siitä, että saa olla tietyn tasoisessa ravintolassa töissä ja saa käyttää ammattitaitoa monipuoliseksi. Ammattitaidon eri osa-alueita mainittiin esimerkiksi kielitaito ja kansainväliset vieraat sekä laadukkaat raaka-aineet ja tuotetuntemus. Esimiehet tiedostavat erittäin hyvin, että työntekijät arvostavat palautetta ja sen positiivisista vaikutuksista työhyvinvointiin. Tämän vuoksi palautteen antoon on kiinnitetty huomiota ja otettu työtavaksi. Laajat vaikutusmahdollisuudet työtapoihin sekä ”messiin otto” on tärkeää ja sen kautta osoitetaan luottamusta työntekijää kohtaan. Esimiehet ymmärtävät oman roolin työvuoron miehityksessä ja erilaisten tapahtumien ennakoinnissa:

Ja varmasti se, että miehitys kunnossa, että on hyvät edellytyksen onnistua ja keskittyä olennaiseen eli asiakkaaseen ja palvelemiseen. Että voi suoriutua hyvin työvuorosta ja tulee onnistumisia ja onnellisuutta sitä kautta.

Kolmas onnellisuuteen liittyvä teemahaastattelun kysymys oli, mikä on onnellisuuden merkitys työssä. Jo tässä kohtaa esimiehet tekivät suoria johtopäätöksiä ravintolan tulokseen:

No kyllä raadollisesti täytyy sanoa, että bisnestä kun tehdään, niin se on onnistumisen ja tuloksen tekemisen edellytys että työntekijät ovat onnellisia.

Haastattelussa ravintola-alan työntekijöiden suuri vaihtuvuus tuli ilmi. Valinnan vapautta työpaikossa on paljon ja jos tällä alalla tai tässä työpaikassa ei ole onnellinen, on helppo vaihtaa toiseen työpaikkaan. Laatu on esimiesten näkemysten mukaan sidoksissa työntekijän onnellisuuteen. Onnelliset työntekijät ovat myös yritykseen sitoutuneempia ja se luo pysyvyyttä arkeen, niin työpaikalla kuin kotonakin. Siviilielämä nousi pintaan ajatuksena, jos töissä on kaikki hyvin, ei tarvitse kotona miettiä työasioita. On iso merkitys, että viihtyy ja tulee toimeen muiden työntekijöiden kanssa, koska työpaikalla vietetään paljon aikaa.”

Kyllä se hirmu tärkeä on. Asteikolla 1-10 kyllä se siellä kymppin pinnassa on. Kun on onnellisia työntekijöitä, niin on myös onnellisia ja hyviä tuloksia.

6.2 Työn imu

Ravintola Meripaviljongissa on korostettu tiiminä toimimista. Ei pelkästään salitiimi ja keittiötiimi, vaan on ajateltu, että keittiö ja sali ovat yhdessä enemmän, kuin lukujensa summa. Työyhteisö ja työskentelytilat ovat pienet, joten työyhteisöön panostaminen nähdään voimavarana jaksamaan. Viidestä haastateltavasta kolme nosti yhteenkuuluvuuden ja tiimihengen tärkeimmäksi työn imun osa-alueeksi.

Me ollaan niin tiivis porukka, kun tehdään toistemme kanssa töitä. Jokaisen liike vaikuttaa toisen liikkeeseen joten tiimin täytyy toimia.

Jos tiimi ei toimi, niin tiimi ei saa palautetta.

Jos se on, niin sen jälkeen kaikki muu on tosi paljon helpompaa. Et siitä se lähtee.

Työtehtävien hallinnan ja itsenäisen toiminnan koettiin kulkevan käsi kädessä ja ruokkivan toisiaan. Vastauksissa korostui tämän alan käsityö painotteisuus ja se, että tiettyyn pisteeseen saakka voi opettaa ja antaa omaa ammattitaitoa. Tietynlainen pohjataso kuitenkin pitää olla työtehtävien hallinnalla ja taidoilla. Taidot ja hallinta luovat itsevarmuutta, jos sitä ei ole, voi työvuoroon tulo hermostuttaa ja jännittää. Töihin pitäisi tulla hyvillä mielin ilman

jännitystä. Esimiehet kokivat, että kun ensin on tietty taso työtehtävien hallinnassa ja taidoissa saavutettu alkaa itsenäinen toiminta ja vapaaehtoisuus, eli oman näkemyksen ja ajatusten esilletuonti. Vähäisemmällä taidolla omaavia työntekijöitä ei halveksittu:

Itse haluan tukea heikompia ja antaa niille poweria ja mahdollisuuksia pärjätä ja oppia asioita. Ketään ei dissata sen takia. Tsemppaaminen ja tsemppaaminen.

Kun esimiehet pohtivat miten työnimua voisi johtaa, he nostivat me hengen luomisen, kuuntelemisen merkityksen johtamisessa, palautteen antaminen säännöllisesti ja oma esimerkki. Esimiehet tunnistavat johtamiskulttuurin muutokset:

Ei se kattiloiden ja plekkien heittäminen ja huutaminen, niin sillä ei pääse hirveen pitkälle. Kyllä se on kannustamisen kautta se paras tie johtamiseen.

6.3 Työyhteisön johtaminen

Esimiehet ajattelivat empatian olevan yksi tärkeimmistä työkaluista esimiehelle, kun työntekijät työskentelevät kiireisessä asiakaspalvelutyössä. Kun samaan aikaan työtiimillä on kovat odotukset ja asiakkailta voi tulla negatiivista palautetta, on myötätunto keino estää työntekijöitä uupumasta. Empatian puutteen nähdään kääntyvän esimiestä vastaan. Jos ei ole empaattinen, ei saa sitoutettua työntekijöitä yhtä tehokkaasti.

Kyllä se ehdoton on, että se empatia on mukana tässä. Tää on niin kova ala kuitenkin, että tässä on paljon myös sitäkin, että voidaan saada jopa asiakkaalta se ikävä olo itselle: Haukkumista ja käsketään tai komennetaan. Täällä on pakko olla se empatia. Ei pärjää tällä alalla muuten.

Kaikkien esimiesten mielipide oli, että empatia on tärkeä osa hyvää johtamista. Häilyvä raja empatian ja myötätunnon suhteen ovat henkilökohtaiset työn ulkopuoliset asiat. Osa esimiehistä ajatteli, että kotiasioita ei ole suotavaa tuoda töihin ja että empatiaa ja myötätuntoa koetaan työhön liittyvissä ja sovituisissa rajoissa. Toisaalta ajateltiin, että töissä vietetään niin paljon aikaa yhdessä, että halutaan kokea ne ilot ja surut yhdessä.

No kyllä se on aina, että yrittää olla mukana niissä asioissa niin iloissa ja itkuissa. Haluan, että silloin kun ollaan tiimi niin itkun kun ilot koetaan yhdessä. Ei voi väkisin, mutta se tulee jos on tullakseen. Kyllä omalta osalta pakko sanoa, että kiva että on tullut. Kyllä ne tulevat mulle kertomaan niin ilot kun surut ja arvostavat.

Empatia.. Tiettyyn pisteeseen saakka pitää pystyä asennoitumaan. Kenenkään koti asiaan ei voi puuttua eikä niitä tarvii töihin tuodakaan. Kyllä täytyy olla kuitenkin sel-

keä takaraja mihin saakka myötäillään. Meillä on selkeät säännöt töissä ja niiden sisällä ollaan ja niiden sillä myötätunto toimii mutta ei sen ulkopuolella.

