

JOHTAJAN TYÖKYKY

Antti Kaski

Johtamisen koulutusohjelma

Taloustieteiden tiedekunta

Oulun yliopisto

26.3.2013

1	JOHDANTO	
1.1.	Johdanto aihealueeseen.....	4
1.2.	Tutkimusrajaukset ja -ongelma.....	6
1.3.	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.4.	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	JOHTAJAT PIENISSÄ- JA KESKISUURISSA YRITYKSISSÄ	
2.1.	Liikunnan merkitys työkykyyn.....	8
2.2.	Pienten- ja keskisuurten yritysten tilanne.....	10
2.3.	Johtajan vaikutus yrityksen kulttuuriin.....	13
2.4.	Markkinakatsaus kiinteistöjen huolinta- ja kunnossapitoalasta.....	16
2.5.	Kiinteistöpalveluala.....	18
3	JOHTAJAN TYÖKYKY	
3.1.	Johtajan työkyky yleisesti.....	20
3.2.	Liikunta.....	22
3.3.	Ravinto.....	23
3.4.	Positiivinen asenne.....	25
3.5.	Rationaalinen ajattelu. Ja inhimillisyys.....	28
3.6.	Lihavuus.....	33
3.7.	Itsekuri ja itsensä johtaminen.....	35
3.8.	Minäkuva.....	39
3.9.	Nöyryys.....	41
3.10.	Uni.....	43
3.11.	Jaksaminen ja loppuunpalaminen.....	45

4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	
4.1.	Tutkimuksen toteuttaminen.....	50
4.2.	Haastatteluita.....	50
5	YHTEENVETO	
5.1.	Tutkimustulokset.....	51
5.2.	Tutkimustulosten analysointi.....	51
	LÄHTEET.....	54

1 JOHDANTO

1.1. Johdanto aihealueeseen

Pienten ja keskisuurten yritysten johtajien työkyky ja liikunnan vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen. Työkyvyn nostaminen, ja etenkin sen ylläpitäminen, ovat elintärkeitä, sillä vaativissa työtehtävissä ihminen vedetään väkisin ääri rajoille. Sairastuminen on paitsi kallista, usein myös korvaamatonta, sillä haasteellisiin työtehtäviin on vaikea löytää korvaajaa. Negatiiviset muutokset työssä jaksamisessa tulisi huomata mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja ennenkaikkea niihin tulisi reagoida mahdollisimman nopeasti, sillä loppuunpalamisen ja työkyvyn laskun seuraukset pahenevat voimakkaasti mitä pidemmälle tilanne ehtii kehittyä. Tasapainoinen elämä on tärkeimpiä elementtejä työkyvyn ylläpitämiseen. Tiukka sääntö; ravinto, rasitus ja lepo.

Liikunnan merkitystä yleisellä tasolla on tutkittu paljon. Yleisen mielipiteen mukaan liikunta parantaa hyvinvointia ja parantaa jaksamista. Yhtäältä oletuksena on että liikunta parantaa myös yrityksen taloudellista tulosta ja toisaalta tiedämme, että iso osa menestyvistä yrittäjistä ei ole hyvässä fyysisessä kunnossa. Epäterveet elämäntavat ovat yhteiskunnalle erittäin kalliita. Suomella ei tällä menolla ole kohta varaa kansalaisiensä ylläpitoon. ”On vain ajankysymys milloin terveydestä tulee valtiojohtoista” (Jari Sarasvuo, Yleisöluento Espoossa 30.10.2012)

Sairastaminen on kallista puuhaa. Työterveyslaitoksen mukaan Suomessa työnantaja maksaa sairastamisesta 5 – 15 työpäivän palkan vuodessa. Keskimäärin noin 1500 euroa vuodessa jokaisesta työntekijästä. Yhteensä sairastaminen maksaa Suomessa noin kolme miljardia euroa vuodessa. Teollisuuden- ja työnantajain keskusliiton esimerkkitapauksessa on arvioitu että 12 euroa tunnissa tienaavan sairastumine maksaa noin 54 euroa tunnissa yritykselle. (Työkykyjohtaminen työntekijän työkyvyn tukena, Hietalahti Mervi, 2012) Välillisiä kustannuksia on vaikea laskea tarkasti, sillä vaihtoehtoiskustannus riippuu aina siitä, mitä työntekijä olisi tehnyt sairastamisen aikana. Etenkin johtajan sairastamisen kustannukset ovat vaikeita arvioitavia. Välilliset kustannukset voivat olla erittäin merkittäviä, sillä johtajan työtä on yleensä erittäin vaikea antaa toiselle ihmiselle hoidettavaksi sellaisenaan. Monesti meneillään olevat projektit menevät täysin jäihin johtajan poissaollessa. Tämä voi aiheuttaa sen että esimerkiksi yrittäjä, jolla on oma varallisuus kiinni yrityksessä, tekee töitä vaikka hänellä ei ole enään työkykyä. Esimerkiksi loppuun palaminen saattaa mennä todella pahaksi ennen kuin tilanne selviää.

Vähintään neljä kertaa viikossa liikuntaa harrastavien osuus on kasvanut yhdeksän

prosenttiyksikköä vuosista 2001-2002 vuosiin 2009-2010 ja on nyt 55% 19-65 vuotiaista suomalaisista. Voimakkaasti kuormittavasta liikunnasta on tutkitusti ainakin seuraavia hyötyjä: pienentää varhaisen kuoleman riskiä, ehkäisee painon nousua, vähentää sepelvaltimotaudin, aivohalvauksen, korkean verenpaineen, ”kakkostyyppin diabeteksen”, paksusuolen ja rintasyövän riskiä, parantaa lihaskuntoa ja kestävyyttä, sekä kognitiivisia toimintoja iäkkäillä ihmisillä. Voimakkaasti kuormittava liikunta vähentää myös masennusta. (Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010, aikuisväestön liikunta) Tämän tutkimuksen mukaan liikunta on parasta terapiaa. Henkisen hyvinvoinnin paranemisen lisäksi liikunta pitää fyysistä kuntoa yllä. Lihavuudesta ei ole koskaan hyötyä. Läski on lienee aikakautemme epähyödyllisin ilmiö. Lihavuus on tuonut paljon toimijoita, jotka elävät käytännössä ihmisten itsekurin puutteesta. Lihavuutta ei voi silti pitää kansantaloudellisestikaan hyödyllisenä. Jos ihmiset huolehtisivat paremmin omasta kunnostaan, silloin terveys ja liikunta liiketoiminta kasvaisi markkinana, joka taas työllistäisi paljon ihmisiä. Kansantalouden kannalta tärkeintä liikunnan vaikutuksissa olisi se, että terveydenhoitomenot pienenisivät, tai ainakin niiden kasvu hidastuisi. Lisäksi kansalaisten tehokkuus lisääntyisi, sekä kuten tiedetään, henkinen ja fyysinen toimintakyky kulkevat käsikädessä; kansalaisten henkinen hyvinvointi parantuisi. Herääkin kysymys; miksi liikuntaa verotetaan?

Yrittäjät ovat kiireisiä. Itsestä huolehtiminen on monesti jäänyt toissijaiseksi ja pikkuhiljaa yrittäjän jaksaminen on vaakalaudalla. Kuluttava ja epäterveellinen elämäntyyli rasittavat niin fyysistä kuin psyykkistä kuntoa. Tämä ilmenee esimerkiksi ylipainona ja lisääntyneenä sairasteluna. Liikalihavuus ei ole pelkästään yrittäjien ongelma. Tätä ongelmaa selitetään yleisellä elämäntapojen muuttumisella yhteiskunnallisella tasolla; ennen valtaosa ihmisistä teki enemmän fyysistä työtä, näin ollen he eivät ole tottuneet huoltamaan itseään.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan sitä, vaikuttaako yrittäjän fyysinen kunto yrityksen taloudelliseen tulokseen. Toisin sanoen; onko johtajan liikunnasta suoraa taloudellista hyötyä yritykselle. Yrittäjän jaksamista on tutkittu aika paljon. Nämä tutkimukset käsittävät yleensä laajalaisemmin yrittäjän tilanteen huomioon ottamista, mukaan lukien yrittäjän elämäntavat, yrityksen taloudellinen tilanne ja työntekijöiden määrä. Tällaiset tutkimukset ovat keskittyneet yrittäjien jaksamiseen kokonaisuudessaan, ei urheilun vaikutukseen yrityksen taloudellisessa tuloksessa. (Menesty Mielekkäästi 2012, Eläke-Fennia)

Liike-elämän kulttuuri on muuttunut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Suomessa on useita valitettavia esimerkkejä liikkemiestä, joiden fyysinen kunto on pettänyt jo nuorella iällä.

Yrittäjien terveydelliset ongelmat johtuvat yleensä rasittavasta elämäntyylistä. Käytännössä tämä tarkoittaa yleensä liiallista alkoholin kulutusta, liian lyhyistä yöunista ja vähäisestä liikunnan määrästä. Kahdeksankymmentä luvun kasinotaloudessa toimineet liike-elämän suurmiehet, kuten Pekka Herlin ja Kari Kairamo, ovat surullisia esimerkkejä sen ajan toimintakulttuurista yritysmaailmasta, jota hallitsi maskuliininen ilmapiiri ja alkoholin runsaan kulutuksen sävyttämä, ihmistä rasittava kulttuuri.

Kari Kairamo työskentelin Nokialla vuodesta 1967 aina vuoden 1988 joulukuulle. Kari Kairamo sairasti maanis-depressiivisyyttä 1960 luvulta alkaen, käytti runsaasti alkoholia eikä hakeutunut lääkärihoitoon. Tämä oli liikaa Kairamolle. Hän teki itsemurhan joulukuussa 1988. Hän oli traaginen esimerkki ihmisestä joka on polttanut itsensä liike-elämän tulessa.

Pekka Herlin nosti Kone osakeyhtiön suomen vientiyhtiöiden kärkeen parissa kymmenessä vuodessa. Hänen elämänsä oli myös sairauksien ja viinan värittävä. Pekka Herlin eli hyvin kuluttavaa elämää. Elämänsä viimeiset kymmenen vuotta olivat liiketoiminnan kannalta aika tehottomia ja hän kuoli syöpään vuonna 2003. Herlinien suku ajautui ilmiriitoihin Pekka Herlinin kuoleman jälkeen. Riitoja on puitu julkisudessa jo noin kymmenen vuotta. Pekka Herlin oli loistavassa fyysisessä ja henkisessä kunnossa koko nuoruutensa. Hänen elämäntyyliinsä vei hänet rappiotilaan, mikä vei lopulta häneltä työkyvynkin.

1.2. Tutkimusrajaukset ja -ongelma

Tässä tutkimuksessa otetaan selvää siitä, miten yrityksen johtajan liikunnan määrä vaikuttaa yhtiön taloudelliseen tulokseen, johtajan työkykyyn ja elämänlaatuun. Nuorten sukupolvien yrittäjät ovat monesti kunnianhimoisia myös itseään kohtaan. Hyvä fyysinen kunto on myös tämän päivän trendien mukaista. Yleinen oletus on että fyysinen hyvinvointi parantaa jaksamista ja työn tehokkuutta. Näistä oletuksista huolimatta, tai jopa niistä johtuen, on olemassa tarve tutkimustyölle siitä, että onko fyysisellä hyvinvoinnilla taloudellista vaikutusta yrityksen tuloksiin.

Tutkimus on rajattu pienten ja keskisuurten yritysten tutkimiseen, koska niissä johtajan elämäntavat vaikuttavat enemmän yrityksen sisäiseen kulttuuriin, toimintaan ja tuloksellisuuteen kuin suurissa yrityksissä. Eli mikäli johtajan elämäntavoilla ja urheilullisuudella on vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen, se näkyy parhaiten pienissä yrityksissä. Lisäksi johtajan oma persoona vaikuttanee yksilöihin voimakkaammin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kuin suuryrityksissä.

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä johtaja on monesti myös yrityksen perustaja tai perheyrittäjän jatkaaja. Nämä johtajat ovat monesti ajaneet itseään riskirajoille, joten heiltä saa merkittävää tietoa työkyvyn ylläpitämisestä.

Johtajan työkykyä tulee tutkia myös sen takia, että työkyvyn ylläpitäminen vaikuttaa merkittävästi ihmisten hyvinvointiin. Liike-elämän pyörteissä sielunsa polttaneet johtajat saavat todella paljon pahuutta aikaan maailmassa. Ihmisyyden uhraaminen ja inhimillisten arvojen polttaminen kvartaalituloksen nuosun toivossa on liian yleistä. Johtajan työnkuva muuttuvassa maailmassa asettaa erittäin suuria haasteita yksilöille inhimillisyyden säilyttämisen näkökulmasta. Trendit ovat onneksi olleet myönteisiä tasapainoiseen elämään pyrkimiselle viimeisten parin kymmenen vuoden aikana, jolloin liike-elämän hektisyys ja intensiivisyys on lisääntynyt entisestään.

Liian paljon työntekijöiltään ja itseltään vaativat johtajat aiheuttavat särjettyjä elämiä, niin omissa perheissään kuin työntekijöidensä lähipiireissä. Lukemattomien ihmisten lapsuudet ovat särkyneet vanhempien liian intensiivisen työskentelyn seurauksena. Tai siksi, että vanhempansa eivät ole huolehtineet terveydestään. Seurauksena saattaa olla mielialahäiriöitä tai syrjäytyminen. Talouden kansainvälistyminen on tuonut mukanaan useiden vuosien mittaiset työkomennukset, jolloin yleensä koko perhe joutuu muuttamaan mahdollisesti toiselle puolelle maapalloa. Toisaalta tämä opettaa lapsille avarakatseisuutta, kielitaitoa ja eri kulttuurien tuntemusta. Tässä työkyvyn ja inhimillisyyden säilyttämisen tutkimisessa käytetään paljon alan kirjallisuutta.

1.3. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa on käytetty paljon kirjallisuutta. Erityisesti työkykyä tutkittaessa kirjallisuus on ollut merkittävä tiedon lähde. Esimerkiksi burn outin tutkimisessa on pyritty keräämään tietoa alan kirjallisuudesta. Työkyvyn menettämistä ja ylläpitämistä koskevaa kyselytutkimuksella kerättyä tietoa voi olla vaikea jäsentää, sillä kertomukset ovat hyvin subjektiivisesta kokemuksesta riippuvia. Myös työkykyä koskevassa tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä narratiivisen tutkimusmenetelmän lisäksi. Tutkimustietoa on hankittu kvalitatiivisin menetelmin, haastattelemalla usean alan ammattilaisia ja yrittäjiä. Tutkimusmenetelminä on käytetty kyselylomakkeita ja haastatteluita. Tässä tutkimuksessa on käytetty myös hermeneuttisia tutkimusmenetelmiä.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa edetään yleisestä toimintaympäristön ja olosuhteiden analyysistä tutkimuksen ja haastatteluiden kautta tutkimustulosten analyysiin ja johtopäätöksiin.

Tutkimuksen alussa käsitellään perusteita tämän tutkimuksen tekemiselle. Tutkimuksen toisessa osassa käsitellään kiinteistöalaa yleisesti. Kolmannessa osassa käsitellään johtajan työkykyä ja sen eri elementtejä.

2 JOHTAJAT PIENISSÄ- JA KESKISUURISSA YRITYKSISSÄ

2.1. Liikunnan merkitys työkykyyn

Liikunnan rooli työkykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa on merkittävä. Suomalaisista vain puolet kokee olevansa hyvässä kunnossa. Säännöllinen liikunta parantaa itsetuntoa, auttaa hallitsemaan stressiä ja vähentää sairauspoissaoloja. (http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/Sivut/default.aspx)

Työkyky koostuu psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä kyvystä tehdä työtä. Työkykyyn vaikuttaa yksilön perinnölliset tekijät ja hänen elinympäristönsä. Työkyky vaatii myös työhalukkuutta ja työmotivaatiota. (Ilmarinen 1995a, 31, 232.) Työkykyä voi rajoittaa monenlaiset seikat. Yhtäältä fyysinen kyky tehdä työtä voi romahtaa ja toisaalta psyykkinen kunto voi ajautua niin huonoon tilaan, että työkyky kärsii. Näkökulma on myös se, että lähes kaikkiin työkykyä rajoittaviin tekijöihin voi yksilö itse vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa peräänkuulutetaan elämänhallinnan merkitystä. Geeniperimä vaikuttaa merkittävästi työkyvyn säilymiseen. Ihminen kyllä yleensä on tietoinen esimerkiksi siitä, jos suvussa on paljon liikalihavuutta, ja sikäli olisi mahdollista elää sen mukaisesti, eli syödä vähemmän ja terveellisemmin kuin muut yhtä paljon kuluttavat. Työmotivaatio ja työhalukkuus ovat monisäikeisiä työkykyyn vaikuttavia elementtejä. Työhalukkuutta on vaikea opettaa ihmiselle. Se on pitkälti kasvatuksesta ja yksilön historiasta kumpuava asia. Olkoon se kiitollinen jolla on korkea työmotivaatio.

Suomen Gallup teki tutkimuksen työväestöstä Suomessa. Tutkimuksen mukaan 75% koki että

liikunta on parantanut fyysistä työkykyä ja 90% koki että liikunta on vaikuttanut positiivisesti psyykkiseen työkykyyn. (Heikkinen & Ilmarinen, 2001, 653–660)

Menesty mielekkäästi 2012 on Eläke-Fennian tekemä tutkimus, jossa tutkittiin suomalaisten yrittäjien työkykyä. Tutkimuksessa yrittäjät jaettiin kolmeen ryhmään työkyvyn perusteella: onnistujat (47%), tasapainoilijat (42%) ja sinnittelijät (11%). Tutkimuksessa havaittiin, että 17%:lla yrittäjistä on jonkinasteinen työkykyilliusio, eli supermiesefekti. Se kuvaa yrittäjän kykenemättömyyttä näkemään omaa jaksamisen tasoa ja terveytensä heikkenemistä. Menesty mielekkäästi 2012 -tutkimukseen vastasi 1507 yrittäjää. Tutkimus tehtiin elokuussa 2012 ja sen toteutti Eläke-Fennia sähköisenä kyselynä yrittäjäasiakkaille. Osallistuneista naisia oli 38% ja miehiä 62%, 39% vastaajista oli yksinyrittäjiä. Vastanneiden keski-ikä oli 47,6 vuotta. Tutkimus on Eläke-Fennian toteuttama yhteistyössä Tasmart Oy:n Wille Raitolammen kanssa. Yrittäjät arvioivat itse työkykyänsä asteikolla 0 – 10, mitä suurempi numero, sitä paremmaksi yrittäjä kokee oman työkykynsä.

Onnistujat ovat hyvän työkyvyn omaavia, oman arvionsa mukaan 8,82. He eivät koe ristiriitaa perheen ja työn yhteensovittamisessa ja heillä stressi on myös hallinnassa. Näiden ”onnistujien” yritykset menestyvät hyvin ja tämä tukee yrittäjien sisäistä eheyttä.

Tasapainoilijat ovat yrittäjiä, jotka itse arvioivat työkyvyn hyväksi, vaikka työkyvyn säilymisen kannalta heillä on suuria riskejä. Työkykyä uhkaavat kiire, perheen ja työn yhteensovittaminen, sekä yrittäjän henkilökohtainen väsyminen. Riskejä korostaa se, että yrittäjät eivät itse tiedosta riskejä, joten heidän työkyky saattaa romahtaa hyvin nopeasti. Työkyvyn menettämisen riskiä tarkemmin analysoitaessa erottui tasapainoilijayrittäjistä neljä alaryhmää. 5%:lla näistä yrittäjistä työkyvyn romahtamisen riski on erittäin suuri koska supermiesefekti on ainoa elementti joka pitää yllä heidän työkykyään. 14% tasapainoilijoista ovat henkisesti uupuneita ja heillä on huono fyysinen kunto, heidän jaksamistaan ylläpitää enään yrityksen menestys. Taloudellisen tilanteen kiristyminen voisi johtaa nopeaan työkyvyn menettämiseen. Tällä ryhmällä työkyvyn menettämisen riski on merkittävä. 12%:lla yrittäjistä sosiaalisen hyvinvoinnin ja sisäisen eheyden heikkeneminen vuoksi on merkittävä riski menettää työkyky. Neljäs alaryhmä on 11% osuus ja heillä riski työkyvyn menettämisen riski on kohtuullinen. Heillä työkykyä pitää yllä yrityksen menestys ja rasittaa jatkuva kiire.

Sinnittelijät kokevat uupumusta ja arvioivat oman työkykynsä olevan tasolla 5,61. Yleensä näillä

yrittäjillä on halu lopettaa yritystoiminta ja yritysten kannattavuus on näillä yrittäjillä yleensä heikko. Terveys on romahtanut kolmanneksella tässä ryhmässä, mikä vaikeuttaa tilannetta entisestään. Työkyvyn menettäminen johtuu lähes poikkeuksetta yrityksen heikosta taloudellisesta menestyksestä. Kun taloudelliset ongelmat pitkittyvät, yrittäjä menettää sisäisen eheydensä ja fyysinen kunto romahtaa. Tällöin yrittäjä menettää usein lopulta myös työkykynsä. Tämä on selitettävissä inhimillisesti, sillä ennen kuin yrittäjä saa taloudellisen tilanteensa stabiloitua, hän ei yleensä pysty keskittymään henkiseen uupumiseen ja sen ratkaisuun.

(<http://www.elake-fennia.fi/fi-FI/Yrittaja/Yrittajan-tyossajaksaminen/Menesty-mielekkaasti-2012--tutkimusyhteenveto>)

2.2. Pienten ja keskisuurten yritysten tilanne

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat kansantaloutemme kulmakivi. Pienillä yrityksillä tarkoitetaan alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä ja keskisuurilla yrityksillä tarkoitetaan 50-249 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Vuonna 2006 Tilastokeskuksen Yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan kaikista suomalaisista yrityksistä jopa 99,8% on pk-yrityksiä. Pkyritysten osuus kaikkien yritysten muodostamasta liikevaihdosta oli 48,9% ja henkilöstöstä 61,9%. (Tilastokeskuksen Tieto&Trendit -lehti 1/2008) Pk-yritysten on ollut sopeuduttava talouden kansainvälistymiseen. Monet pienet yritykset toimivat kotimarkkinoilla ja yleiset maailmanlaajuiset talouden vaihtelut vaikuttavat nykyään myös pieniin yrityksiin. Kilpailu on kiristynyt voimakkaasti ja mukaan valuu ulkomaisia toimijoita kaiken aikaa. Pienet yritykset ovat myös hyötynet trendien muutoksista. Monet pienyritykset ovat erikoistuneet hyvin kapealle alueelle, se on yhä paremmin mahdollista, sillä suuret kansainväliset yritykset ostavat palveluita ja tuotteita yrityksensä ulkopuolelta. Pienet- ja keskisuuretyritykset ovat taloutemme ytimessä, joten heidän kautta saadaan elintärkeää informaatiota talouden tilasta ja arvokkaita näkemyksiä tulevaisuuden näkymistä.

Pk-yritysbarometri on Suomen Yrittäjien, työ- ja elinkeinoministeriön sekä Finnverja Oyj:n tekemä tutkimus pk-yrityksille. Barometri kuvaa yritysten toimintaympäristön tilaa, suhdanneodotuksia ja rahoitustilannetta. 1/2012 (14.2.2012) pk-yritysbarometriin vastasi 3900 pkyritystä. 2/2012 (4.9.2012) pk-yritysbarometriin vastasi myös 3900 pk-yritystä. 1/2012 pk-yritysbarometrin mukaan talouskasvu tulee olemaan nollan tuntumassa, sillä 22 prosenttia vastaajista odotti talouden suhdanteiden heikkenevän ja saman verran yrityksiä ennakoivat suhdanteiden paranevan. 41 prosenttia ennakoivat liikevaihtonsa kasvavan tänä vuonna, edellisessä barometrissä sama luku oli 51 prosenttia. Palvelualojen yritykset ovat kaikkein positiivisimpia tulevaisuuden suhteen ja etenkin

liikevaihdoltaan ja henkilömäärältään suurimmat yritykset, niistä yli 55 prosenttia uskoo liikevaihtonsa kasvavan. Noin 20 prosenttia pkyrityksistä aikoo lisätä henkilöstöään tänä vuonna. Teollisuuden pkyrityksistä vientiä harjoittaa 57 prosenttia, näistä noin kolmannes uskoo viennin kasvuun. (Pkyritysbarometri 1/2012)

Vajaa kymmenen prosenttia yrityksistä sanoo olevansa voimakkaasti kasvuhakuinen ja 38 prosenttia suunnittelee kasvavansa mahdollisuuksien mukaan. Kolmasosa yrityksistä pyrkii säilyttämään asemansa. Suurimmat kehittämistarpeen pkyrityksissä ovat myynnin ja markkinoinnin alueella. Kasvuhakuisimmista yrityksistä lähes kaikki kokevat kehitystarpeita, eniten kansainvälistymisessä ja hallitustyöskentelyssä, kun taas pkyrityksistä 18 prosenttia sanoo kokevansa ettei heillä ole kehitystarpeita lainkaan, ja mikä huolestuttavinta, tämä luku on kasvussa. 47 prosentilla pkyrityksistä on ulkoista rahoitusta. Yleisimmin ulkoista rahoitusta on teollisuusyrityksillä ja vähiten palvelualoilla. Palvelualoilla rahoituksen hakuaikomukset ovat vähäisimmät. 18 prosenttia pkyrityksistä sanoo että heillä työskentelee suomessa asuvaa ulkomaista työvoimaa. Kielitaidon ja suomalaisen kulttuurin tuntemuksen puutteellisuus ovat suurimpia haasteita ulkomaisen työvoiman käytössä. Nämä ongelmat ovat merkittävämpiä suuremmissa pk-yrityksissä kuin pienemmissä. Haasteita aiheuttaa myös ulkomaisen työvoiman ammattitaidon puute, etenkin rakennusalalla. (pk-yritysbarometri 2/2012)

Pienten- ja keskisuurten yritysten toimintakyky on koko kansantaloutemme perusta. Tämä tulisi huomioida myös verotuksen suunnittelussa. Toki talouden elvytystalkoot ovat yhteiset. Yrittäjien verotusta on kiristetty viime vuosina. Positiivisena trendinä on ollut verotuksen hienosäätäminen siihen suuntaan, että kotiutettua pääomaa verotetaan enemmän ja yrityksen maksamaa veroa vähemmän. Tästä linjasta poikkeava verotuskäytännön muutos oli se, että verottomien osinkojen maksimimäärää laskettiin 90 000 eurosta vuodessa 60 000 euroon vuodessa. Tämä verovapaa osinko lasketaan yrityksen nettovarallisuudesta. Nettovarallisuudesta yhdeksän prosenttia on verovapaata osakeyhtiöissä (ei pörssiyrityksissä), kuitenkin maksimi määrä on nykyään 60 000 euroa vuodessa per henkilö. Totuus on että pienyrityksillä nämä rajat eivät yleensä vaikuta, sillä harvassa pienyrityksessä tase on niin hyvässä kunnossa että omistaja voisi nostaa maksimit verovapaat osingot. Kuitenkin tämä kannustin on erittäin hyvä sen vuoksi, että se houkuttelee investoimaan lisää sen sijaan että kotiuttaisi pääomia. Yritysten investoinnit ovat talouden kehittymisen kannalta elintärkeitä. Tämän tutkimuksen mukaan valtion verokertymä on välillisesti huomattavasti suurempi silloin, kun yrittäjälle laitetaan verottomien osinkojen porkkanoita, sillä se houkuttelee investoimaan ja pysymään Suomessa. Osinkojen verotustakin tärkeämpää on yhteisöveron kilpailukykyisyys. Kansainvälisessä maailmassa yritykset joutuvat sijoittumaan verotuksen kannalta

edullisimpaan maahan säilyttääkseen oman iskukykynsä ja kannattavuutensa. Tämä tulisi ymmärtää ja omaksua paremmin Suomessa. Esimerkiksi Virossa, joka on 90 minuutin laivamatkan päässä Suomesta, yhteisövero on nolla, niin kauan kuin pääomia ei kotiuteta. Eli jos yritys investoi kaiken voiton uudelleen, sen ei tarvi maksaa lainkaan yhteisöveroa. Tämä on houkuttanut myös suomalaisia yrityksiä muuttamaan Viroon. Kaupparekisterin tietojen mukaan Virossa toimi 4069 sataprosenttisesti suomalaisomistuksessa olevaa yritystä vuoden 2012 alussa, kun esimerkiksi vuoden 2009 alussa niitä oli alle 2800 yritystä. Viron kaupparekisteritietojen mukaan 2009 vuoden jälkimmäisellä puoliskolla virossa oli 18 000 yritystä joiden vastuuhenkilöillä oli suomalainen henkilötunnus, tai jos omistajana oli yritys, suomalainen y-tunnus. Yli 16 000:ssa yrityksessä omistajana oli yksityishenkilö.

(http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/9_syys/EK_Viro_selvitys_syyskuu_2012.pdf)

Tällainen muuttoliike on tämän tutkimuksen mukaan hyvin hälyttävää. Esimerkiksi kansainvälisen yrityksen sijoittuminen pohjolaan perustuu hyvin pitkälti verotukseen.

Suomessa on erittäin vahvat ja voimakkaat ammattiliitot. Työntekijällä pitää olla oikeudet. ”Kohtuus se on kerjätessäkin.” Ammattiliitot asettavat haasteita yritysten kilpailukykyyn, sillä esimerkiksi teollisuudessa henkilöstökustannukset ovat nousseet suhteettoman suuriksi kansainvälisesti katsottuna. Hyvinvointiyhteiskunta on rakentunut pitkälti paperiteollisuuden ja muun perusteellisuuden voimalla. 2000 luku on ollut synkkää aikaa metsäteollisuudelle, sillä toiminta on siirtynyt lähemmäs kasvumarkkinoita. Yritysten mielenkiintoa investoida Suomeen laskee myös se, että täällä ammattiliitot ovat kovin voimakkaasti ajaneet omia etujaan, jopa lakkoilemalla, vaikka paperiteollisuuden henkilöstö ovat varsin hyvin ansaitsevia ihmisiä. Sama ilmiö on ollut esimerkiksi Finnairissa, joka toimii erittäin kansainvälisessä toimintaympäristössä. Henkilökunnan lakko tuo erittäin suuria vaikutuksia välillisesti, sillä monissa päämarkkinoissa, kuten Aasiassa, lakkoja ei tunneta. Eli käytännössä asiakkailta ei liikene ymmärrystä lainkaan lakkojen aiheuttamalle asiakaskokemuksen huonontumiselle. Pienistä- ja keskisuurista yrityksistä lähinnä teollisuus kärsii ammattiliittojen, tämän tutkimuksen mukaan liian suuresta vallasta.