Työpaikalla empatiaa osoitetaan kuuntelemalla, olemalla ystävänä rinnalla ja osoittamalla arvostusta. Haasteiksi koettiin kiire ja erikoistilanteet, jolloin paineet onnistumiseen ovat suurempia. Esimiestyössä työyhteisössä tulehtuneita välejä selvitettäessä tarvitaan empatiaa. Jos työyhteisössä on henkilö joka tieteen tahtoen hankaloittaa työskentelyä, silloin koettiin myötätunnon osoittaminen hyvin vaikeaksi.

Tota. Ehkä sitten sillä tavalla, kun joku joka lähtee pahan suopaisesti rakentamaan sitä työyhteisöä, tulehduttaakseen välejä, niin ei empatia riitä. Ne on vaikeita tilanteita kun miten saa purettua sen tilanteen niin, että et loukkaa kumpaakaan, mutta osaat ohjeistaa sen mustan lampaan sinne oikeeseen karsinaan.

Ravintola Meripaviljongin kaikki esimiehet pitivät vuorovaikutustilanteita helppoina ja luonnollisena osana työtä. Esille nousi vuorovaikutuksessa kuuntelemisen tärkeys. Kuuntelu näkyy ajatusmallina, jossa esimies kuuntelee ja työntekijä puhuu ja tästä syntyy vuorovaikutus. Parhaana työkaluna vuorovaikutuksen parantumiselle oli oma esimerkki. Jokainen esimies halusi olla helposti lähestyttävä ja osa tiimiä.

Se on perusedellytys, että keittiössä homma toimii. Et pystyy puhua ja uskaltaa puhua mulle. On ollu niitäkin joskus että ei oo uskaltanut tulla puhuu. Vaikka on se oma auktoriteetti, niin aina pitää olla avoin puhuttelemiselle. Mä olen kuuntelupuolella ja työntekijä puhuu ja siitä syntyy keskustelu. Ei informaatio vaan mun suunnasta.

Haastateltavilta kysyttiin minkälaisissa tilanteissa he käyttävät esimiehillä olevaa vaikutusvaltaa ja he näkivät sen osana työtään. Vaikutusvaltaa käytettiin jos huomattiin asioiden kulkusuunnan olevan epämieluisa. Ajateltiin että työyhteisö kaipaa esimiehen jolla on empatiaa ja pehmeitä arvoja sekä kova tahtotila tehdä töitä ja auktoriteetti, jotta pystyy tehokkaasti puuttumaan kaikkiin tilanteisiin tarpeeksi ajoissa.

Kyllähän sitä esimiehenä on puututtava epäkohtiin. Jos sä et puutu, niin minkä takia oot boss. Kaikki työyhteisöt tarvitsevat esimiehen, jolla on empatia, mutta myös kova tahto ja auktoriteetti, jotta pystyy puuttumaan asioihin tarpeeksi ajoissa jos on erehdytty lähtemään väärälle linjalle. Ja pitää olla koko ajan tuki ja turva. En halua jättää ketään yksin tekemään ja pohtimaan.

Esimiehet saivat kertoa vapaasti kuinka antavat palautetta työntekijöille. Jokainen halusi antaa palautteen kasvotusten ja työn ohessa tai mahdollisimman pian. Haastavampiin

kehittäviin palautekeskusteluihin haluttiin valmistautua ja sopia aika etukäteen, jotta on rauhallinen hetki keskustelulle. Myös keskustelun sisältö haluttiin miettiä etukäteen valmiiksi. Kesken työvuoroa ja asiakkaiden nähden kehittävän palautteen antoa ei pidetty hyvänä ratkaisuna.

Face to face sillä hetkellä. Rakentavaa palautetta en mielellään kesken kiireen. En rupee ketään siinä kyseenalaistamaan, et mieluummin työvuoron päätteeksi: Et heimites, kun meni näin ja noin. Et mieluummin työvuoron päätteeksi käy läpi ne.

Positiivisen palautteen anto oli kaikille mieluista. Se halutaan antaa välittömästi ja helpoin tapa oli kiittää hyvin tehdystä työstä. Jos huomaa kesken työtehtävän, että työntekijällä on tehtävä hallinnassa, silloin on hyvä hetki kannustaa ja sitä kautta antaa myönteistä palautetta.

Mä ajattelen sillä tavalla, että haluan antaa sen suusta suuhun periaattella ja face to face. Ei mitään sähköposti tai whatsapp palautetta. Ne on info kanavia mutta se palaute face to face on ehdottomasti tärkeää. Pitää pystyä katsomaan sitä henkilöä silmiin ja sen sinun.

6.4 Työhyvinvointipääoma

Esimiehet kokivat hyvän johtamisen olevan kaksi suuntainen tie. Toisaalta täydellistä demokratiaa ei tule ikinä olemaan, mutta työ on yhdessä tekemistä ja tulos tehdään yhdessä. Esimiehet haluavat seistä työtiimin takana ja haluavat, että työntekijät tietävät sen. Tämä luo luottamusta molemmin puolin. Johtamisessa mietittiin pienten asioiden merkitys. On väliä millä tavoin tai minkä laisella äänen painolla pyytää asioita työntekijöiltä. Kehonkieli on tärkeä, jotta johtaminen on uskottavaa.

Vaikuttaa tosi paljon kun on niin erilaisia johtajia. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus! Ja on tärkeää millä tavalla pyytää asioita tehtäväksi. Toiset tokasee ja toiset pyytää kauniisti. Sanan painolla ja monilla pienillä asioilla on merkitys, et millä mielellä töissä ollaan.

Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon liittyy vastuun antoon. Kokeneemmille työntekijöille se on itsestään selvyys, mutta kokemattomille se saattaa tuntua pelottavalta. Esimiehet haluavat antaa työntekijöille mahdollisuuden tehdä omia valintoja.

Täällä se lähtee yhdessä tekemisestä ja he (työntekijät) ovat osa tekemistä ja työtä. Se liittyy taas siihen vastuun antoon ja luottamukseen. Onnistumisen edellytykset paranevat ja kokevat että työntekemiseen pääsee mukaan ja käyttää omaa päätään. Joku tekee kuitenkin lopullisen päätöksen. Kyllä tulos on parempi kun kaikki on mukana.

Työntekijöiden osaaminen ja asenne nähtiin erittäin isossa roolissa. Esimiehet näkivät suoran linjan ravintolan tulokseen. Osa esimiehistä ajatteli, että esimiehen rooli asenteiden luomisessa on suuri ja hyvän esimerkin näyttäminen tiimille. Esimiehet ajattelivat, että rekrytoinnilla on iso merkitys ja osaamista sekä asennetta tulee miettiä haastatteluvaiheessa. Työntekijöiden huono asenne vaikuttaa asiakkaiden haluun tulla uudestaan ravintolaan syömään ja asiakkuuksien jäävän lyhyeksi. Huonon asenne liitettiin matalaan kynnykseen jäädä sairaslomalle ja kuinka omaksi ottaa ravintolan ja työpaikan. Osaamisen ajateltiin liittyvän salipuolella asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja heille oikeiden tuotteiden myymiseen. Kärjistettynä koettiin tarjoilijan olevan myyjä, jonka täytyy osata tuote ja myydä siihen liittyvä lisämyynti.