Valtion tulisi nähdä yritykset asiakkaana. Asiakas ostaa valtiolta infrastruktuurin, markkinapaikan ja niin edelleen, maksaa siitä hinnan, eli verot. Tarjolla on useita vaihtoehtoja, erilaisia ratkaisuja. Valtion ei tarvi välttämättä olla halvin, vaan yrityksen kannalta järkevin, eli kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto. Esimerkiksi Suomi on huomattavasti turvallisempi ja vakaampi alue kuin Viro. Suomessa yhteisövero on 24,5 prosenttia vuonna 2013, kun Virossa se on nolla. Erotus on tämän tutkimuksen mukaan liian suuri. Järkevä aste olisi noin kymmenen prosentin tuntumassa. Vaje verokertymässä tulisi kerätä kulutukseen perustuvalla verotukselle, kuten arvonlisäveron

korotuksilla, harmaan talouden kitkemisellä ja pääomaverojen korotuksilla (puuttumatta kuitenkaan verovapaisiin osinkoihin, sillä ne toimivat kansantaloutta eteenpäin työntävänä voimana). Verotusta voimakkaammin pienten- ja keskisuurten yritysten tilanteeseen vaikuttaa yleinen talouden tilanne, siihen ei kuitenkaan pystytä suoraan vaikuttamaan yhtä hyvin kuten verotukseen.

Tällä hetkellä haasteita aiheuttaa voimakkaasti myös yleinen taloustilanne. ”Lokakuussa vain 16 prosenttia kuluttajista uskoi Suomen taloustilanteen paranevan seuraavan vuoden aikana. Lähes puolet, 44 prosenttia arvioi talouden heikkenevän.” (sanomalehti Kaleva 30.10.2012) Media vaikuttaa voimakkaasti kuluttajien mielipiteeseen, mutta se ei poista tällaisten tutkimusten merkittävyyttä, sillä loppujen lopuksi talous pyörii kuluttajien valintojen perusteella. Epävarmuus alkoi Euroopassa karkeasti ottaen lokakuun lopussa 2008. Tämän tutkimuksen mukaan kuluttajat alkavat ”tottumaan” epävarmuuteen ja talous kääntyy hiljaiseen kasvuun myös Euroopassa. Kasvu on erittäin tärkeää, mutta Euroopan talous kestää nollakasvuakin useita vuosia. Yleisessä keskustelussa harvoin otetaan huomioon sitä, että vaikka bruttokansantuote laskisi kolme prosenttia, niin edelleen 97 prosenttia työstä tehdään, eli töitä on lähes yhtä paljon kuin edellisellä vuonna. Yhteiskuntajärjestelmä vaatii kasvua, mutta pohjoismaiden taloudet kestää helposti useitakin miinuskasvuun vuosia. Vaikeat ajat tekevät myös hyvää yrityksiin. Esimerkiksi pieni kasvuyritys saa ikään kuin ”koeponnistuksen” vaikeammista vuosista. Taloudellisesti raskaina aikoina kuluja (yleensä vielä turhimpia sellaisia) karsitaan reilusti ja kaikkia menoja aletaan katsomaan kriittisemmin ja kauppvoja metsästetään nälkäisemmin. Nämä piirteet tuovat paljon menestystä parempien suhdanteiden aikana. Johtajan tulisi kyetä pitämään yrityksessä rakentava kulttuuri vaikka lomautuksia tai irtisanomisia tulisikin. Joskus irtisanomiset ovat ainoa vaihtoehto, sillä itseasiassa saatetaan pelastaa kaikkien loppujen työntekijöiden työpaikat.

2.3. Johtajan vaikutus yrityksen kulttuuriin

Yhteiskunnallinen kulttuuri on muuttunut viimevuosikymmeninä radikaalisti. Johtamiskulttuurin on muututtava sen mukana, ja näin onkin tapahtunut valtaosassa yrityksissä. Pk-yrityksissä monesti johtamiskulttuuri muuttuu vasta sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Johtajan oma toiminta vaikuttaa kuitenkin yrityksen kulttuuriin huomattavasti, joten johtajan oma toiminta vaikuttaa paitsi suoraan, myös välillisesti yrityksen menestykseen. Yleinen johtamiskulttuuri on muuttunut autoritäärisestä avoimempaan suuntaan. Tästä hyvä esimerkki on kommunikoinnin eli viestinnän muutos. Vanhakantaisissa yrityskulttuureissa viestintää tapahtuu organisaatioissa lähinnä ylhäältä alaspäin

suuntautuvana. Tämän päivän yrityskulttuureissa kommunikointi on lähinnä dialogia. Etenkin pk-yrityksissä viestintä on keskustelevaa ja rakentavaa. (Johtamisen Taidot; Raol Johnson s.70) Sauli Niinistö ilmoitti halustaan alentaa palkkaansa nimenomaan siksi, että johtajan toiminta vaikuttaa ”organisaation” kulttuuriin voimakkaasti. Sauli Niinistö aiheutti tällä eleellä paitsi itselle pienemmän palkan, myös valtavasti arvostusta ja kunnioitusta, sekä selkeän singnaalin hyvin toimeentuleville, että heidän täytyy olla myös mukana talouden elvytystalkoissa. Tämän tutkimuksen tekijä on ollut todistamassa muutakin tavankansalaisia miellyttävää tapahtumaa, nimittäin tasavaltamme istuva presidentti tuli pelaamaan jääkiekkoa avojoille Helsingin Käpylässä kansalaisten kanssa. Toivottavasti tällainen maanläheinen toimintatapa jalkautuisi valtion järjestelmissä laajemminkin, mikä tuskin on todennäköistä.

Johtaja vaikuttaa organisaatioonsa kaikella toiminnallaan. Johtaja saa myös itse vaikutteita johtamiltaan alaisilta. Käyttäytyminen yrityksen työntekijöiden kesken homogenisoituu. On sanottu että ihmisten välisestä viestinnästä jopa alle 30 prosenttia tapahtuu käsitteiden ja sanojen kautta. Loput 70 prosenttia viestimme kehonkielellä ja esinekielellä. Tämä tapahtuu esimerkiksi ilmeiden, asentojen, etäisyyksien, pukeutumisen ja muiden esineiden luoman vaikutelman ja mielikuvan avulla. Auto on hyvä esimerkki mielikuvan luomisesta esineillä. Osa autoista ja automerkeistä herättää tunteita, niin puolesta kuin vastaan. Tämä saattaa olla myös kohtalokasta esimerkiksi rahoittajasuhteiden kannalta jos esimerkiksi ajaa hienolla autolla ja muu talous ei ole samalla tasolla. Tervehtiminen on hyvä esimerkki elekielestä. Tervehdykseen liittyvillä rituaaleilla, kuten käden puristuksella, ilmeillä ja yleisellä suhtautumisella voidaan luoda hyvä ensivaikutelma ja hyvät lähtökohdat esimerkiksi neuvottelulle. Avoimen käden ojentaminen on hyvin vanha viesti siitä, ettei siinä ole asetta, kiveä tai mitään muuta vihamielistä aloitetta. Johtajan oma imago vaikuttaa välillisesti koko organisaatioon, tässäkin on sekä hyviä että huonoja puolia. Imagon rakentaminen ei ole pelkästään yritysten asia. Kaikilla ihmisillä on imago, halusimme sitä tai emme. (Johtamisen Taidot; Raol Johnson s.74 – 92) On vaikea sanoa sitä, että mikä on hyvä tai huono imago johtajalle. Toiset johtajat ovat hyviä työssään olemalla hyvin etäisiä työntekijöille ja toiset voivat olla ”mukavan miehen” maineessa, mutta silti menestyvät työssänsä. Tämän tutkimuksen mukaan menestyvät johtajat pyrkivät aina olemaan oma itsensä, eli heitä yhdistää tietynlainen nöyryys elämää kohtaan, joka ilmenee esimerkiksi siten että menestyjät eivät yritä olla ihmisenä sen suurempia kuin ovat. Menestyvät johtajat kehittyvät ajan hengen mukana. Kunnia menestyksestä tulee lopulta kuitenkin johtajalle, miksi siis ottaa kunniaa itselle heti kun se on mahdollista? Onnistumisista tulisi antaa kunnianosoitusta ympärillä oleville ihmisille. Totuus on, että voitot ja onnistumiset eivät oikeastaan koskaan ole yhden ihmisen ansaitsemia. Ihminen haluaa tuntea itsensä tärkeäksi. Nostamalla muutamia avainhenkilöitä esille onnistumisten yhteydessä, johtaja saa lisää

ymmärrystä alaisiltaan, kollegoiltaan ja sidosryhmiltään. Lisäksi työntekijät saattavat alkaa alitajuisesti kilpailemaan johtajan suosioista uhraamalla enemmän työn puolesta. Menestyneistä yrityksistä ja tapahtumista muistetaan yleensä nimenomaan johtaja. Ja johtajat jotka ovat antaneet paljon kunniaa alaisilleen muistetaan ”nöyrinä” ja ihmisläheisinä johtajina. Toki puheet tulee olla tekojen mittaisia.

Tämän tutkimuksen mukaan johtajan oma toiminta vaikuttaa hänen ajamiensa arvojen ja toimintatapojen toteutumiseen. Vanha sanonta kuuluu ”elä kuten saarnaat”. Jos johtaja kannustaa liikkumaan, mutta ei itse harjoita lainkaan liikuntaa, tai edes seuraa sitä, ei hänen puhaltamansa ”sporttihenki” ota todennäköisesti tuulta alleen. Jos johtaja käyttää avokätisesti yrityksen rahoja, esimerkiksi edustusmenoihin, todennäköisesti rahankäyttö organisaatiossa yleisestikin on hyvin leväperäistä. Jos johtaja taas käyttää itse säästeliäästi ja harkiten rahaa, se heijastuu myös organisaation muiden työntekijöiden toimintaan. Nämä ilmiöt viittaavat laumaeläimiin. Siksi työnteon ja liikunnan tuloksellisuuden kannalta olisi järkevintä löytää ratkaisuja, missä liikuntaa voitaisi harrastaa työporukan kanssa yhdessä. Käytännössä järjestely voi olla haastavaa, ainakin joukkuelajien osalta, koska jokaisella on omat velvoitteensa perheiden ja työnteon suhteen, mutta esimerkiksi kuntosaliharjoittelu, tennis, sulkapallo tai squash ovat sellaisia lajeja, mitkä eivät vaadi aikatauluihin sitoutumista. Kaiken muun hyödyn päälle pieni kilpailuasetelma nostaa mielenkiintoa. Yleensä kilpailutilanne muodostuu, ainakin miesten kesken, aivan itsestään ja pyytämättä. Informaation kulkemisen kannalta työporukalla urheileminen on erittäin antoisaa.

Urheilu on tuloksellisinta, kun sitä harrastetaan työporukalla yhdessä. Pieni kilpailuhenkisyys parantaa asetelmaa. Ekonor Oy:ssä urheilu on havaittu tulokselliseksi, sillä se parantaa keskittymiskykyä ja paineensietokykyä. Neuvottelun voittaa se, joka on parhaiten valmistautunut. (Matti Nevala, myyntijohtaja, Ekonor Oy, haastattelu 19.11.2012) Terve kilpailu on yleensä hyväksi joka asiassa. Urheiluharrastukset työporukalla pienine kilpailuun liittyvine jännitteineen saattaa vaikuttaa energisoivasti myös työelämän puolelle. Esimerkiksi myyjät kilpailevat yleensä keskenään työsuorituksilla, joten kilpailuhenkinen urheilu on luonteva tapa työpaikkaliikunnalle.

Hyvän johtajan johtaminen lähtee siitä että hän osaa johtaa hyvin itseään. Harva meistä miettii että kuka oikeastaan meitä johtaa. Menestyvillä yrittäjillä ja hyvillä johtajilla on monesti hyvä itsetunto. Tällaiset varmat ja tasapainoiset ihmiset ovat niitä yksilöitä joilta ihmiset ottavat vaikutteita. (Johtamisen Taidot; Raol Johnson s.16-20) Itsensä johtaminen onkin johtamisen haastavimpia osa-alueita. Itsensä johtamista ja itsekuria käsitellään tarkemmin tämän tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa.

Napoleon oli sitä mieltä että oikeissa olosuhteissa hänen armeijansa jokaisella sotilaalla oli potentiaalia hoitaa kenraalin tehtäviä tai johtaa armeijaa Napoleonin poissaollessaan. Hän oli siis sitä mieltä että kenelläkään ei ole ”luonnollisia” johtajan kykyjä, kenelläkään ei ole jumalallista oikeutta johtaa tai hallita. (Johtamistaito Keltanokille, Marshall&Stephen, 2000) Niin. Kuka oikeuttaa toiset ihmiset johtamaan samanarvoisia kanssaihmiä? Ei kirjoja lukemallakaan johtajuutta ansaita. Opiskelusta on epäilemättä apua, mutta lähtökohtaisesti se ei tee kenestäkään johtajaa. Paitsi lääketieteen alalla. Onhan hämmästyttävää että sairaaloiden ja lääkärikeskusten johtajat ovat lähes poikkeuksetta lääkäreitä. Se, että on hyvä lääkäri, ei anna minkäänlaisia takeita siitä että olisi hyvä johtaja. Lääkäripiireissä tulee siis ensin ansaita luottamus lääkärinä ja sen jälkeen voi päästä kokeilemaan johtamista. Tämä lienee yksi suomalaisen sairaanhoitojärjestelmän suurimpia ongelmia. Monimuotoisuus on toimivan ryhmän kulmakivi. Monimuotoisella ryhmällä tarkoitetaan yleensä sellaista porukkaa, jonka jäsenet eroavat amerikkalaisen heteromiehen normista.

2.4. Markkinakatsaus kiinteistöjen huolinta ja kunnossapitoalasta

Kiinteistöjen huolinta ja kunnossapito on moneen muuhun toimialaan verrattuna tasainen ja suhteellisen riippumaton talouden suhdannevaihteluista. Tämäkään toimiala ei ole täysin suhdannevaihteluiden aiheuttamien vaikutusten ulkopuolella. Finanssikriisi on järjestyttänyt myös Suomen kiinteistömarkkinoita. Onneksi olemme kuitenkin välttyneet suurilta syöksyiltä esimerkiksi kiinteistöjen hinnoissa. Kiinteistömarkkinat ovat jopa kääntymässä hienoiseen nousuun yleisellä tasolla. Alueellisesti ilmenee poikkeuksia esimerkiksi suurten irtisanomisten johdosta. Kiinteistömarkkinoiden kehitys on kuitenkin hyvin herkällä pohjalla, kuten taloustilanteen kehitys yleensäkin. 2011 vuoden volyyymi oli alle kahden miljardin euron ja 2012 vuoden tilanne ei näytä sen paremmalta. Rahoituksen saanti on yksi suurimmista haasteista kaupankäynnin piristymisen kannalta, sillä pankit ovat kiristäneet luotonantoa. Patoutuneiden kaupankäyntitarpeiden purkautuminen alkaa näkyä jo kiinteistömarkkinoilla. Toimitilamarkkinoiden tilanne on pitkälti ennallaan, eli käyttöaste on huolestuttavan alhaalla, lukuunottamatta Helsingin Keskustan aluetta. (KTI Markkinakatsaus 2012 www.kti.fi 30.10.2012) Pitkän aikavälin näkymät ovat kiinteistöjen kunnossapitoalla hyvät. Isännöinti toimialalla näkymät ovat hyvät, vaikka haasteitakin on, sillä toimiala on murrosvaiheessa ja asiakkaat ovat yhä vaativampia, mikä tekee isännöitsijän työstä

raskaampaa.

Isännöinti toimialana koostuu hyvin pienistä pienyrityksistä ja muutamista suurista toimijoista. Isännöinnin kenttä on murrosvaiheessa. Vanhoilla toimijoilla on usein haasteita sopeutua asiakkaiden muuttuneisiin vaatimuksiin. Tästä hyvänä esimerkkinä on tutkimus, jonka mukaan taloyhtiön viestintään oli tyytyväisiä vain kuusi prosenttia asukkaista. (www.isannointiliitto.fi 30.10.2012) Se, että taloyhtiön viestintään oli tyytyväisiä vain kuusi prosenttia johtuu varmasti osaltaan siitä, että taloyhtiön hallitustyöskentely on lähestulkoon aina palkatonta. Viestintä, etenkin pienissä taloyhtiöissä on joko hallituksella tai urakoitsijalla. Toimialan omistuspohja tulee keskittymään voimakkaasti seuraavan vuosikymmenen aikana. Tämä on sinänsä järkiperusteinen trendi, sillä liian pienien isännöintiyksiköiden pitäminen ei ole tehokasta. Lisäksi suurempien toimijoiden kanssa on helpompi luoda ja sopia yhteisiä toimintatapoja ja säädöksiä toimialle. Yhteiset pelisäännöt helpottavat kaikkien kilpailua ja kilpailukykyä. Isännöintitoimiala ei ole juurikaan kärsinyt taloustaantumasta.

Yleisestä taloustaantumasta huolimatta kiinteistöjen ylläpitokustannukset ovat nousseet noin neljä prosenttia vuonna 2011, pääkaupunkiseudulla hieman enemmän. Vaikka ylläpitokustannusten nousu selittyy osaltaan kiinteistöjen ikääntymisestä johtuvista nousseista vuosikorjauskustannuksista ja energian hinnan noususta, iso osa ylläpitokustannusten noususta johtuu isännöinnin ja kiinteistönhoidon kustannusten noususta. Tämä on positiivinen signaali kiinteistöjen isännöinnille ja kiinteistönhoidolle, sillä monella muulla toimialalla ei olla pystytty siirtämään nousseita henkilöstökustannuksia hintoihin taantumisen aikana. (KTI Markkinakatsaus 2012 www.kti.fi 30.10.2012) Kiinteistöjen isännöinnissä ulkomaisen työvoiman käyttöä ei juuri ole nähty, mutta kiinteistönhuolto puolella ulkomaisen työvoiman käyttö hidastaa kustannusten nousua. Ulkomaisen työvoiman tarjonnan kasvu lisää kilpailua työpaikoista, joten palkkojen korotuspaineita ei ole niin paljon. Kiinteistöjen huoltotoiminta on toki muuttunut niin monimuotoiseksi toiminnaksi että osa töistä vaatii rautaista ammattitaitoa. Kiinteistönkunnossapidoksi luetaan niin ilmastointijärjestelmän puhdistaminen kuin pihan hiekoittaminen. Tämän tutkimuksen mukaan kiinteistöjenhoito ja kiinteistöpalveluala ovat lähentyneet viimeaikoina, sillä täysipäiväiset talonmiehet ovat yleistyneet viimeaikoina.

2.5. Kiinteistöpalveluala

70 prosenttia Suomen kansallisuusvarallisuudesta perustuu rakennettuun ympäristöön. Kiinteistöpalveluala, eli isännöinti, kiinteistönhuolto ja kunnossapito, palvelee tätä varallisuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että kiinteistönhuolto, siivouspalvelut, energianhallintapalvelut, käyttäjäpalvelut, puhdistuspalvelut, sekä käyttäjäpalvelut luetaan kiinteistöpalveluun. Vuosikorjaukset mukaan lukien kiinteistöjen ylläpitämisen arvo oli 15,7 miljardia vuonna 2009, eli melkein miljardi euroa enemmän mitä uudisrakentamisen arvo.

(www.kiinteistopalvelut.fi Kiinteistöpalvelut ry 1.11.12.)

Corebusineeseen keskittyminen on ollut trendi viimeisinä vuosikymmeninä ja tämä on mielestäni aiheuttanut nostetta kiinteistöpalvelualalle. Kiinteistöpalveluala on kasvanut paitsi rakennusten määrän lisääntymisestä johtuen, myös toimialan laajentuneen työnkuvan vuoksi. Toinen kiinteistöpalveluun positiivisesti vaikuttava trendi on se, että kuluttajat haluavat asua ja elää mahdollisimman huolettomasti. Tämän vuoksi nykyään yhä pienemmät taloyhtiöt, ja jopa omakotiasujat, käyttävät isännöintitoimistojen ja kiinteistöhoitoyritysten palveluita. Kiinteistöissä on nykyään yhä enemmän, ja entistä monimutkaisempaa, tekniikkaa, mikä vaatii säännöllistä huoltoa. Esimerkiksi ilmanvaihtojärjestelmien huollosta on kasvanut valtavan suuri business.

Toimistohotelli liiketoiminta on noussut valtavaksi businessalueeksi. Oululaislähtöinen Technopolis Oyj:n ansaintamalli on tyypikuva nykyajan liiketoimintamallista; jokainen keskittyy omaan ydinosansaansa ja ulkoistaa kaiken muun yhteistyökumppaneille. Technopoliksen asiakkaat saavat saman katon alta itselleen sopivat toimitilat, ja tarvittaessa pystyy muuttamaan suurempiin tiloihin samassa osoitteessa, postipalvelut, siivous ja kunnossapitopalvelut, sekä ravintola ja kokoustoiminnot. Tällainen palvelu mahdollistaa yrityksiä keskittymään täysillä omaan businessiin.

Isännöinti on asiantuntijapalvelua, jonka tarkoituksena on helpottaa ihmisten arkea ja vapauttaa heidät hallinnollisista tehtävistä. Asunto-osake on monelle elämänsä suurin investointi, joten siitä kannattaa pitää hyvää huolta. Esimerkiksi asumiskustannusten ennakointi ja tasoittaminen ovat elintärkeitä hyvän asumiskokemuksen luomisessa. Nämä ovat isännöitsijän tehtäviä ja ydinosaa. (www.isannointiliitto.fi 1.11.12) Isännöitsijä hoitaa suhteita asukkaisiin, tekee energiatarvelaskelmat ja muut kiinteistön tarvitsemat suunnitelmat. Isännöitsijää sanotaan taloyhtiön toimitusjohtajaksi, mikä on erittäin hyvä kuvaus tästä ammatista; isännöitsijä hoitaa suhteet yhteistyökumppaneihin ja huolehtii kokousten järjestämisestä. (Leevi Myyryläinen; kiinteistönhoidon käsikirja 1988)

Isännöinti on businessalueena myöskin hyvin kaksijakoinen. Isännöintialan toimijat ovat yleensä pienyrityksiä tai erittäin suuria yhtiöitä. Toimialalla on käynnissä murros joka tulee näkymään yritysfuusioina ja järjestelyinä. Olen itse saanut hoitaa yhtä tällaista fuusiota, jossa rajusti kasvanut isännöintialan yritys osti yhden hengen isännöintitoimiston. Isännöintitoimiston ansainta koostuu hyvin pienistä yksittäisistä veloituksista. Toimialalla haasteena on saada toiminta ja juoksevien asioiden hoito tarpeeksi tehokkaaksi, jotta kannattavuus säilyy. On jopa sanottu että alle kymmenen hengen toimistoja ei kannata pyörittää. Vaikka kuukausittainen myynti per asiakas on pieni, asiakas olettaa silti että isännöintitoimiston palvelut ovat kaiken aikaa käytettävissä.

Kiinteistönhuolto on tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jonka tarkoituksena on pitää rakennusten käyttö helppona ja turvallisena. Laadukkaalla kiinteistönhoidolla kiinteistöt pysyvät kunnossa ja säilyttävät arvonsa, talotekniikka pysyy kunnossa ja energian kulutus hallinnassa. Oikein toteutettuna kiinteistöhoito on hyvä investointi, sillä huonosta kiinteistöpidosta aiheutuvat remontit voivat olla huomattavia. Taloyhtiöilläkin on brändinsä, ja kiinteistönhuolto on yksi merkittävä osa brändin rakentamista. Hyvä kiinteistönkunnossapito ja -huolto vaikuttaa positiivisesti asuntojen ja kiinteistöjen arvokehitykseen. (www.taloyhtio.net 1.11.2012)

Kiinteistöhoitajan ammatti ei ole ollut kovin arvostetussa asemassa ja alan palkkataso on ollut verrattain alhainen. Kiinteistöhoitajan ammatti on käsitetty työnä, jota voi tehdä kuka tahansa. Kiinteistöhoitajan tulee tuntea kiinteistö ja sen järjestelmät. Talotekniikka on nykyään niin monimutkaista, että sen huoltaminen vaatii vahvaa ammattiosaamista ja koulutusta. Kiinteistöhoitajan ammatti on arvostetumpi kuin aiemmin; se on haastavempaa ja yhä paremmin palkattua työtä. Neljästä vuodenaikasta johtuen kiinteistöhoitajan työ on erittäin monipuolista. Jokainen vuodenaika tuo mukanaan kiinteistöhoitajalle tehtäviä, kuten ruohonleikkaamista, räystäskourujen tyhjennystä, lumitöitä ja hiekoitusta. Lisäksi kiinteistöhoitajan työhön kuuluu edelleen rutiinomaisia töitä ja osallistumista huoltosuunnitelmien tekemiseen. (Leevi Myyryläinen; kiinteistönhoidon käsikirja 1988)

Toimialan työnkuvan monipuolisuudesta johtuen suurissa kiinteistönhuoltoyrityksissä on useita eri yksiköitä, joiden työntekijöiden palkkatasoissa on suuria eroja. Tavanomaiset huolto- ja siivoustyöt kuuluvat yhdelle yksikölle ja ilmanvaihtojärjestelmien huolto toiselle yksikölle. Räystäskourujen tyhjennykset ja lumityöt voivat kuulua omiin yksiköihin, jotka saatetaan myös ulkoistaa. Ulkomaisen työvoiman osuus on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Mielestäni etenkin perustavanlaatuisissa kiinteistönhoidon töissä, kuten siivous ja lumitöissä.

3 JOHTAJAN TYÖKYKY

3.1. Johtajan työkyky yleisesti

Tässä osiossa käsitellään johtajan työkyvyn muodostavia elementtejä yleisellä tasolla. Johtajan työkyky on koetuksella, niin henkisesti kuin fyysisesti. Johtaja vastaa kaikesta, etenkin kriiseistä ja haasteista. Intensiivinen elämä vaatii fyysistä kuntoa, ja stressi ja henkinen kuormitus vaatii psyykkeeltä paljon. Tässä osiossa käsitellään johtajan elämän eri osa-alueita ja niiden merkitystä ja kehittämistä.

Johtajan työkyvyllä tarkoitetaan sitä että työn asettamat vaatimukset ja johtajan voimavarat ovat tasapainossa. Eli työtehtävää hoitaessaan ihminen ei yli- tai alirasitu. Työkykyyn liittyy paljon elementtejä. Työkyky koostuu tiivistettynä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kunnosta. Työkyky on kokonaisuudessaan suhteellinen käsite, sillä siihen vaikuttaa merkittävästi se, että miten johtaja itse kokee työkykynsä. Fyysinen työkyky on sikäli poikkeus, että sitä voidaan mitata paremmin. (Pienyrittäjän työkyky ja jaksaminen yrittäjäkulttuurin ja persoonallisuuden näkökulmasta, Turun aluetyöterveyslaitos, 2001) Tässä tutkimuksessa ei määritellä absoluuttista tasoa hyvälle psyykkiselle tai fyysiselle työkyvylle. Yleisen tarkastelun ja tutkimuksen alla ovat työkyvyn muodostamat elementit, niiden merkitys ja kehittäminen.

Johtajan työkyvyn säilyminen on yksi liiketoiminnan riskeistä, etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Sen ylläpitäminen vaatii aktiivista toimintaa ja kurinalaisuutta. Hyviä työkaluja työkyvyn ylläpitämiseen ovat riittävät yöuni, eli noin kahdeksan tuntia, monipuolinen ravinto (mm. kaksi lämmintä ruokaa päivässä) ja monipuolinen liikunta vähintään neljä kertaa viikossa. Lisäksi on hyvä pitää ”nollapäiviä” kalenterissa, eli päiviä joille ei varaa tapamisia eikä järjestettyä ja aikataulutettua ohjelmaa. Tällöin ehtii hoitaa tekemättömät pikkuasiat ja visioida luovasti tulevaisuutta sekä katsella ja analysoida tehtyjä töitä. (Matti Nevala, myyntijohtaja, Ekonor Oy, haastattelu 19.11.2012) Organisaatioiden ja työyhteisöjen kehityksen tavoitteena on toimintojen parantaminen ja työyhteisöjen ongelmien korjaaminen. Tavoite on tuottava ja terve organisaatio, joka kykenee toimimaan tehokkaasti toimintaympäristön muuttuessa. Terve työyhteisö tarkoittaa sitä, että työilmapiiri ja toimintatavat ovat kunnossa. Nämä vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen tasoon ja välillisesti taloudelliset vaikutukset ovat merkittäviä. Osaamisen lisäksi työilmapiiri vaikuttaa suoraan organisaation tehokkuuteen ja erityisesti palvelun laatuun. (Toimivat ja Terveet Työajat, Työterveyslaitos Sosiaali- ja Terveysministeriö Työministeriö, 2000) Tämän tutkimuksen

mukaan työilmapiiri tulisi olla tehokkuuspainotteinen. Työssä viihtymistä ei saisi liikaa painottaa, sillä työnteosta saattaa tulla herkästi ”sosiaalistatyöntekoa”, jolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että töihin tullaan viihtymään, eikä tekemään tulosta. Työntekijöiden tulisi kuitenkin kyetä menemään mukavuusalueensa ulkopuolelle jatkuvasti, jotta tulosta syntyisi. Eteenpäin työntävä ja vaativa työilmapiiri on lopulta työntekijöidenkin kannalta parempi, sillä silloin he ylittävät itsensä ja saavat onnistumisen kokemusten lisäksi paremman taloudellisen korvauksen menetetyistä vapaa-ajasta.