Vaikuttaa et jos asiakkaat eivät halua enää tulla uudestaan. Et saada asiakkuuksille jatkuvuutta. Et ottaako omakseen työn ja ravintolan sekä lisämyynnin ja viitsiikö sitä tehdä. Jos on hirmu kurjaa, niin työntekijät ei halua tehdä lisämyyntiä ja siis haake esimerkiksi paljon helpommin saikkuu.

Haastattelussa kävi selvästi ilmi, että Ravintolakolmio – konsernissa halutaan kehittää työhyvinvointia. Ravintolakolmio – konsernissa on johtamismittaukset esimiehille, apulaisravintolapäälliköille ja keittiömestareille. Kaikkea mitataan ja seurataan. Halutaan kehittää työyhteisöstä koko ajan parempi. Johtamista ja työhyvinvointia kehitetään koko ajan. Ravintolakolmio – konserni on kärkisijoilla työssäoppijoiden määrässä. Valtaosa työssäoppijoista ovat halukkaita jäämään töihin.

Kyllä EOP meidän kehitysjohtaja tekee ison työn tämän asian eteen. Mehän ollaan ihan stadin ykkösenä myös työssäoppijoiden määrässä ja suurin työllistäjä. Ne haluaa jäädä meille. Meillä on perheessä, konsernissa ja hallituksessa tämä tahtotila.

Meillä on työtyytyväisyys mittaukset myöskin ja kyllä saa olla aika noviisi jos et ymmärrä milloin sun työntekijät oksentaa. Kyllä se on se että se yhdessä olo ja tekeminen ja luottamuksen saaminen. On tahtotilaa että kaikilla työntekijöillä on hyvä olla ja sitten pidät huolta niistä. Tää työyhteisö perustuu siihen, että itse olen valinnut omat työntekijät ja haastatteluvaiheessa mietin, että miten se toimii toi ihminen täs yhteisössä.

6.5 Itsensä johtaminen

Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä, että omia virheitä kohtaan ollaan todella jyrkkiä. Virheitä ei sallita ja niitä ei unohdeta tai anneta anteeksi helposti. Iän ja kokemuksen myötä myötätunto omiin virheisiin on kasvanut. Kaikki esimiehet suhtautuvat muiden virheisiin paljon myötätuntoisemmin, kuin omiin. Jokainen ajatteli, että muilta ei voi vaatia yhtä paljon kuin itseltä. Asiakaspalvelutyötä voi tehdä monella eri tapaa. Erilaiset työtavat hyväksyttiin hyvin.

Teen virheitä joka päivä ja täytyy vaan myötää että, jos ei ole lupaa epäonnistua niin ei voi koskaan onnistuakaan. Kyllä ne täytyy myöntää. Ja joskus se tuntuu pahemmalta kuin joskus toiste. Täytyy vaan ottaa opikseen. Työntekijöiden virheissä on ihan sama asia! Siinä tietenkin se, että työyhteisössä, kun kerrotaan asioista, vaikka joku toiminnan muutos niin 17 kertaa täytyy asiasta sanoa, et menee perille. Se on just tätä esimiestyötä. Nuoret esimiehet kokevat sen haasteeksi. Sitä se on. Se on esimiehen tehtävä. Täytyy myös työntekijän ottaa opikseen virheistä. Ja kannustaminen täytyy muistaa. Sieltä se lähtee. Räyhääminen ei johda mihinkään.

Psykologinen pääoma on henkistä pääomaa, joka lisääntyy koko ajan elämän varrella. Se vastaa kysymykseen "Kuka olen?" nyt ja tulevaisuudessa. Se on henkilökohtaista, mutta lisäksi integroituneena työyhteisöön ja työyhteisössä kehittyvää. Psykologinen pääoma koostuu neljästä tekijästä:

- Itseluottamus: Tarkoittaa uskoa omiin motivoitumiskykyihin, resursseihin ja työtehtävien suorittamiseen menestyksekkäästi. Voi olla tehtävä tai taito kohtainen, harva on hyvä kaikessa. Toisten arvioit vaikuttavat itseluottamukseen.
- Toiveikkuus: Tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja halua saavuttaa ne. Työntekijä asettaa ne itse, jos niitä ei anneta. Toiveikkaat ihmiset ovat itsenäisiä työntekijöitä, jotka ovat hyviä innovoimaan uutta.
- Optimismi: Tarkoittaa kykyä realismiin ja joustavuuteen. Kannustaa itsekuriin, ennakkointiin, huolehtimiseen ja työn analysointiin. Ongelmat ovat vain haasteita. Jos epäonnistuu, optimistinen työntekijä ajattelee sen johtuvan ulkoisista tekijöistä. Jos onnis-

tuu, optimistinen työntekijä ajattelee sen johtuvan omista taidoista ja kyvyistä. Tämä ajattelumalli lisää mahdollisuuksia haasteista selviytymiseen.

- Sitkeys: Tarkoittaa joustavuus ja lannistumattomuutta. Ei lannistu epäonnistumisista. Sitkeä työntekijä panostaa ennaltaehkäisyyn ja varautuu niihin. Riskin ottoa ei tulisi pelätä, koska muuten virheistä tulee uudelleen yrittämisen este. (Manka & Manka 2016.)

Esimiesten tehtävänä oli arvioida aluksi omaa psykologista pääomaa ja tämän jälkeen työyhteisössä esiintyvää psykologista pääomaa. Esimiehillä oli hajontaa kaikkiin neljään eri osa-alueeseen. Itseluottamusta ei kukaan nostanut omaksi vahvuudeksi, mutta itseluottamuksen on koettu kasvaneen kokemuksen myötä. Toiveikkuus ilmeni tavoitteiden ja haasteiden asettamisen kautta. Esimiehet haluavat tavoitteita myös itselleen ja kehittää työpaikkaa ja työyhteisöä eteenpäin. Optimismi näkyy työtä pelkäämättömällä asenteella ja haasteita ei paeta. Sitkeys tulee esiin uudelleen yrittämisenä ja luvalla epäonnistua.

Pitää olla haasteita ja tietysti mielellään kun saavuttaa ne niin sitten kehitystä tapahtuu myös työpaikalla. Se on turhauttavaa jos ei saa mitään aikaiseksi. Täällä oma esimies ei ole antanut tavoitteita ja haasteita mutta olen miettinyt itse miten voi tehdä paremmin ja vaikuttaa. Itseluottamus on vaan kasvanut iän ja kokemuksen myötä. Ei pelota tulla töihin tai kohdata tällaisia erikoisiltoja. Se on varmasti tullut kokemuksen myötä. En pysty olemaan enempää kuin olen. Ja parhaani teen.

Työyhteisön psykologisen pääoman arvioinnissa oli hajontaa. Se kuitenkin nähtiin hyvänä asiana ja tuovan tasapainpainoa kykyihin ja osaamiseen. Tiimi nähtiin sitkeämpänä kuin yksilö tai edes verrattuna omaan psykologiseen pääomaan. Tiimi on yhdessä itseluottavaisempi ja toiveikkaampi, kuin yksilö. Yhdessä on helpompaa innovoida ja kehittää työtä. Kaikkien ammattimaisuus ja ammattitaito korostuvat työyhteisössä.

Ne uskoo omaa juttuun ja asettaa tavoitteita. On myös uuden innovoimista paljon vaikka jokainen tiedetään että polkkupyörää ei voi gastronomiassa uudelleen keksiä. Huomaa, että ne käy itsensä kanssa pientä myllynjauhantaa koko ajan ja että miten saisi uusia juttuja. On kaikkea, mutta toiveikkuuden ja optimismin rajoilla

7 Pohdinta

Tässä luvussa esittelen haastattelun tulosten perusteella tehtyjä johtopäätelmiä tutkimusongelmien avulla. Johtopäätöksissä näkyvät tietoperustan teoria ja tutkimusosuuden haastettuluissa ilmenevät tiedot Ravintola Meripaviljongin onnellisuuden kokemuksista. Arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja arvioin omaa oppimista opinnäytetyön aikana.

7.1 Johtopäätökset

Esimiesten pitäisi nähdä työntekijät sekä heidän osaaminen tärkeimpänä avaimena menestykseen. Aineeton pääoma tarkoittaa sosiaalista, henkistä ja rakennepääomaa. Käytännössä se näkyy työpaikoilla esimiesten ja työntekijöiden työtapoina ja vuorovaikutuksena, työntekijöiden asenteina ja psykologisena pääomana sekä osaamisena ja työpaikojen omina toimintatapoina. Ravintola-alalla, jossa työvoimakustannukset ovat suuret, tämä on erityisen tärkeää. Työpaikoilla tulisi osata valjastaa kaikki tämä aineeton pääoma käyttöön. (Manka 2013, 33.)

Hyvinvoinnin ja onnellisuuden tutkiminen on hyvin ratkaisukeskeistä. Esiin nousevat ratkaisut ovat lähellä ihmistä ja käytännönläheisiä, kuten hyvät ihmissuhteet, hyvän tekeminen, elämän merkityksellisyyden löytäminen ja hetkeen keskittyminen sekä nauttiminen. Onnellisuus ei kuitenkaan saa tulla päämääräksi vaan se on hyvinvointiin keskittymisen ja siihen panostamisen sivutuote. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2016, 10–13.)

Tämä näkyy Ravintola Meripaviljongissa selvästi. Monet onnellisuutta lisäävät tekijät ovat hyvin arkipäiväisiä tekoja. Empatia ja ”pehmeät arvot” ovat esimiehelle itselleen mukava tapa tehdä työtä ja johtaa työntekijöitä. Pehmeillä arvoilla saa sitoutettua työntekijät tehokkaasti. Samalla esimiestyöntavoitteet saavutetaan yhtä tehokkaasti. Empatian ja myötätunnon avulla johtaminen onnistuu mielestäni hyvin.

Esimiehet ja työntekijät haluavat maksimoida työtyytyväisyyden ja onnellisuuden työpaikoilla. Työelämän uusi valuutta on elämäntyytyväisyys. Työtehtävien muokkaaminen niin että jokaisen vahvuudet tulevat hyödynnettyä saa uutta intoa aikaan, muuttaa rutiinityön ja pysähtyneen urakehityksen kutsumukseksi. (Seligman 2002, 199–200.)

Onnellisuus on isossa roolissa työpaikalla. Se vaikuttaa vapaa-aikaan ja työpaikalla onnellisuuden ollaan valmiita panostamaan. Jokainen esimies oli sitä mieltä, että onnellisuus vaikuttaa ravintolan tulokseen. Esimiehet ja työntekijät tulevat onnelliseksi hyvin samanta-

paisista asioista. Molemmat tulevat onnelliseksi tyytyväisistä asiakkaista, toimivasta tiimistä ja palautteesta.

Ollakseen onnellinen työpaikalla ja vapaa-aikaa unohtamatta, tiettyjen perustarpeiden tulee täyttyä. Perustarpeet ovat itsenäinen toiminta, yhteenkuuluvuus ja hallinta. Nämä perustarpeet selittävät ison osan hyvinvoinnistamme ja onnellisuudestamme. Nämä kolme tekijää tuottavat hyvinvointia ja kehitystä. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 48.)

Kun työntekijät saavat työpaikalla mahdollisuuden vaikuttaa työtehtäviin ja muokata niitä omalla osaamisella, he motivoituvat ja innostuvat työstään enemmän. Tämä saa työntekijän muokkaamaan työstään mielekkäämpää ja samalla motivoivampaa. Jos työntekijä kokee joutuvansa toistuvasti tekemään työpaikalla työtehtäviä, joita ei haluaisi, on todennäköistä, että hänellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviin. Omasta vapaasta halusta muokattu työ lisää sitoutuneisuutta työhön. Jo se, että työpaikalla huomioidaan eri työntekijöiden vahvuuksia ja parhaita osaamisalueita lisää, itsenäisyyden tunnetta. Jos työntekijä kokee voivansa olla oma itsensä töissä ja tekevänsä työtehtävät parhaaksi katsomallaan tavalla, on todennäköistä, että hän on saanut muokata työtehtäviä omien vahvuksiensa ja osaamisensa mukaisesti. (Hakanen 2011, 30–31.)

Ravintola Meripaviljongissa korostetaan tiimin toimimista, joten oli selvää, että työn imun tekijöistä yhteenkuuluvuus ja tiimihenki nostettiin tärkeimmäksi. Työtehtävien hallinta ja itsenäinen toiminta käsitettiin olevan yhteydessä toisiinsa. Kun osaaminen on vaaditulla tasolla, alkaa itsenäinen toiminta. Esimiehet pystyvät vaikuttamaan työn imun luomiseen me-hengen luomisella, mukaan ottamisella, tasapuolisella ja oikeudenmukaisella kohtelulla, avoimella keskusteluyhteydellä, palautteen annolla ja esimerkillä. Esimiehet ovat osanneet johtaa työn imua oikeanlaisilla työkaluilla ja työtiimi on hyvin vahva.

Esimiehet ymmärsivät kaikki mistä tekijöistä työn imu koostuu. Tärkeimmäksi he nostivat yhteenkuuluvuuden tunteet ja tiimin tärkeyden. Mielestäni siihen vaikuttaa suuresti työyhteisön pieni koko. Tiimin toimivuuteen panostetaan ja kehitetään jatkuvasti. Itsenäinen toiminta ja työtehtävien hallinta yhdistyivät esimiesten mielessä. Työ on hyvin organisoitua ja kaikilla on omat tarkat vastualueet. Omalla alueella työtehtävät saa suorittaa haluamallaan tavalla. Lopputulos ja laatu määrittävät onnistumisen. Tässä on toki hieman eroja sali- ja keittiöhenkilökunnan välillä.

Palautteen antaminen oikealla tavalla on iso osa työpaikalla viihtymistä ja työntekijöiden sitouttamisessa. Myönteinen palaute on usein mukava vastaanottaa ja helpompi antaa. Kriittinen ja kehittävä palaute ovat tärkeitä. Työpaikan ilmapiiriä ja onnellisuutta saa kehi-

tettyä ja lisättyä myönteisellä palautteella. Myönteinen palaute kertoo työntekijälle kuinka hyvin työssä on onnistuttu ja mitä asioita työpaikalla pidetään tärkeänä. Palautteen antaminen on tärkeä osa esimiestyötä ja helppo tapa ohjata ja kehittää työntekijöiden ja työyhteisön toimintatapoja. Positiivinen palaute parantaa työmotivaatiota, arvostuksen tunnetta ja lisää työiihtyvyyttä. Palaute tulisi antaa aina aiheesta ja mahdollisimman yksiselitteisesti tavalla, jotta se samalla lisää työtehtävien selkeyttä ja sisältöä sekä kehittää tavoitteita. (Hakonen 2016.)