Työn, vapaa-ajan ja muun elämän tulee olla tasapainossa, jotta johtaja säilyttää työkykynsä. Tämä on itsestäänselvyys. Kysymys onkin siitä, mikä on tasapaino? Yleinen näkemys elämän tasapainosta on muuttunut erittäin voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Jack Welch kertoo johtamisesta ja omasta työurastaan General Electricissä ja toteaa että aikana jolloin hän astui työelämään, oli yleinen tapa että naimisiin mentiin heti opiskelujen päätyttyä, tai jo opiskeluaikana ja lapsia alettiin saamaan heti. Työpaikan saamista ja töissä puurtamista pidettiin porttina onnelliseen elämään. Tuohon aikaan tehtiin kuusipäiväistä työviikkoa todella pitkää päivää. Hän myös kertoo että uransa alkuaikoina ei tullut mieleenkään kysellä alaisiltaan, jotka myös tekivät todella paljon töitä, että pitäisikö heidän olla enemmän perheensä kanssa. Keskustelu perhe-elämän ja työelämän tasapainosta alkoi jokseenkin samoihin aikoihin kun naiset, ja erityisesti äidit, alkoivat yleisemmin käymään töissä. Henkilökohtaisen näkymyksen muodostaminen tasapainosta on tärkeää. Osa voi valita täydellisen uhrautumisen työlle, kun taas toinen voi tehdä 20 prosenttisesti töitä ja harrastaa muulloin muita asioita. (Jack Welch, Voittajaksi, 2005) Nykyään yleinen mielipide on, että tasapaino on karkeasti sanottuna arkivuorokauden jakamista kolmeen osaan, työhön vapaa-aikaan ja lepoon. Lisäksi työviikko on Suomessa viisipäiväinen. Joissain maissa, esimerkiksi Ranskassa työviikko on vain 35 tuntinen. Valinta työn ja vapaa-ajan välillä on itseasiassa pitkälti vaurauden mukanaan tuoma oikeus. Edelleenkin Aasiassa töitä tehdään niin suuria määriä, että meidän näkökulmasta ”normaali” perhe-elämä ei olisi edes mahdollista. Tämän tutkimuksen mukaan perheellisen johtajan tulisi venyttää työpäivän pituutta aloittamalla työt aikaisemmin aamulla, eikä niinkään pitkittää kotiinmenoa illalla, sillä lapsilla on aina oma inhimillinen rytmensä, jo pelkästään suomalaisen koulutusjärjestelmän vuoksi. Ilman perhevastuutakin elävien johtajien tulisi huolehtia itsestään kokonaisvaltaisesti, johon liittyy myös sosiaalinen elämä. Tämä on yksi osa-alue työkyvyn säilyttämisessä. Nämä ovat kuitenkin henkilökohtaisia valintoja, ja silloin pitää myös elää näiden valintojen edellyttämällä tavalla. Jos haluaa lapsia ja saa niitä hankituksi, tulee silloin myös kantaa vastuu kasvattajana, mikä voi todella olla miellyttävää ja antoisaa aikaa. Lapsiperheen vanhempikin voi menestyä hyvin liike-elämässä. Se vaatii enemmän, mutta se on mahdollista.

Yrittäjän pitää olla sitä työkykyisempi, mitä enemmän hän tekee töitä. Yrittäjän oma toimeentulo on usein riippuvainen hänen työpanoksestaan. Yrittäjien työkyky on erittäin merkittävä asia niin kansantaloudellisesti, kuin inhimillisestikin. (Yrittäjien Terveys ja Toimintakyky -Yrityksen riskin pienentäminen, Turun aluetyöterveyslaitos, 2002) ”Tulos tai ulos” - niinkuin ammattiurheilussa sanotaan. Yrittäjän elämä, ja etenkin pienyrittäjän tai ammatinharjoittajan elämä on juuri yhtä raakaa peliä. Sen lisäksi että joutuu pelistä pois, saattaa joutua luopumaan kaikesta omaisuudesta mitä on kerennyt hankkia, sillä yrittäjä tarvitsee usein vierasta pääomaa jonka takuiksi rahoittajat vaativat takuita. Esimerkiksi tilanteessa, jossa yrittäjä menehtyy ja seuraava sukupolvi perii omaisuuden, saattaa pelkät perimisestä johtuvat veroseuraamukset ajaa nuoremman sukupolven taloudelliseen ahdinkoon. Verotuksen perusteena käytetään markkinahintaa, mutta erityisesti syrjäseuduilla kiinteä omaisuus ei ole kovin likvidiä. Pienyrittäjän tärkein työkalu on kuitenkin hän itse, joten johtajan työkyvyn tutkimista ja kehittämismahdollisuuksien selvittämistä ei tarvi lienee kyseenalaistaa.

3.2. Liikunta

”Jos ei ole huippukunnossa, ei voi olla huippujohtaja” (Asko Myllymäki, Rakennusliike Lehto Oy:n kehitysjohtaja ja hallituksen jäsen, suullinen tiedoksianto, 2.11.2012 Oulussa)

Työsuoritus on mielestäni verrattavissa urheilusuoritukseen. Onnistunut urheilusuoritus vaatii harjoittelua, ravintoa ja lepoa, sekä valmistautumista. Työsuorituksessa tarvitaan tahtoa, tietoa ja osaamista, ravintoa, lepoa sekä työkykyä. Mitä paremmat nämä ominaisuudet ovat sitä parempi on työsuoritus. Liikunta on sikäli poikkeus, että se vaikuttaa kaikkiin työsuorituksessa tarvittaviin ominaisuuksiin, jos ei suoraan niin välillisesti. Kun yrittäjä on hyvässä kunnossa fyysisesti, hän jaksaa paremmin koko työpäivän ja energiaa jää vielä työpäivän jälkeenkin harrastuksiin ja perheelle. Näin ollen hyvä fyysinen kunto vaikuttaa välillisesti myös sosiaalisen elämän laatuun, mikä taas vaikuttaa ihmisen yleiseen jaksamiseen. Yrittäjälle hyvä paineensietokyky on elintärkeä. Huippu-urheilun ja liike-elämän yhteys on mielestäni havaittavissa myös tässä, sillä myös huippu-urheilussa paineensietokyky on ratkaisevassa roolissa, koska onnistuminen tulee ajoittua täsmälleen kilpailuihin, suuren yleisön edessä. Urheilijoista tuleekin monesti liike-elämän vaikuttajia urheilu-uran jälkeen. Urheilija vastaa, kuten pienyrittäjäkin, itse tuloksesta, vaikka silläkin on vastaryhmänsä joka vaikuttaa olennaisesti menestykseen. Huippu-urheilu vaatii valtavasti ponnisteluita ja uhrautumista, joten on luonnollista että urheilija hakeutuu saman tyyliseen työhön

uransa jälkeen. Tästä siirtymävaiheesta on Suomessa myös surullisia esimerkkejä kuten, Mika Myllylä ja Matti Nykänen.

Urheilun merkitys johtajan työkykyyn on jopa suurempi mitä voidaan todentaa. Liikunta vaikuttaa positiivisesti paineensietokykyyn ja tehokkuuteen sekä tuo stabiiliutta elämään. Urheilun lisäksi lepo, terveet elämäntavat, oikea ravinto ja riittävä uni parantavat johtajan työkykyä. (Asko Myllymäki, Rakennusliike Lehto Oy:n kehitysjohtaja ja hallituksen jäsen, suullinen tiedoksianto, 2.11.2012 Oulussa)

Liikunta vapauttaa elimistöön mielihyvähormoneja, parantaa verenkiertoa, nostaa lämpötilaa kehossa ja parantaa ajatuksen juoksua. Olemme monesti huomanneet kuinka hyvin nukutun yön jälkeen illalla kovin mahdottomilta tuntuneet ongelmat ovatkin muuttuneet haasteiksi, jotka täytyy vain hoitaa. Liikunnalla on samankaltaisia vaikutuksia koska se lievittää stressiä ja parantaa verenkiertoa, se siis auttaa ongelmienratkaisussa jo pelkästään fysiologisten vaikutustensa vuoksi. (Yrittäjän Kunto-Opas, 2010 s.24, Tapani määttä&Riku Aalto)

”Energia on tärkein resurssisi. Kaikki mitä teet ja mitä olet, on riippuvaisia siitä miten paljon ja helposti sinulla on energiaa saatavilla. Tällöin tärkein arvosi on väistämättä säkenöivä terveys.” (Sisäinen Sankari, 1996 s.215, Jari Sarasvuo)

Kolme kertaa viikossa liikkuvat ansaitsevat keskimäärin 6 prosenttia enemmän kuin ihmiset, jotka eivät harrasta urheilua lainkaan. Jos ihminen liikkuu yli kolme kertaa viikossa ansaitsee hän jo 10 prosenttia enemmän kuin urheilua harrastamaton kollegansa. (Kosteaus, v.2012, The effect of on earnings: Evidence from NLSY, Journal of Labour Research, 33:225-250)

3.3. Ravinto

Ravintoaineiden tehtävät ihmiselimistössä ovat energian tuotto, elintoimintojen tasapainoitus säätelemällä kemiallisia tapahtumia ja kehon kasvun sekä solujen uudismuodostuksen turvaaminen. Ihminen koostuu vedestä, valkuaisaineita, rasvoista, vitamiineista, hiilihydraateista ja kivennäisaineista. Meidän tulisi saada kaikkea näitä aineita ravinnostamme. Meidän tulisi saada myös oikea määrä ravintoa, sillä jos saamme liikaa ravintoa, kuluttamatta jäänyt energia muuttuu rasvoiksi, jotka käytetään silloin kun energiaa saadaan vähemmän kuin kulutetaan. (Urheilu ja Ravinto, Esko Harju&Seppo Rehunen 1981)

Oikea ruokavalio on säännöllinen, monipuolinen ja laadukas sekä energian tarvetta vastaava. Aamupala on päivän tärkein ateria. Lounaan jälkeen energiasaldosta tulisi puolet olla tyydytetty. Ravitsemussuositusten mukaan tulisi syödä noin 3-4 tunnin välein, eli 5-6 ateriakertaa päivässä. Työpaikkaruokailu on hyvä ja helppo keino ruokavalion monipuolistamiseen, sillä henkilöstöravintolat tarjoavat yleensä monipuolista ruokaa. Työikäisistä noin 30 prosenttia syö henkilöstöravintolassa. (Yrittäjän Kunto-Opas, 2010, Tapani Määttä&Riku Aalto) Painonhallinta on monelle suurimpia haasteita elämässä. Dieettejä on lukuisia. Viimeisimpänä trendinä on ollut karppaus. Karppauksessa käytetään vähähiilihydraattista ruokavaliota. Karppiruoassa rasvan määrä yleensä nousee merkittävän korkeaksi, mikä tuo sivuvaikutuksia. Korkean rasvapitoisuuden sanotaan huolehtivan suolen toiminnasta. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Yhteisenä nimittäjänä eri diettien välillä näyttäisi olevan se, että useimmissa dieeteissä pyritään syömään vähemmän hiilihydraatteja ja enemmän proteiinipitoisia ruokia. Toinen yleinen näkemys on että tulisi syödä vähemmän, mutta useammin.

Aivoissa sijaitsee kylläisyyskeskus ja nälkä- eli ruokahalukeskus, joiden tehtävä on säädellä ihmisen energiatasapainoa. Nämä keskukset toimivat niin kuin termostaatti. Keskukset aistivat heti kun veren ravintomäärä vähenee ja lähettävät viestiä nälästä. Mahalaukku lähettää informaatiota ravitsemustilanteesta. Nälän tunne syntyy kun mahalaukku tyhjenee ja kylläisyyden tunne syntyy kun mahalaukku täyttyy. Energian tarve syntyy perusaineenvaihdunnasta, päivittäisten toimintojen vaatimasta energiantarpeesta, imeytymistappioista ja energian tuottamisen vaatimasta energiasta. Perusaineenvaihdunnan energiantarpeeseen vaikuttavat lämpötila, kehon rasvaprosentti, terveydentila, ikä ja sukupuoli. Aliravitsemuksen aikana ja nälkätilassa elimistö voi tottua normaalia alhaisempaan perusaineenvaihduntaan. Energian tarve vaihtelee yksilöittäin erittäin voimakkaasti. Esimerkiksi kasvukauden loppuvaiheessa nuorella energiantarve on noin 5-20 prosenttia suurempi kuin samanhoidolla aikuisella. Naisella taas energiantarve on noin 10 prosenttia pienempi kuin samankokoisella miehellä, sillä rasvakudos ei kuluta lepotilassa yhtä paljon energiaa kuin lihaskudos ja naisella on luonnostaan enemmän rasvakudosta kuin miehillä. (Esko Harju&Seppo Rehumanen, Urheilu ja Ravinto, 1981, s.24-31) Aivot ovat osa ruumista. Systemisen ajattelutavan vuoksi näemme aivot kokonaisuuden osana, emme tarkastele aivoja erillisenä lipidikeräymänä. Tämän vuoksi ravinnon roolia pelkästään aivojen ruokkijana on tutkittu vähän. Proteiinia tarvitaan reilusti ruokkimaan aivot. Toisaalta taas esimerkiksi suoliston toimintakyky on elintärkeä aivojen toiminnan kannalta. Aivojen toiminnan kehittämisen kannalta on huolehdittava riittävästä kuitujen saannista. Marjoja ja tuoreita vihanneksia tulisi saada noin 600grammaa päivässä. Tämä yhdistettynä pähkinöitä ja siemeniä sisältävään ruokavalioon riittää todennäköisesti pitämään suoliston

toimintakykyisenä, mikä puolestaan taas auttaa aivojen toimintaa.

Tämän tutkimuksen mukaan syöminen on ehdottomasti helpoin tapa laihtua. Ruokailutottumusten muuttaminen on toki haastavaa toimintaa, mutta silti se on kestävin ja helpoin tapa painonhallintaan. Esimerkiksi 1000 kilokalorin vähentäminen päivittäisessä energian saannissa on hyvin nopeasti totuteltavissa, kun taas saman energiamäärän polttaminen liikunnalla vaatii valtavia ponnisteluja. On tietysti järkevää syödä monipuolisesti ja terveellisesti. Ratkaisevinta syömisessä kuitenkin on se, että kuinka paljon ihminen saa energiaa ja kuluttaa sitä. Ei saa syödä enempää kuin ”tienaa”, eli kuluttaa. Järkevintä on siis aloittaa siitä, että syö yhtä usein kuin ennenkin (tai jopa useammin, mikäli aterioiden väli on liian pitkä), ja täysin samaa ruokaa kuin ennenkin, mutta syö vain vähemmän. Pienentää annoskokoa esimerkiksi 30 prosenttia kaikissa syömisissä. Ruokavaliota voi muuttaa sitten kunhan on tyytyväinen itse omaan kehonkoostumukseensa ja keho ja mieli ovat tasapainossa. Sanonnan mukaan se pääsee pisimmälle, joka ottaa lyhimmat askeleet. Tässäkään asiassa ei kannata tehdä ”all-in” siirtoa, vaan mennä askel askeleelta kohti tavoitetta. Yhden rutiiniasian sisäistäminen vie ihmiseltä keskimäärin 21 päivää, eli vaikka tekisi kuinka pieniä muutoksia tahansa, niistä voi saada suurta aikaan, kunhan pysyy kurinalaisesti tavoidelluissa muutoksissa.

3.4. Positiivinen asenne

Jari Sarasvuo kertoo kirjassaan Sisäinen Sankari, sosiaalisista kiusoista, joilla hän tarkoittaa ympärillämme olevia lannistavia ihmisiä, jotka haluaisivat nähdä meidän kaatuvan. ”Etsi uusi henkinen koti sieltä, missä ihmiset ovat innostuneita aikeistasi pelastaa maailma.” (Jari Sarasvuo, Sisäinen Sankari, s.154, 1996) Kontekstin kielteisten vaikutusten neutralisointi on yksi hankalimmin hallittavista taidoista. Myrkyllinen konteksti aiheuttaa kielteistä vahvaa happoa, joka vaatii valtavat määrät emästä tuho vaikutusten välttämiseen. (Johtajan Parempi Elämä, Ollila, 2010) Henkistä vahvuutta vaaditaan siis muussakin muodossa kuin paineensietokykyinä tai päätöksentekokykyinä. Ainakin suomalaisessa kulttuurissa, jossa on totuttu demokraattiseen päätöksentekoon, osa ihmisistä vastustaa rajusti sitä, että jotkut tekevät jotakin rajoja rikkovaa ja mahdollisesti jopa ansaitsevat sillä hyvin.