Jokainen esimies kertoi haastattelussa antavansa palautetta välittömästi ja usein. Positiivinen palaute ja tunnustus annetaan mielellään ja runsaasti. Myönteinen palaute on päivittäistä ja osa esimiestyötä. Työpaikalla on tapana kiittää kollegoja hyvin sujuneesta työvuorosta. Se on pieni ele, mutta tuntuu kuitenkin yhtä mukavalta joka kerta. Salipuolen työntekijät kiittävät myös keittiötä ja toisin päin. Se lisää aidosti arvostuksen tunnetta ja työpaikalla viihtymistä. Korjaava palaute annetaan kahden kesken ja harkinnalla. Siihen varattiin aikaa ja palautteen sisältöä halutaan miettiä tarkkaan, jotta palautteella olisi kehittävä vaikutus.

Työyhteisössä esimies johtaa työyhteisön tunne- ja tehtävätavoitteita. Jotta esimies ymmärtäisi työntekijöiden kokemusmaailman, hänen täytyy päästä lähelle kokemaan työyhteisön tunnemaailma. Kun esimies kokee samoja tunteita työyhteisön kanssa, syntyy aitoa empatiaa ja myötätuntoa työntekijöitä kohtaan. Esimiehen tulisi koko ajan muistaa, että hänen täytyy johtaa työyhteisön tunnemaailmaa. Jos tunnemaailmaa ei johdeta, tunteet alkavat hallitsemaan työyhteisöä ja perustehtävä unohtuu. (Kaski & Kiander 2005, 18)

Ravintola Meripaviljongissa kaikki esimiehet tekevät myös suorittavaa työtä ja pääsevät lähelle työyhteisön tunnemaailmaa. Esimiehet kohtaavat samat kiireen ja paineen kokemukset kuin työntekijät, mutta samalla onnistumisen kokemukset ja tyytyväisen asiakkaan luoman tunteen. Tämä luo avointa vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten välillä. Esimiehet johtavat työyhteisön tunnemaailmaa ”me-hengen” luomisella ja kannustamisella. Kuitenkin koko ajan täytyy pitää mielessä perustehtävästä suoriutumisen ja esimies saattaakin pitää pienen ”esimies hetken”, eli muistuttaa kaikkia esimerkiksi serviettien taittelusta tai viinikaapin täytöstä työvuoron lopuksi.

Yksi sosiaalisen älykkyyden tasoista on vaikutusvalta, eli pyrkimys vaikuttamaan vuorovaikutustilanteen lopputulokseen. Se on rakentavaa ohjailua haluttua lopputulosta kohti tahdikkaasti ja itsehillintää käyttäen. Sosiaalinen vaikutusvalta näkyy käytännössä tietoisuutena mihin sosiaalisiin tilanteisiin esimerkiksi kannattaa puuttua ja mihin ei, eli kummasta on enemmän hyötyä. Sosiaalisissa tilanteissa vaikutusvallan syntyminen vaatii tie-

tyntyyppistä itseilmaisua jolla saat esimerkiksi vastapuolen rentoutumaan tai innostumaan. (Goleman 2007, 93–100.)

Esimiehet kertoivat käyttävänsä vaikutusvaltaa silloin, kun työtilanne on lähtenyt esimiehen mielestä väärän suuntaan. He ajattelivat ylipäätänsä vaikutusvallan tarkoittavan käytännön työtehtäviä. Toisaalta he ovat itse osa työtiimiä ja käytännön työssä päivittäin, joten he eivät ehkä näe työyhteisön sosiaalista kanssakäymistä samalla tavalla, kuin työyhteisön toimintaa ulkopuolelta seuraava. Lähimpänä vaikutusvaltaa on ennen isojen tilaisuuksien alkua henkilökunnan motivointi ja innostaminen vaativaan työvuoroon.

Empatia ja myötätunto ovat osa esimiehen ja organisaation johtamiskulttuuria. Empatia on esimiehille keino saada työyhteisön luottamus ja arvostus. Kun esimies suhtautuu työntekijöihin epäonnistumisen kohdalla myötätuntoisesti, kasvaa koko työyhteisön uskollisuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Pelkkä myötätunnon todistaminen lisää sitoutuneisuutta työpaikkaan. (Seppälä 2015.)

Työyhteisön johtaminen nähtiin luonnollisena osana esimiestyötä. Vuorovaikutus koettiin vaivattomana ja keskusteluyhteys avoimena. Empatia ja myötätunto ovat vahvasti läsnä joka päiväisessä johtamisessa. Jokainen esimies tunnisti minkä takia empatia on tärkeää. Empatia lisää työntekijöiden sitoutumista ja kunnioitusta esimestä kohtaan. Jokaisella esimiehellä oli kokemuksia huonosta johtamisesta ja he korostivatkin, että haluavat itse toimia toisin. He olivat todistaneet miten työyhteisö reagoi, kun esimies ei ole myötätuntoinen.

Työhyvinvointipääoma muodostuu yksilöstä eli työntekijästä, yhteisön toimivuudesta ja organisaation rakennepääomasta. Yksilön inhimillinen pääoma muodostuu psykologisesta pääomasta, asenteesta sekä tiedosta, taidosta ja osaamisesta mitä työntekijällä on. Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sisältää sosiaalisen tuen ja esimiehen ja alaisten väliset suhteet. Organisaation rakennepääomalla tarkoitetaan tieto- ja johtamisjärjestelmiä, panostusta kehittämiseen ja organisaatiokulttuuria. Tämä kolmesta eri tasosta muodostuva työhyvinvointipääoman käsite rakentuu ajatukselle, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on kiinteä suhde inhimilliseen pääomaan. Terveys taas lisää motivaatiota koulutautumiseen ja työntekoon. Motivoituneet työntekijät taas ovat korvaamattomia organisaatiolle ja todistavat, että panostukset inhimilliseen pääomaan ovat kannattavia. Joka kerta, kun työntekijä jää sairauslomalle tai eläköityy etuajassa, tulee vaje työhyvinvointipääomaan. Esimiehet vaikuttavat työhyvinvointipääomaan hyvällä johtamisella ja työntekijöiden mukaan ottamisella. Lisäksi yksilöllisten voimavarojen huomioiminen on oleellista. (Manka & Manka 2016.)

Työhyvinvointipääoma muodostuu yksilöstä, yhteisöstä ja organisaatiosta. Esimiehet tukevat yksilöä ottamalla mukaan päätöksen tekoon ja antamalla vastuuta. Vastuun antaminen nähtiin luottamuksen ja ammattitaidon arvostuksen osoittamisena. Työntekijöiden asenteella tunnistettiin olevan suora yhteys ravintolan tulokseen ja tämän vuoksi siihen panostetaan. Ravintola Meripaviljongissa on tiivis ja toimiva tiimi, joka tukee työhyvinvointia ja onnellisuutta. Esimiehet haluavat olla helposti lähestyttäviä ja luotettavia, mikä lisää vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijöiden välillä. Työhyvinvointipääomaa halutaan kasvattaa rekrytoimalla erilaista osaamista omaavilla työntekijöillä ja antamalla työntekijöille mahdollisuuksia kehittää omaa työtään ja ravintolan tuotteita ja palveluita.