Tässä tutkimuksessa ollaan täysin samaa mieltä Sarasvuon kanssa siitä, että jaksamiseen vaikuttaa merkittävästi sosiaalinen elinympäristömme. Menestyvän ihmisen elämä on monesti värikästä, vähintäänkin täynnä toimintaa, joten tavankansalaisille riittää puhuttavaa. Kokemuksen mukaan

ympärillä olevien ihmisten keskustelu veloo keskimäärin johtajan elämän kritisoinnista yrityksen kritisointiin. Tällainen ympäristö ei inspiroi vaan syö energiaa. Tarkkaa syytä tällaiseen käyttäytymiseen ei ole löydetty, mutta valistuneimpia näkemyksiä ovat synnynnäinen pessimismi ja kateus. Osa ihmisistä on ehkä kasvanut ympäristössä, missä kaikkeen uuteen ja muutokseen on suhtauduttu kriittisesti ja oppinut enemmänkin kritisoimaan toisten tekemisiä kuin keskittymään omaan tekemiseen. Toiset taas ovat luotuja kulkemaan, tekemään ja kokeilemaan uutta. Toiset ovat siis niitä jotka kulkevat edellä ja saavat yleensä jotain merkittävää aikaan, ja toiset ovat niitä jotka kulkevat perässä ja arvostelevat. Tässä tutkimuksessa väitetään että ihmisistä suurempi osa kuuluu tähän jälkimmäiseen porukkaan, eli perässäkulkeviin arvostelijoihin. Vaikka toimeen täytyy tulla kaikkien ihmisten kanssa, menestymisen kannalta on hyvä hakeutua tätä vähemmistöä edustavien yksilöiden seuraan.

”Jokaisella on oltava oma perkeleensä.” Johtajille pilkkaajien laumasta on hyötyäkin, sillä mitä korkeammalle johtaja on noussut, sitä enemmän häntä ihannoidaan ja hän saa yhä vähemmän vilpittöntyä palautetta. Kaikki informaatio on tärkeää, sillä viisas johtaja osaa käyttää sen hyödyksi, ihan sama mistä suunnasta se tulee. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Toisaalta tällainen kriittinen palaute on varmasti tärkeää. Ja nimenomaan mitä vaikutusvaltaisemmalla paikalla ihminen onkaan, sitä tärkeämpää se on. Alkava yrittäjä tai johtaja ei tarvitse niin paljon kritikoita, sillä ne saattavat huomaamatta lannistaa pyrkimyksiä tehdä isoja asioita.

Yhteisö johtaa yksilön tunteita. Myönteinen yhteisö nostaa vääjäämättä yksilöä ylöspäin. Negatiivinen ja myrkyllinen yhteisö myrkyttää yksilönkin ennen pitkää. Tunteiden johtaminen edellyttää että ei oletta että tunteet ovat sama asia kuin minä. Elämäntilanteen olennainen asia on suhteuttaa asiat oikein ja reagoida oikeassa suhteessa. Evoluutio on suosinut niitä yksilöitä jotka ovat kyenneet reagoimaan räjähdysmäisesti vaaran uhatessa. Kun leijona hyökkää, on hyväksi tehdä asioita kohtuullisessa ajassa voimakkaasti, mikäli meinaa jäädä henkiin. Yleisesti puhutaan että ihmisen tulisi olla aito oma itsensä. Sana aito tarkoittaa että tulisi olla sellainen, joka juuri sillä hetkellä on. Eli seitsemän vuotiaana tulisi jäädä seitsemän vuotiaan tasolle. Parempi sana on vilpittömyys. Se antaa mahdollisuuden kehittymiselle ja muuttumisella, eli tilaa sille joka haluaisimme olla. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Tämän tutkimuksen mukaan itsensä kehittäminen ja eteenpäin meneminen ovat elintärkeitä tavoitteita. Nämä ovat myös tavoitteita, joiden toteuttaminen usein aiheuttaa mielipahaa ympärillä olevissa ihmisissä. Positiivinen ympäristö, niin organisaatio, kuin muutkin kanssaihmiset tukevat yksilöä näissä tavoitteissa. Positiivinen organisaatio työntää yksilöä eteenpäin kun taas negatiivinen henki vetää taakse päin. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Rekrytoinnissa vaikuttaakin

nykyään ihmistyyppi, luonne, harrastukset ja ikä huomattavan paljon itse valintaan. Työnhakijoita on jopa neuvottu kirjoittamaan CV väärinpäin, eli harrastukset ensin ja viimeisenä vasta työkokemus. Näin rekrytoija näkee heti onko hänen elämäntyyliensä linjassa yrityksen kulttuurin kanssa. Toisaalta tällaisessa toiminnassa on haasteena se, että henkilöstö homogenoituu liikaa, eli muuttuu liian samankaltaisiksi. Tällöin laajakatseisuus ja asiakkaan asioiden syvällisempi ymmärtäminen saattavat jäädä taka-alalle. Tai jos esimerkiksi yrityksessä on erittäin rento meininki, saattaa haasteita tulla täsmällisten rutiiniasioiden, kuten arkistoinnin, kirjanpidon ja palkanmaksun kanssa.

”Ongelman kohdatessaan onnistuja räjähtää toimintaan, epäonnistuja alkaa etsiä syyllistä ja halvaantuu.” (Jari Sarasvuo, Sisäinen Sankari, 1996, s.24) Elämää ilman ongelmia ei ole kellään. Yrittäjällä ongelmien määrä korreloinee hiukan yrityksen menestyksen kanssa, mutta ei mene nolliin menestyksenkään aikoina. Välillä ongelmat tuntuvat kasaantuvan. On sanottu että voittaja nuolee haavansa vasta vastustajan kaadettuaan, eli niistä ongelmista ei pidä tehdä itselleen ”core-businesta”, vaan mennä sitä lujemmin eteenpäin, mitä enemmän sattuu. Johtaja on, tavalla tai toisella, yrityksen sielu. Jos johtaja alkaisi valaan epäuskoa ja pessimismia yritykseensä, se heijastuisi välittömästi koko organisaatioon ja tulokset voisivat olla hyvinkin katastrofaaliset. On elintärkeää pitää faktat faktoina, ja keskittyä reippaalla otteella ja positiivisella asenteella niistä tärkeimpiin, eli yrityksen kannalta optimaalisimpiin asioihin.

Motivaatio on muutakin kuin rahan, arvostuksen tai vallan tarvetta. Se on into siihen mitä teet. Motivoitunut ihminen laittaa sydämen työhönsä. Motivoitunut ihminen välittää intoa myös muihin työntekijöihin. Innokkuus ja omistautuminen eivät yksin riitä, sillä pitää säteillä sitoutumista niin että se tarttuu myös ympäröiviin ihmisiin. Motivaatiossa on kysymys johtajuuden avainominaisuudesta; kyvystä saada muut yhteistyöhön. (Johtamistaito Keltanokille, Marshall&Stephen, 2000) Positiivinen ajattelu, sitoutuminen, innostuminen ja työlle uhrautuminen ovat elintärkeitä johtamisessa. Samalla niissä piilee vaaranpaikka. Liiallinen innostuminen ja ”höyryäminen” voivat olla vaarallisia. Ne saattaa ajaa kauas realiteeteista ja luoda soukeutta sekä illuusioita vallitsevasta tilanteesta. Tällaiset illusiot saattavat aiheuttaa suhteettoman suurta riskinottoa.

Asenteet valitaan. Elämän rakastaminen on hyvä asenne. Se on kiitollisuutta. Se aiheuttaa paremman elämän. Kim Cameron kertoo kiitollisuuden positiivisesta voimasta. Kokeessa sitä testattiin siten, että opiskelijat jaettiin kolmeen ryhmään. Yksi ryhmä kirjasi päiväkirjaan kiitollisuutta herättäviä asioita, toinen kirjasi neutraaleja ja kolmas ryhmä kirjasi turhauttavia

asioita. Kiitollisuutta herättäviä asioita kirjanneet olivat onnellisimpia ja heillä oli parhaimmat odotukset tulevan viikon suhteen, vähemmän päänsärkyä ja he nukkuivat paremmin. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Vaikka asenne onkin yhtäältä valintakysymys, se on toisaalta opittua. Lapsen oppimisympäristö ei ole valintakysymys, aikuisen on.

3.5. Rationaalinen ajattelu ja inhimillisuus

Selkeä mieli, seesteinen ja vapaa henkinen tila edesauttavat rationaalista ajattelua. Rationaalinen ajattelu vaikuttaa sekä johtajan työhön, että kykyyn. Vaikka tunteet ja spontaanisuus ovatkin elintärkeitä menestymiselle johtajana, rationaalinen ajattelu on tuloksellisen toiminnan perusta. Rationaalinen ajattelu on olennainen osa työkykyä, ja se saattaa jopa kuulostaa itsestään selvyydeltä, mutta ei todellakaan ole sitä.

Lika, epäjärjestys, kylmyys ja kadonneet tavarat ovat normaaleja asioita. Keskittymisvaikeudet, sekaiset ajatukset ja itsekurin puute ovat tavallisia taipumuksia. Epäjärjestystä vastaan pitää taistella kaikin keinoin. Epäjärjestys aiheuttaa ajattelumaailman sekavuutta ja estää rationaalista ajattelua. Helppo esimerkki tästä on koti. Jos koti on likainen ja epäsiisti, ajattelumaailma on sekava ja ihminen kokee väsymystä, halusi tai ei. Epäjärjestys johtaa herkästi itsekurin huonontumiseen ja ajatusten harhailuun. On esitetty että sekavuus edistää luovuutta, tosiasiasa luomisesta 1 prosentti on inspiraatiota ja 99 prosenttia on työtä. (Sisäinen Sankari, Jari Sarasvuo 1996) Rationaalisen ajattelun lisäksi tulisi kyetä ennakoimaan yleisön mielipide. Tämä onkin verrattain vaikeaa, kuten olemme huomanneet esimerkiksi vaalirahakohun aikana. Laki oli periaatteessa puolueiden puolella, mutta kun vaalirahoituksesta nousi valtava kohu, puolueiden oli pakko paljastaa ainakin osa rahoittajista. Inhimillisuus oli näiden ”syyllisten” jahdista kaukana. Yksi syy tähän ajojahtiin oli lienee se, että politiikan rahoittamiselle ei ollu kovin selkeitä sääntöjä, tai ainakin vaalirahoitustoiminta oli pitkälti ”käytäntöihin” nojautuvaa. Vaikka ilmeisesti koko vaalirahoituksen keräysjärjestelmä toimi samalla tavalla, syntipukeiksi joutui muutamia poliitikkoja. Joidenkin poliitikkojen syytteet kumotettiin, mutta kansa muistaa heidät silti ”huijareina”. Siisteys ja täsmällisyys ovat arvostettuja piirteitä. Jopa niin ovat arvostettuja että tarina kertoo rekrytointitilaisuudesta, jossa työnhakijat pyydettiin ajamaan autonsa pihaan vierekkäin ja yhtäaikaan heidät pyydettiin avaamaan peräkonttinsa. Tällä tempauksella haluttiin nähdä millaisia he ovat toimintatavoiltaan. Työnhakijat eivät todella tienneet tempusta etukäteen ollenkaan, joten työnantaja pääsi näkemään ”todellisuuden” siitä, kuin täsmällisiä työnhakijat olivat. Jos kontti oli viimeisen päälle järjestyksessä ilman ylimääräistä romua, se katsottiin eduksi, ja jos taas peräkontti oli täynnä

tavaroita epäjärjestyksessä, sen katsottiin kertovan yleisestä epäjärjestelmällisyydestä. Järjestelmällisyyttä on vaikea korostaa liikaa, toisille se vaan on niin vieras asia, että se vaatii pidempään ponnisteluita.

”Parempaa ohjetta en ole keksinyt, kuin että on yritettävä johtaa rakkauden ja rohkeuden välissä.” (Jari Sarasvuo, Huomiotalous, 2005, s.141) Mielestäni rationaalinen ajattelu saattaa olla myös tuhoisaa liiketoiminnan kanalta jos se menee liiallisuuksiin. Ihminen on aina ihminen, ja sitä pitää myös käsitellä sen mukaisesti. Jos ihmiset nähdään vain numeerisina tuotannontekijöinä ja kustannustekijöinä yhteishenki ja tekemisen meininki rappeutuu ja se taas tuo merkittäviä välillisiä vaikutuksia alalla kuin alalla. Toki humoristisesti kuulee puhuttavan ”kustannuspaikasta”. Ihmisten käsittely on kuitenkin tärkeimpiä johtamisen elementtejä. Henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöpolitiikasta onkin tullut merkittävä kilpailukenttä. Pelkkä rahapalkka ei yleensä riitä ainoana kilpailutekijänä työntekijämarkkinoilla. Työsuhde-etuudetkin ovat nykyään arkipäivää lähes jokaisessa yrityksessä. Ainutlaatuinen ”spiritti” on elintärkeää menestymisen kannalta. Jopa perinteisillä toimialoilla erottuminen vaatii nykyään hengen luomisen onnistumista. Mielestäni hyvä esimerkki tästä on Hämeen Laaturemontti Oy. Se on kattoremonttien tekijä, joka on noussut erittäin voimakkaasti viime vuosina. Taloudellinen tulos on huomattavasti yli toimialan keskiarvon; liikevoittoprosentti 1/2012 päättyneellä tilikaudella, eli ”lamakaudella”, oli 20,70 prosenttia. Laaturemontilla henkilökunta saadaan aina yrittämään parhaansa. Palkkaus ei eroa merkittävästi toimialan muista yrityksistä. Työntekijöillä on tavoitteet, jotka ovat erittäin vaativia, mutta kuitenkin saavutettavissa, erinomaiset työkalut ja välineet sekä loistava yhteishenki. Menestymisen salaisuus piilee siinä, miten hyvin kykenee yhdistämään numeerisen, faktoihin perustuvan ajattelun sekä ihmisten johtamisen ja pehmeät arvot. ([www.laaturemontti.fi](http://www.finder.fi/Kattotöitä/Hämeen%20Laaturemontti%20Oy%20PIRKKALA/taloustiedot/251938), 26.3.2013, <http://www.finder.fi/Kattotöitä/Hämeen%20Laaturemontti%20Oy%20PIRKKALA/taloustiedot/251938>)

Aleksanteri suuri voitti 50 000 ihmisen joukoilla Dareioksen 1 000 000 ihmisen joukot. Aleksanterilla kuoli 1217 ihmistä ja Dareioksella kuoli 400 000 ihmistä. Miten tämä on mahdollista? Se on mahdollista siten, että rationaalinen ajattelu ja inhimillisuus yhdistyy hämmästyttävän hyvin. Aleksanteri Suuri kykeni antamaan selkeän tavoitteen ja keskittämään voimavaransa sinne, missä hänen kilpailuetunsa oli suurin. Ja keskittämään voimavaransa vielä taloudellisesti. Yhtenäinen johtamiskulttuuri, tietoisuus toimintaympäristöstä, yllätyksellisyys ja resurssien täsmällinen koordinointi mahdollistivat hämmästyttävän hyvän sotamenestyksen. ”Keep it simple”-meininki toimi jo Aleksanteri Suuren aikaan ja se toimii myös tänäpäivänä. (Jari Sarasvuo, Sisäinen Sankari, 1996, s.242-247) Nykymaailman monimutkaisuuksien

yksinkertaistaminen on todella vaikeaa. Jos se oli vaikeaa Aleksanteri suuren aikaan, nyt se vasta vaikeaa onkin. Kyse on siis siitä, että se menestyy, kuka kykenee taidokkaimmin yhdistämään rationaalisen ajattelun ja inhimillisyyden.