Työyhteisön välillä olevaa vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa. Pienessä työtöimissä sosiaalista pääomaa on enemmän kuin suurissa työyksiköissä. Avain tähän on aito kuunteleminen ja avoin tiedonkulku. Sosiaalinen pääoma lisää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on niin yksilön kuin koko työyhteisön voimavara. Se on itseään ruokkivaa, eli mitä enemmän siihen panostetaan, sitä parempia tuloksia syntyy. Sosiaalinen pääoma on jaettu kahteen osaan; Esimiehen ja työntekijöiden väliseen sekä työntekijöiden väliseen. Esimiehen ja työntekijöiden välinen sosiaalinen pääoma ilmenee luottamuksena esimieheen, ystävällisellä ja huomaavaisella käytöksellä työntekijöitä kohtaan ja kunnioituksena työntekijöiden oikeuksia kohtaan. (Manka & Manka 2016.)

Pienessä työyhteisössä, kuten Ravintola Meripaviljongissa sosiaalinen pääoma nousee isoon rooliin. Esimiehet lisäävät omalta osaltaan sosiaalista pääomaa aidolla kuuntelemisella. Haastattelussa todettiin, että vuorovaikutus lähtee siitä, että esimies kuuntelee työntekijöitä. Se kuvastaa kuinka sosiaalinen pääoma on aidosti esimiesten ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa isossa roolissa.

Itsemyötätunto on yksi läsnäolon taitojen muoto. Itsemyötätunto on pohdintaa siitä, mitä tarvitset milläkin hetkellä. Se tuo elämään lämpöä ja ystävällisyyttä, niin itseään kuin muitakin kohtaan. Itsemyötätuntoa tulisi harjoittaa silloin kun kaikki menee hyvin ja erityisesti silloin, kun on paljon haasteita. Hyvien hetkien kohdalla itsemyötätunto auttaa nauttimaan hetkestä entistä enemmän ja haasteiden kohdatessa se tasapainottaa ja vahvistaa hyvinvointia. Itsemyötätunto on valinta ja asenne ja sitä voi kehittää. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2016, 212–213.)

Itsemyötätunnossa tarkkaillaan omaa toimintaa tai arvoja samoin kuin ajattelisit parhaasta ystäväsi. Monet meistä ovat itselleen ankarin mahdollinen arvostelija. Arvostelun sijaan

itseä arvioidaan hieman lempeämmin ja pohditaan itsekritiikin alkusyytä tarkemmin. Tällöin on lopputulos positiivisempi. Lempeämmin itseensä suhtautuva ei ole laiska, koska itsekritiikki usein vain painaa sinua alas eikä vie eteenpäin. Itsemyötätunto saa sinut tarttumaan asioihin uudella tarmolla, kun mieli ei ole täynnä itseään syyllistäviä ajatuksia ja kritiikkiä. Se auttaa pääsemään eteenpäin virheen tai epäonnistumisen jälkeen, koska itsemyötätuntoinen ihminen miettii lempeästi, mitä olisi voinut tehdä toisin. Itsemyötätunto ei ole itsekkyyttä tai itserakkautta vaan päinvastoin, se saa sinut näkemään muut paremmin, kun et koko ajan vello itsekritiikin syövereissä. (Grandel, HS. 2016.)

Esimiehet eivät osanneet olla myötätuntoisia itseään kohtaan. Itsemyötätunto on esimiehille tapa olla myötätuntoisempia itseään kohtaan ja helpottaa omien virheiden anteeksi antoa. Työntekijöitä kohtaan oli huomattavasti paljon helpompi olla myötätuntoinen. Psykologisen pääoman arvioiminen oli hankalaa kaikille haastateltaville. Heidän oli vaikea arvioida niin omaa kuin työntekijöiden henkistä pääomaa. Pienemmissä työyhteisöissä psykologista pääomaa on enemmän ja esimiehet ovat hyvin lähellä suorittavaa työtä. Tämän vuoksi epäilen, että sen arvioiminen oli vaikeaa.

Jokaisella onnellisuutta lisäävällä osa-alueella esimiehellä on suuri rooli. Hän voi kehittää ja johtaa onnellisuutta omilla toimillaan. Tärkeimmiksi esimiehen työkaluiksi nousi empatia, työnimun osa-alueiden toteutuminen, palautteen anto ja hyvä tiimihenki. Työkalut ovat jokaisella esimiehellä käytettävissä olevia usein aineettomia toimintatapoja. Tehokkaimmat hyvän esimiehen piirteet eivät liity ainoastaan työtehtävien hallintaan vaan sosiaalisiin taitoihin. Onnellisuuden kokemukset syntyvät hyvästä työyhteisöstä jossa on avoin keskusteluyhteys, kiitoksesta ja palautteesta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kohderyhmä esittää otosta Ravintola Meripaviljongin henkilökunnasta. Tutkimuksen kohteena olivat onnellisuuden kokemukset. Valitsin puolistrukturoidun teema-haastattelun, koska haastateltavat olivat kaikki kokeneita esimiehiä, joilta sain laajoja, pohdittuja vastauksia. Halusin tutkia esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden onnellisuuteen ja tämä takia haastattelin viittä esimiestä. Tein kaikki haastattelut itse ja litteroin ne mahdollisimman tarkasti heti haastattelun päätyttyä, mikä lisää luotettavuutta. Olen työskennellyt itse Ravintola Meripaviljongissa, joten kaikki haastateltavat olivat minulle jollain tasolla tuttuja. En kuitenkaan näe sitä esteenä, koska monet kysymykset olivat henkilökohtaisia, joten vieraille aiheesta puhuminen on vaikeampaa. Täytyy kuitenkin pohtia onko haastattelijan tuttuus vaikuttanut vastausten sosiaaliseen suotavuuteen. Tä-

män seikan takia, olisi jatkotutkimusaiheena työntekijänäkökulmasta onnellisuuden kokemusten tutkiminen mielenkiintoista.

Tutkimus kertoo luotettavasti Ravintola Meripaviljongin esimiesten keinoista vaikuttaa työntekijöiden onnellisuuteen. Tietoperustan teorian ja haastattelun pohjalta voi lähteä tutkimaan minkä tahansa palvelualan työyhteisön onnellisuutta. Monipuolisemman ja kattavamman tuloksen olisi saanut, jos olisi tutkinut onnellisuutta myös työntekijöiden näkökulmasta. Tämän takia, viiden haastattelun perusteella, ei voida tehdä kovin pitkälle vietyjä päätelmiä. Ravintola Meripaviljongin esimiestyön kannalta katsottuna yleistyksiä voidaan kuitenkin tehdä.

Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastatteluun positiivisesti ja heitä tuntui kiinnostavan aihe henkilökohtaisellakin tasolla. He kertoivat avoimesti ja realistisesti niin alan hyvistä kuin huonoista puolista. Mielestäni tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska kaikki esimiehet olivat kiinnostuneita tutkimuksen tuloksista ja esimiestyönsä kehittamisestä. Oma runsaampi haastattelukokemus olisi lisännyt tulosten luotettavuutta. Tällöin olisin osannut tehdä tarkentavia kysymyksiä ja kysymykset eivät olisi olleet niin johdattelevia. Aiheeseen liittyviä teorioita olisi voinut myös avata enemmän haastateltaville. Osa termeistä ei ehkä ollut haastateltaville etuudesta tuttuja ja on vaikea arvioida kuinka hyvin he haastattelun aikana sisäistivät termit.