Mielestäni yksinkertaistamisen taito on elintärkeä nykyään, kun asioita, informaatiota ja muutoksia tulee valtavalla volyyymilla. Johtajan pitää pystyä viestimään yhtenäistä sanomaa selkeästi. Yrityksen työntekijät rakastavat selkeyttä, sillä sitä ei ole koskaan liikaa. Selkeys ja seesteisyys tuo turvallisuuden tunnetta ja helpottaa jokapäiväisiä pieniä päätöksiä, jotka tehdään ikään kuin vaiston varassa, intuitiolla. Yrityksen sisäinen tila ja viestintä heijastuu myös yrityksen ulkopuolelle, joten selkeä ja yhdenmukainen linja näkyy myös kentälle ja luo uskottavuutta. Selkeys antaa sellaisen turvallisen ratkaisun vaikutelman myös potentiaalisille asiakkaille, koska asiakas kokee ennakoitavuutta ja muuttumattomuutta. Asiakas kokee turvallisuutta.

Yksi usein mainittu este linjakkaalle päätöksenteolle on horjuva rationaalisuus. Tupakoinnista vierottuvat ihmiset välttävät usein paikkoja ja tilanteita joissa on ennen tupakoinut. Tai laihduttaja ei taita kotomatkaansa ohi konditorian. Mikäli johtaja aikoo käyttää samaa strategiaa menestyvästi, hänen tulee tietää ja tunnustaa tilanteet, missä hän on taipuvainen irrationaalisuuteen. Tämä prosessi voi olla hyvinkin raskas, sillä johtajilla on tapana imarrella itseään epätavallisesta rationaalisuudesta. Tarkemmin tutkittuna järkipäätösten takana onkin suma ajatustottumuksia, jotka ”rationaalisuudessaan” perustuvat täysin ennakkoluuloihin. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Muistot tekevät minusta minut ja sinusta sinut. Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Mikä on edes rationaalisuutta? Rationaalisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikista valittavissa olevista mahdollisuuksista valitaanärkevin vaihtoehto.ärkevin vaihtoehto selviää siten, että laitetaan kaikki mahdolliset vaihtoehdot preferenssijärjestykseen, eli odotustenmukaisuusjärjestykseen. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Ihminen ei voi ikinä toimia täysin tilastollisestiärkevimmällä tavalla ja tilastollisestiärkevin vaihtoehto ei todellakaan ole ainaärkevin ratkaisu.

Tunteet ovat välttämätön palanen päätöksentekoa, siksi rationaalisuus ei sulje tunteita pois päätöksenteosta. Otsalohkopotilaat ovat kyvyttömiä tekemään päätöksiä. Heidän tunne-elämänsä on täysin surkastunut. Jopa niin ovat kyvyttömiä tekemään päätöksiä, että he kuolevat nälkään, mikäli heidän pitää itse päättää eri ruoka-aineista se mieluisin, sillä kaikki on täysin samantekevää. Normaali ihminen kokee vakuuttuneisuuden tunnetta tekemänsä päätöksen suhteen. Päätöksenteon keskeinen ongelma on tiedon puute. Suurin haaste tulevaisuuteen suuntautuvassa päätöksenteossa on siinä, että ei ole olemassa tulevaisuutta, joten faktoja ei ole. Moraalisesti ihmisen on otettava selkoa asioista, joita hänen päätöksensä koskee. Päätökset siis tehdään todennäköisyyksiin nojaten.

(Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Tämän tutkimuksen mukaan päätöksenteon ongelmana tiedon puute on jo muuttanut muotoaan huomattavasti. Tietoa on valtavat määrät tarjolla kaikille, kysymys onkin lienee siinä, kuka kykenee nopeiten löytämään ja valitsemaan tärkeimmän tiedon massasta.

Johtajan tulisi kysyä itseltään että kuka tunteitani oikeastaan johtaa? Tunnetilat vaikuttavat merkittävästi ihmisen toimintaan ja tapaan nähdä maailmaa. Rakastunut näkee maailman aivan eri tavalla kuin raivoissaan oleva ihminen. Autonominen inhimillinen toiminta edellyttää että yksilö päättää itse millaisten tunnetilojen vallassa hän tekee päätöksiä ja elää. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Tämän tutkimuksen mukaan ihminen ei kykene täysin hallitsemaan tunnetilojaan, vaikka tunnetilojen hallintaakin voi opetella ja kehittää. Itsetuntemus ja itsensä kontrollointi tulisi kuitenkin olla sillä tasolla, että johtaja kykenee tavoittamaan itsensä raadikaalien tunnetilojen vaihteluiden pyörteistä. Itsekontrollointia tarviikin sitten siinä, että kykenee jättämään päätökset tasapainoisempia olosuhteita varten, tai kykenee antamaan päätöksenteon jollekin ihmiselle joka on ns. täysissä järjissään.

Johtajan tulee olla reilu kaikille. Se ei tarkoita sitä, että tulisi miellyttää kaikkia, se on nimittäin mahdoton yhtälö. Yrityksmaailmassa tulee väijäämättä paljon ikäviä tilanteita, joissa ei voi olla kaikille mieliksi. Silti tulee olla reilu ja tasapuolinen kaikille. Suorapuheisuus on hyve, vaikka se ei välttämättä miellytä kaikkia osapuolia tasa-arvoisesti ilmentessään, yleensä kaikki ihmiset huomaavat kuitenkin myöhemmin että suorapuheisesti käsitellyt asiat on tullu käsiteltyksi reilusti.

General Electricissä on käytetty ihmisten luokittelua jo pitkään. He luokittelevat työntekijät 20-70-10 -mallilla. Eli 20 prosenttia ovat yrityksen kannalta tärkeimpiä henkilöitä, joihin tulee panostaa erittäin voimakkaasti. Panostaminen näkyy sekä henkilöstön voimakkaana kehittämisenä että euroina heidän lompakoissaan. 70 prosenttia ovat tärkeitä ihmisiä, jotka eivät ole kuitenkaan menestyneet niin hyvin että heissä voitaisi olettaa olevan potentiaalia kehittyä avainhenkilöiksi. Nämä ihmiset ovat kuitenkin yrityksen toiminnalle todella tärkeitä ja heihin tulee panostaa. Lisäksi tästä ryhmästä tulee etsiä ihmisiä joilla voisi olla kykyä nousta parhaimpaan 20 prosenttiin. Viimeinen kymmenen prosentin osuus ovat ihmisiä, jotka tulisi saada ohjattua pois yrityksestä. Kun yrityksessä on avoin ja suorapuheinen kulttuuri, he ovat todennäköisesti jo saaneet aiemmin suoraa palautetta antamastaan työpanoksesta, joten yleensä he itsekin osaavat ounastella tilanteensa. (Jack Welch, Voittajaksi, 2005) Tämä teksti saattaa äkkiseltään karsastaa, etenkin ”inhimillisyys” -otsikon alla. Tarkemmin valotettuna se kuitenkin sopii siihen täydellisesti. Otsikossa lukee myös ”rationaalisuus”. Ihmisten luokittelu on sekä rationaalista että inhimillistä toimintaa. Yhtäältä

opimme arvosteluun jo peruskoulutuksemme ensimmäisinä vuosina. Ikä ei liene tuo immuunian arvostelulle, tai ei ainakaan saisi tuoda. Luokituksen tarkoituksena ei suinkaan ole huonontaa ihmisten itsetuntoa, vaikka sekin saattaa välillä saada pieniä kolhuja, mutta se on silloin tarpeellista. Luokituksen tarkoituksena on työntää ihmisiä elämässä eteenpäin. Yhtäältä eteenpäin työntäminen saattaa tarkoittaa sitä, että ihmiset tavoittelevat paikkaansa parhaimmistossa ja toisaalta eteenpäin saattaa tarkoittaa sitä, että heidät ohjataan inhimillisesti ulos yhtiöstä. Onko tämä eteenpäin työntämistä, jos ihminen ”työnnetään” pois organisaatiosta? Kyllä se siinä tapauksessa on, jos ihminen ei ole onnistunut työssään vaaditulla tavalla. Koska jokaisella ihmisellä on omat vahvuusalueensa, heidän oman elämänsä kannalta olisi parasta että he tekisivät työtään paikassa, missä he pystyvät hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Olisi surullista, jos ihminen ”kuluttaisi” elämänsä ammatissa, missä ei onnistu millään vaikka kuinka yrittäisi. Nämäkin ihmiset yleensä voivat vilpittömin mielin todeta myöhemmin, että olipa hyvä että lähdin silloin työpaikasta. Ja ihmiset puhuvat nimenomaan että ”lähdin”, eikä esimerkiksi ”sain potkut” -tyyliin. Sievä eroraha ja inhimillinen keskustelu ovat hyvä keino pehmentää edes hieman ihmisen saamaa henkistä iskuja. Kun arviointi perusteet ovat selvästi kaikkien tiedossa, jos silloin kun he tulevat yritykseen, on se huomattavasti suvaittavampaa. Esimerkiksi myynnin johtamisessa tavoitteiden asettaminen ja ”firmassa pysymisen” ehdot ovat suhteellisen helppo määritellä. Tottakai joissakin tehtävissä on vaikea määritellä selviä ehtoja. Tässä tutkimuksessa ei todellakaan oleteta että kaikki ihmiset olisivat tehokkaita ja nopeita. Päinvastoin olisi suuri riski jos kaikki työntekijät olisivat liian samankaltaisia luonteeltaan. Osa huipputyöntekijöistä saattavat olla hitaita ja näennäisesti tehottomia, mutta voivat toisaalta olla äärimmäisen omistautuneita työhönsä, mikä voi ilmetä esimerkiksi siten, että he kaiken aikaa ajattelevat firman etua ja tuovat loistavia ajatuksia johtoon, ovat puurtavia ihmisiä, jotka ”eivät katso kelloa” jos hommat ovat kesken. Rationaalisen ajattelun ja inhimillisyyden yhdistäminen onkin haastavaa, mutta se on silti elintärkeää työkyvyn säilyttämisen kannalta, sillä mikäli johtaja yrittää olla pelkästään rationaalinen, ilman inhimillisyyttä, hän tulee kokemaan voimakkaasti vastoinkäymisiä, sillä kaikki toimii edelleen jollakin tavalla pelkästään ihmisten varassa. Jos taas johtaja toimii vain inhimillisesti, ilman rationaalisuutta, hänen työuransa johtajana tulee olemaan varsin lyhyt, sillä raha ohjaa toisaalta kaikkea toimintaa. Yrityksen tarkoitus on tuottaa voittoa omistajilleen. Tämä ideologia on rantautunut myös julkisen sektorin ja kolmannen sektorin toimintaan. Ihmisten luokittelu on tavallaan työkalu joka helpottaa rationaalisen ajattelun ja inhimillisyyden yhdistämistä.

On varmaa, että voittamiseen tarvitaan tähtiä. Yrityksen tähdiksi voidaan luokitella tämä 20 prosentin parhaimmisto. Yrityksen tulee huolehtia heistä ja palkita heitä muuta henkilöstöä enemmän. Tässä parhaimmiston lahjomisessa piilee vakava vaara, nimittäin tähden ego on

tulenarka asia. Etenkin nuoren lahjakkuuden kunnianhimo saattaa karata käsistä. Jos ihmiselle toivotetaan heidän korvaamattomuudestaan, he saattavat ”isota”. He eivät enään sulata minkäänlaisia rajoja. Tähti voi muuttua hirviöksi. Siksi jonkun täytyy pitää tähtiä silmällä ja ”se joku” on käytännössä tähden esimies. Samantien jos tähti meinaa muuttua koppavaksi, täytyy hänet haastaa avoimeen keskusteluun yleisistä toimintatavoista ja arvoista. Suorapuheisesti ja avoimesti. Mikäli tähti lähtee pois, tulee tilalle valita uusi henkilö ja mielellään seuraavan kahdeksan tunnin aikana. Pikainen reagointi antaa koko yritykselle signaalin että kukaan ihminen ei ole korvaamaton, eli suurempi yritystä. (Jack Welch, Voittajaksi, 2005) Ammattitaitoinen henkilöstöosasto on tarkasti kartalla henkilökunnan kyvyistä ja vahvuuksista. Yritys tuntee miehensä. Silloin nopea reagointi on ylipäättään mahdollista. Todennäköisesti muut tähdet pysyvät paremmin ”lestissään” tällaisen episodin jälkeen. Yrityksen pitää olla niin vahvoilla työnantajamarkkinoilla, eli kun yritys on alansa paras työnantaja, tähdilläkään ei ole niin kovaa hinkua lähtä kokeilemaan siipiä muualle.

Tunnetyö on raskaimpia asioita päätöksentekijälle. Sen lisäksi, että kykenee hillitsemään ja hallitsemaan edes jotenkin omia tunteita, tulisi kyetä aistimaan toisten tunteita ja sopeutumaan niihin. Kyky empatiaan ja sympatiaan ovat tärkeitä johtajalle, tulee kyetä osoittamaan tilanteeseen sopivia tunteita. Kielteisen tunne-energian muuttaminen myönteiseksi tunne-energiaksi on energiaa vaativa prosessi. Joskus muuntosuhdekin voi olla huono. Vanhan kaliiperin johtajille voi olla haastavaa tottua nykyistä kulttuuria, sillä johtajan on itkettävä itkevien mukana ja naurettava nauravien kanssa. Tämä lisäksi johtajan tulee kyetä omalla esimerkillään tartuttamaan tunteita ympärillä olevaan ilmastoon. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Tämän tutkimuksen mukaan johtajan tunteilla on niin suuret kerrannaisvaikutukset, että johtajalla ei ole koskaan vara olla töissä negatiivinen yleisasenteeltaan. Tottakai negatiiviset asiat tulee käydä vakavissaan ja omana itsenä läpi yhdessä henkilöstön kanssa, mutta silloinkin johtajan tulisi olla nostamassa tunneilmastoa ylöspäin ja rohkaisemassa muita omalla esimerkillään.

3.6. Lihavuus

Finriski 2007 -tutkimuksen mukaan joka kolmas suomalainen mies ja noin 50 prosenttia suomalaisista naisista on normaalipainoisia. 20 prosentilla suomalaisista painoindeksi ylittää 30, eli jopa joka viides suomalaisista on lihava. Lihavuus aiheuttaa merkittävää riskiä työkyvyn säilymiselle. Lihavuuden on todettu lisäävän riskiä sairastua paksusuolensyöpään, rintasyöpään, diabetekseen ja useisiin muihin vakaviin sairauksiin. Lihavuus on myös yhteydessä huonoon psyykkiseen, sosiaaliseen ja fyysiseen toimintakykyyn, eli työkyvyn peruselementteihin. Lihavuus

johtuu energian saannin ja kulutuksen epätasapainosta. Ihmiset ovat nykyään melko tietoisia lihavuuden negatiivisista vaikutuksista, mutta monet eivät kykene muuttamaan elintapojaan, etenkin yksin. (Painonhallinnan vaikutus terveyteen ja työkykyyn, Hanna-Kaisa Kivistö ja Pekka Salo, 2012, s.6)

Lihavan ihmisen on vaikea nousta toimitusjohtajaksi. Lihavuus on melko vaiettu asia työpaikoilla, mutta se vaikuttaa paljon mielikuviiimme ihmisistä. Lihavuus yhdistetään huonoon itsekuriin. Nykyään johtaja on esimerkki, jolta vaaditaan paljon, eikä huonolla fyysisellä kunnolla kykene kestävästi täyttämään odotuksia. Johtajan edustaa yritystä ja täytyy olla joka hetki valmis kommentoimaan yrityksen toimintaa julkisuudessa ja lihavuus vie uskottavuutta, mikä on elintärkeää ja kilpailtu osa-alue. (Wall Streer Journal, 16.1.2013) Vaikka johtajat ovat monesti lihavia, ovatko huippujohtajat lihavia? Ainakaan suomalaisten kärkiyhtiöiden johtajat eivät ole lihavia; Koneen Matti Alahuhta, UPM:n Jussi Pesonen ja Sampo Oyj:n Björn Wahlroos vaikuttavat hyvinvoivilta ulkoisesti, kuten muutkin huippujohtajat.