7.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön ideointi vaihe alkoi jo ensimmäisenä kouluvuotena syksyllä 2014, isäni antoi minulle Helsingin Sanomien lehtiartikkelin. Artikkelissa onnellisuustutkija Nick Marks kertoo, kuinka voi olla onnellinen töissä, vaikka ympärillä olisi vain hapannaamoja. Kiinnostuin aiheesta välittömästi ja päätin tehdä opinnäytetyön aiheesta onnellisuus. Syksyllä 2016 ilmoittauduin opinnäytetyöseminaariin ja aloin pikkuhiljaa keräämään lähteitä ja aiheita työtä varten. Tavoitteena oli kirjoittaa työtä perheen, koulun ja työn ohella. Tietoperustan kirjoittaminen oli kaikkein vaikeinta. Ilman lukiotaustaa en ollut kirjoittanut oikeastaan mitään pitkiä tekstejä ennen ammattikorkeakoulua. Haaga-Heliassakin lähes kaikki pidemmät kirjoitustyöt ovat olleet ryhmätöitä, joten oma kirjoitus osuus on ollut verrattain lyhyt. Toisen vuoden opinnot eivät olleet valmistaneet minua näin pitkään kirjoitusprosessiin. Tiedostin sen jo kirjoittamisen alkuvaiheessa ja tämän vuoksi aikataulutavoitteeni eivät olleet kovin tiukkoja. Työn valmistumistavoite on loppukevät 2017, jolloin on tavoite valmistua koulusta.

Minulle oli alusta asti selvä, että en halunnut tehdä yleisellä tasolla työhyvinvointi aiheista opinnäytetyötä. Tämän takia yritin rajata työtä mahdollisimman paljon ja korostaa onnellisuus ja esimies näkökulmaa läpi työn. Yritin löytää keskeisimmän teorian ja tutkijat tietoperustaan sekä tuoreita blogeja ja mielipidekirjoituksia tuoreen näkökulman löytämiseksi. Onnellisuutta on tutkittu verrattain vähän aikaan, Abraham Maslow aloitti -50 luvulla, mutta vasta -90 luvulla alettiin tutkia onnellisuutta ilman ongelmakeskeistä ajattelutapaa. Tämän takia oli todella mielenkiintoista tehdä pienikin tutkimus tähän aiheeseen. Aiheeseen voisi syventyä paljon enemmänkin, mutta työn rajauksenkin vuoksi, oli parempi paneutua muuttamaan keskeiseen tekijään syvemmin.

Mielestäni työni keskeisin kysymys ja pääongelma: esimiehen rooli onnellisuuden kokemuksista, tuli vastatuksi. Esimiehellä on merkittävä rooli onnellisuuden syntyyn ja kokemuksiin. Hienointa oli huomata, että esimiehetkin tiedostivat sen. Minun mielestä aihe on ollut kiinnostava jo pitkään ja opinnäytetyötä tehdessä huomasin, että se kiinnostaa työelämässäkin. Tämän vuoksi opinnäytetyö ja sen aihe on yleishyödyllinen ja työllä on tarkoitusperä.

Lähteet

Chpra, D. 2015. Sielukas johtaminen. Basam Books Oy. Helsinki.

Csikszentmihalyi, M. 2003. Hyvä bisnes – Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Rasalas Kustannus. Helsinki.

Finlex. Työsopimuslaki. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 2.3.2017.

Goleman, D. 2007. Sosiaalinen äly. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Grandel, R. 14.04.2016. Helsingin Sanomat. Elämä. Psykologi neuvoo ylisuorittajia vaientamaan sisäisen kriitikon ”Ei ystävääkään tuomita epäonnistuneen työhaastattelun vuoksi”. Luettavissa: <http://www.hs.fi/elama/art-2000002896071.html>. Luettu: 9.3.2017.

Haaga-Helia. 2016. Raportointi ja opinnäytetyö Haaga-Heliassa. Luettavissa: <https://mynet.haaga-helia.fi/opiskelu/raportointiohjeet/Pages/default.aspx>. Luettu: 8.5.2017.

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

Hakonen, A. 2016. Palautetta ei kannata pihdata. Luettavissa: <http://eventolehti.fi/artikkelit/palautetta-ei-kannata-pihdata/>. Luettu: 9.2.2017.

”H.Sini”. Itsensä johtamista vai itsetuntemusta. Attentio blogi. Luettavissa: <http://blogi.attentio.fi/itsensa-johtamista-vai-itsetuntemusta>. Luettu: 23.2.2017

Kaski, S. & Kiande, T. 2005. Tunnejohtajuus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, K. 2016. Voimaa – Hyvän elämän polku. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.

Manka, M. Työn ilo. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Manka, M & Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Talentum Pro. Helsinki.

Ravintolokolmio. Ravintolokolmio konsernin historia. Luettavissa: <http://www.ravintolokolmio.fi/page.php?pagelid=3>. Luettu: 29.4.2017.

Ravintola Meripaviljonki. Luettavissa: <http://www.ravintolameripaviljonki.fi/>. Luettu: 29.4.2017.

Ruokomäki, J. 2012. Myönteisen palautteen opas: 21 vinkkiä ja kantava periaate. Luettavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/8023/myonteisen-palautteen-opas-21-vinkkia/>. Luettu: 09.02.2017.

Seligman, M. 2013. Flourish. Atria Paperback. New York.

Seligman, M. 2002. Aito onnellisuus. Art House Oy. Helsinki.

Seppälä, E. 2015. Why compassion is a better managerial tactic than toughness. Harvard Business Review.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2017. Positiivisen psykologian voima. e-kirja. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

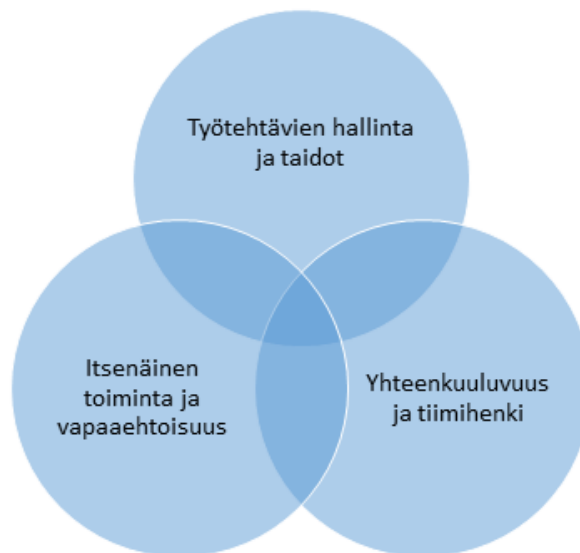
ONNELLISUUS

1. Miten itse tulet onnelliseksi töissä?
2. Mistä sinun työntekijät tulee onnellisiksi?
3. Mikä on onnellisuuden merkitys työssä?

TYÖNIMU

1. Mikä merkitys on työntekijälle seuraavista osa-alueista:
 - Työtehtävien hallinta ja kyvykkyys
 - Itsenäinen toiminta ja vapaaehtoisuus
 - Yhteenkuuluvuus ja tiimihenki

Miten esimies pystyy vaikuttamaan niihin? Mikä on helppoa ja mikä vaikeaa? Miten näitä voi johtaa? Miten arvioit työntekijän osaamistasoa ja milloin voi antaa haasteellisempia työtehtäviä? Miten näkyy käytännössä?/arjessa?/kiireessä?



JOHTAMINEN JA TYÖYHTEISÖ

1. Minkälaiseksi koet vuorovaikutuksen työntekijöiden kanssa?

Minkälaista vuorovaikutus on työntekijöiden kesken? Minkälaista vuorovaikutus on kun esimies on osa tiimiä? (Kerro lisää...? Miten näkyy käytännössä?/arjessa?/kiireessä? Miten näitä voi johtaa?)

2. Minkälaisessa roolissa pidät empatiaa ja myötätuntoa esimiestyössä?

Miten näkyy arjessa? Mitä tapoja osoittaa myötätuntoa? Milloin vaikea osoittaa myötätuntoa? (Kerro lisää...? Miten näkyy käytännössä?/arjessa?/kiireessä?)

3. Minkälaisissa vuorovaikutustilanteissa käytät vaikutusvaltaa?

4. Minkälaisilla asioilla arvioit työntekijöiden työtyytyväisyyttä?

Miten voisi kehittää? Tuleeko organisaatiosta valmiita mittareita? (Kerro lisää...?Miten näkyy käytännössä?/arjessa?/kiireessä?)

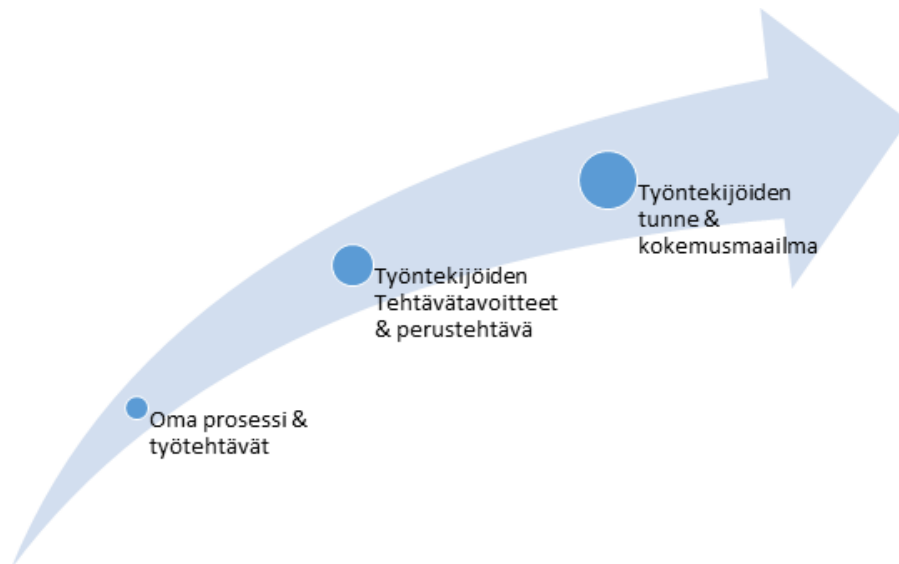
5. Kerro miten Ravintola Kolmio panostaa kehitykseen ja johtamiskulttuuriin?

Miten panostetaan yhteisöllisyyteen? Miten panostetaan johtamiseen?(Kerro lisää...?)

6. Mikä on sinulle luonnollisin tapa antaa palautetta?

Kuinka usein annat palautetta? Miten annat palautetta? (Kerro lisää...? Miten näkyy käytännössä?/arjessa?/kiireessä?)

7. Töitä tehdään työpaikalla kolmella eri tasolla: Oma prosessi (esimiehen omat työt), työntekijöiden tehtävätavoitteet eli perustehtävä (se tehtävä, jota varten heidät on palkattu) ja tunnetavoite eli työyhteisön tunne- ja kokemusmaailma. Millä lailla johdat näitä eri tasoja?



Mitä syitä taustalla? (Kerro lisää...? Miten näkyy käytännössä?/arjessa?/kiireessä?)

Työhyvinvointipääoma:

8. Miten johtamistyyli ja työntekijöiden mukaan ottaminen mukaan vaikuttaa työhyvinvointiin?

9. Miten työntekijöiden osaaminen ja asenne vaikuttavat ravintolan tulokseen?

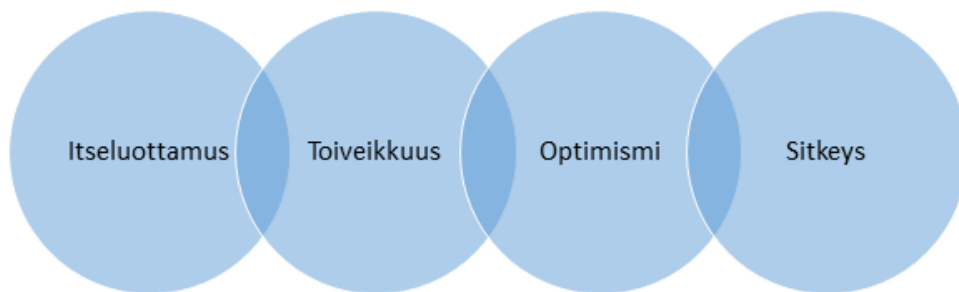
10. Psykologinen pääoma on henkistä pääomaa, joka lisääntyy koko ajan elän varrella. Se vastaa kysymykseen "Kuka olen?" Nyt ja tulevaisuudessa. Se on henkilökohtaista, mutta myös integroituneena työyhteisöön ja työyhteisössä kehittyvää. Psykologinen pääoma koostuu neljästä tekijästä:

- Itseluottamus: usko omaan motivoitumiskykyihin, resursseihin ja työtehtävien suoritamiseen menestyksekkäästi. Voi olla tehtävä tai taito kohtainen, harva on hyvä kaikessa. Toisten arvioit vaikuttavat itseluottamukseen.
- Toiveikkaus: Tavoitteiden asettamista ja halu saavuttaa ne. Asettaa ne itse, jos niitä ei anneta. Itsenäisiä työntekijöitä, jotka ovat hyviä innovoimaan uutta.
- Optimismi: Kykyä realismiin ja joustavuuteen. Kannustaa itsekuriin, ennakointiin, huolehtimiseen ja työn analysointiin. Ongelmat vain haasteita. Jos epäonnistuu -> ulkoiset tekijät, jos onnistuu -> omat taidot ja kyvyt (tämä ajattelumalli lisää mahdollisuuksia haasteista selviytymiseen.)

- Sitkeys: Joustavuus ja lannistumattomuus. Ei lannistu epäonnistumisista. On tärkeä panostaa ennaltaehkäisyyn ja varautua niihin. Riskin ottoa ei tulisi pelätä -> virheistä tulee uudelleen yrittämisen este.

Kuinka pääomaa voisi kehittää? Mitkä on työyhteisön vahvuudet? Mitkä on työyhteisön heikkoudet? Kuinka suuri on oma psykologinen pääoma? Mitä hyötyä on työyhteisölle, siitä että työntekijä tunnistaa omat vahvuutensa?

(Tässä oli kuvio, joka annetaan haastateltavalle. Hän arvio työyhteisön ja omaa psykologista pääomaa.)



ITSENSÄ JOHTAMINEN

1. Kuinka myötätuntoisesti suhtaudut omiin virheisiisi?

(Kerro lisää...? Miten näkyy käytännössä?/arjessa?/kiireessä?)

2. Kuinka myötätuntoisesti suhtaudut työntekijöiden virheisiin?

(Kerro lisää...? Miten näkyy käytännössä?/arjessa?/kiireessä?)