Lihavuus, ja etenkin sen hoitaminen, ovat vahvasti yhteydessä itsensäjohtamiseen, ravintoon, liikuntaan ja itsekuriin, eli työkyvyn osa-alueisiin. Lihavuus on suurimpia kansansairauksia länsimaissa. Mielestäni poliittiset toimenpiteet lihavuuden ehkäisemiseksi ovat olleet hyviä ja niitä tulisi lisätä huomattavasti. Nämä veropoliittiset ratkaisut, millä ei ole fiskaalista merkitystä, vaan tarkoituksena on ohjata kansalaisten toimintaa, ovat hyviä, vaikka niiden suoraa vaikutusta ei osata ihan tarkalleen sanoa. Tuloksia on kuitenkin havaittavissa; esimerkiksi alkoholiverotuksen korotuksen havaittiin vaikuttaneen kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Nyt suunnitellut makeisverot ja sokeriverot ovat loistavia hankkeita. Myös energiajuomien myynnin kieltäminen lapsille on ollut yleisessä keskustelussa. Minä kannatan energiajuomien myynnin kieltämistä lapsille, sillä puberteetti-ikässä oleva ihminen ei yleensä hahmota toimiensa pidempiaikaisia seurauksia. Lihavalle lapselle muodostuu tulevaisuuden kannalta haastava minäkuva. Lihavuus vaikuttaa myös lapsen ja nuoren itsetuntoon heikentävästi, mikä taas vaikeuttaa menestymistä sekä sosiaalisessa elämässä, että työelämässä.

Ihminen on lihava, kun hänen rasvakudoksen määrä on kasvanut niin korkeaksi, että se on haitaksi hänen terveydelle. Liiallinen energian saanti johtuu yhtäältä siitä, että ihmisen ”luonnollinen kulutus” on vähentynyt huomattavasti viimevuosikymmeninä, ja toisaalta siitä, että ravintoa on saatavilla yltäkyllin. Autot ovat yleistyneet voimakkaasti ja elämä vaatii huomattavasti vähemmän fyysisiä ponnisteluja kuin aiemmin. Vaikka rasvattomien tuotteiden myynti on lisääntynyt ja tietoisuus ruokavalion merkityksestä on kasvanut, lopulta nämä ilmiöt eivät ole riittäneet siihen, että

ihmiset ”söisivät vähemmän kuin tienaavat”. Tilanne on näin muunmuassa siksi että ihmisillä on nykyaikana mahdollisuus syödä useammin ulkona ja pikaruokan suosio on kasvanut. Kulttuurin ja ruokakulttuurin muutoksen myötä kansalaisten rasvaprosentti on noussut viimevuosikymmeninä. Terveellisenä rasvaprosenttina pidetään naisilla 20-32 prosenttia ja miehillä 10-22 prosenttia kehon koostumuksesta. (Painonhallinnan vaikutus terveyteen ja työkykyyn, Hanna-Kaisa Kivistö ja Pekka Salo, 2012, s.7-13)

Tämän tutkimuksen mukaan kansa jakautuu ikäänkuin kahtia myös ruokailutottumuksien osalta. Osa ihmisistä syö erittäin terveellisesti ja kykenee hallitsemaan painoaan ja terveyden tilaansa vaikuttavaa käyttäytymistään hyvin, kun taas samaan aikaan osa ihmisistä ”syö suruunsa” ja kamppailee jatkuvasti sairauksien parissa. Osa meistä on voimattomia muuttamaan ruokailutottumuksiaan ja elämäntapojaan. Herääkin kysymys, että kuinka paljon yhteiskunnan tulisi ottaa vastuusta yksilön terveydentilasta? Nythän tilanne on niin että kaikilla on käytännössä riittävä informaatio lihavuuden ja epäterveiden elämäntapojen riskeistä, miksi sitten näistä sairauksista johtuvat kustannukset ovat kollektiivisia. Yhtäältä sairaudet ovat jokaisen oma asia, toisaalta taas niihin vaikuttaa sattuma ja perimä, mitkä taas eivät ole kenenkään omaa ansiota tai syytä. Mielestäni tulisikin lisätä yksilön vastuuta omasta terveydestä ja sairaudesta, mutta yhteiskunta kuitenkin huolehtisi ”kelkasta jääneistä”. Tätä filosofiaa voitaisi toteuttaa esimerkiksi siten, että nostettais huomattavasti, esimerkiksi 200 prosenttia, haittaveroja, kuten tupakka ja alkoholiveroa, ja puolestaan liikunta laitettais täysin verovapaaksi. Terveysthuoltoon voitaisi esimerkiksi laittaa maksuja vakavasti ylipainoisille, joita hoidetaan jatkuvasti ylipainosta johtuvien sairauksien takia.

3.7. Itsekuri ja itsensä johtaminen

Itsekurilla tarkoitan tässä henkistä tahtotilaa itsensä johtamiseen, pitkäjänteistä tapaa toimia ja kykyä siirtää itsensä epämieluisuudelle. Itsekuri on itseasiassa yksi itsensä johtamisen muoto. Se on kuitenkin hyvä apu monen toimenpiteen käynnistämiseen. Mielestäni ihmisellä tulee kuitenkin olla syvällisempiä motivaatioita asioiden hoitamiseen kuin pelkkä itsekuri, sillä muutoin elämästä tulee liian raskassoutuista eikä aloitetut toimenpiteet palvele enään tarkoitustaan.

Itsekuri tarkoittaa itsensä kontrolloimista ja hallintaa, jonka avulla pystytään saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteita lyhyen aikavälin tavoitteiden kustannuksella. Itsekuri on mielestäni menestyjiä yhdistävä elementti.

Itsensä johtaminen ja itsekuri liittyvät erittäin läheisesti toisiinsa. Itsensä johtamiseen tarvitaan lähinnä itsekuria, tietoa ja kestävät arvot, eli asiat joita ohjaa itsensä tekemään, kuitenkin liikaa itseltään riistämättä. Itsensä johtaminen on lienee vaikeimpia johtamisen alueita. Esimerkiksi palautteen kautta saatu tieto on joskus sietämättömän vaikea lokeroida pääkoppaan, saati sitten oppia siitä ja kehittyä johtajana.

Itsekurin voidaan ajatella olevan auton starttimoottori. Matka alkaa starttimoottorin käynnistämänä, mutta jatkuu moottorin, polttoaineen ja kuljettajan voimin. Itsekurin varaan rakennettu elämä on tyhjää, kurjaa ja raskasta. Itsekuri perustuu itseasiassa tarpeiden kieltämiseen. Tahto perustuu tarpeiden tyydyttämiseen. Tarve on tunne puutteesta. Tarve on usein tiedostamaton kunnes se käy riittävän voimakkaaksi, siitä tulee tietoinen ja lopulta pakonomainen halu saada jotakin. (Jari Sarasvuo, Huomiotalous, 2005, s.125) Kaikki tekeminen, erityisesti sellainen joka vaatii itsekuria, tulisi pohjautua johonkin pysyvämpään arvoon tai elämän filosofiaan. Itsekuri tulisi olla vain käynnistävä, ja ehkä toimintaa tukeva elementti, mutta ei varsinaisesti toiminnan ”moottori” ja energian lähde.

Menestyjä ei ulosmittaa itsestään vaan investoi itseensä; taloudellisesti, sosiaalisesti, henkisesti ja fyysisesti. Johtajan tärkein instrumentti on hänen oma mielensä ja kehonsa, niitä tulee huoltaa jatkuvasti. Itseensä tulee siis suhtautua kunnioituksella. Tullaan taas jaksamisen peruselementteihin: ravinto, rasitus ja lepo. Jos ihminen sotkee jatkuvasti työn ja levon keskenään, lepo ei palauta ja työ ei tuota. Tällöin käytetty aika on tehotonta ja toiminta ei ole kauaskantoista, eli resursseja kuluu hukkaan ja tulevaisuuden tuotto-odotukset laskevat. (Jari Sarasvuo, Sisäinen Sankari, 1996, s.97) Mikäli haluaa menestyä kestävästi, tulee johtajan huolehtia itsensä jokaisesta osa-alueesta; fysiikasta, psyykkeestä ja sosiaalisesta sekä taloudellisesta hyvinvoinnista.

Päätös on luopumista, ei muuta. Kun ihminen tekee päätöksen, hän sulkee kaikki muut vaihtoehdot pois, luopuu niistä. Kun esimerkiksi päättää kirjoittaa, luopuu siksi ajaksi kaikesta muusta tekemisestä. ”Jos et pysty, sinun täytyy.” (Sisäinen Sankari, Jari Sarasvuo 1996) Päätöksessä pysyminen vaatii hetkittäin itsekuria.

Nykyään puhutaan paljon epämukavuusalueesta. Sana on jo hieman kliseinen, mutta se liittyy itsekuriin hyvin läheisesti. Ihminen tottuu lähes kaikkeen. Kun sietokyky, eli ”toleranssi” kasvaa, epämukavuusalue siirtyy. Ihmiset joilla on hyvä itsekuri, viettävät yleensä paljon aikaa tällä epämukavuusalueella, eli tekevät asioita jotka eivät ole miellyttävän tuntoisia sillä hetkellä kun niitä tekee. Minun mielestä epämukavuusalueella suoritettu toiminta on erittäin tehokkaasti käytettyä

aikaa, jonka osuus arjesta tulisi olla aika korkea. Itseltä ei kuitenkaan saa riistää.

Itsekuria tarvitaan päätöksissä pysymiseen. Kannattaa asettaa itselleen pitkänaikavälin tavoitteiden lisäksi pienempiä tavoitteita. Tätä voidaan edistää erilaisilla työkaluilla, kuten päiväkirjalla, jonka tarkoitus on konkretisoida ja kontrolloida päätöksen mukanaan tuomia hyötyjä ja haittoja. Itsensä palkitseminen myös helpottaa itsekurin kehittämistä. Jos esimerkiksi haluaa päästä jostain tavasta, vaikkapa tupakoinnista, eroon, on päiväkirja hyvä työkalu tähän. Itseä voi myös palkita päätöksissä pysymisen vuoksi, kuten laittamalla joka päivä tupakkiaskin verran ”lomarahastoon” jolla voi käydä aurigossa joka vuosi tai vaikkapa perheen kanssa kylpylässä joka kuun viimeinen sunnuntai. Olennaisinta on kuitenkin se, että syvenny aiheeseen, huolella, yksin ja ilman muita ärsykeitä. Säännöllisesti ja positiivisia elementtejä toistaen. (Sisäinen Sankari, 1996 s.214, Jari Sarasvuo)

Ihminen on epätäydellinen päätöksen tekijänä. Se on mietityttänyt ihmisiä jo pitkään, jo antiikissa pohdittiin tahdonheikkouden ongelmaa; akrasian ongelmaa. Ongelman ilmaisi jo Paavali: ”Sitä hyvää, jota minä tahdon, en minä sitä tee, vaan sitä pahaa, jota minä en tahdo, sitä minä teen.” Mark Twain sanoi myöhemmin ”Tupakoinnin lopettaminen on helppoa – olen tehnyt sen tuhat kertaa”. Oscar Wilde on myös tahdonheikkouden uhri. Hän sanoi ”voin vastustaa kaikkea paitsi houkutusta”. Tätä ilmiötä on aikojen saatossa selitetty eri tavoilla, kuten synnillä, tai sillä että ihminen tekee ainoastaan mitä tahtoo, ilman selityksiä. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Ihminen oppii ruutiineiksi sellaisiakin asioita, joiden toteuttaminen vaati aluksi ponnisteluja. Tahdonlujudessa on suuria eroja yksilöitten välillä. Yksi syy siihen voi olla se, että ne joilla on hyvä tahdonlujuus, ovat harjoitelleet sitä niin paljon ja onnistumisten kautta saaneet järkkymättömän itsevarmuuden tekemiseen. Toisaalta myös kasvatus ja lapsuuden elinympäristö vaikuttavat varmasti luonteen lujuuteen. Jos on kotona oppinut siihen, että ihan sama mitä päätetään tehdä, hoidetaan aina loppuun asti, ja on kokenut haasteellisia töitä jotka on saanut vietyä loppuun. Vanhemmista otetaan myös valtavasti esimerkkiä, ja tahdonlujuus on epäilemättä yksi piirre, mihin vaikuttaa vanhempien tahdonvoimakkuus.

Yksi hyvä näkökulma itsekurin ilmenemismuodoista on energian hallinta. Aika on rajallinen resurssi ja se on yksilön ulkopuolinen elementti. Energia taas on ihmisen sisällä. Vuorokautista aikaa ei pysty lisäämään, mutta energiaa pystyy. Sisäistä energiaa pystyy lisäämään valtavasti, mutta ei rajattomasti. Energia koostuu mielen, kehon, tunteiden ja hengen energiasta. Energiaa voi lisätä rutiinien ja tottumusten sekä elintapojen avulla. (Uskalla! Nainen työelämässä, Ilona Rauhala, 2011) Energian hallinta on työkyvyn säilymisen kannalta erittäin tärkeä asia, joka kylläkin käsittää pitkälti elämäntapojen peruselementit. Nimittäin energian hallinta käsittää ajatuksen siitä, että

ihminen pystyy huikeisiin suorituksiin jokaisella elämän osa-alueella. Näin ollen energian hallinnan osaaja kulkee lähellä loppuunpalamista. Se ei toki haittaa, ellei pala loppuun.

Mitä pidemmälle ihminen etenee urallaan, sitä suurempia ovat odotukset ja vaatimukset. Ihmisen kapasiteetin kehittyminen kääntyy laskuun noin 30 vuotiaana. Eli energiatasomme hiipuu samaan aikaan kun vaatimukset ja odotukset kasvavat. Tämä on vaikea asetelma, mikä vaatii aktiivista puuttumista energian hallintaan. Energian on työn tekemisen kapasiteettia. Sitä enemmän on kapasiteettia tehdä työtä, mitä enemmän on energiaa. (Uskalla! Nainen työelämässä, Ilona Rauhala, 2011) Loppuunpalamisen uhka on siis yhä suurempi sen jälkeen kun johtaja täyttää 30 vuotta. On siis elintärkeää kehittää energia tasoa, sen jokaisella alueella.

Fyysinen energia on ensimmäinen askel. Keho on paikka, jossa kaikki muu on, myös tunteet ja mieli. ”Terve sielu terveessä ruumiissa.” Ravinnon, liikkumisen ja levon keskinäinen tasapaino ja vuorovaikutus muodostavat fyysisen energian. Ajattelun energia on suoraa seurausta siitä, mikä on aivojen kunto. Se tiedetään että aivojen hyvinvointiin vaikuttaa fyysinen hyvinvointi. Ajattelun energia on kykyä keskittyä, eli fokusoitua tiettyyn kohteeseen. Aivojen kunnossa pitämiseen paras keino on käyttää niitä. Neurobiologian professori Kai Kaila sanoo että ”kaikki mitä teemme tai emme tee jättävät jälkensä aivoihin. Tunne-energia määrittää energian laadun. Ihminen voi olla innostuneesti energinen, pelokkaasti energinen, aggressiivisesti energinen, iloisesti energinen tai rauhallisesti energinen. Tunne vaikuttaa siihen miten olet vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja miltä sinusta tuntuu, miten koet sen, mitä teet. Lopputulokseen ohjaa toiminta ja toimintaa ohjaa se, mitä tunnemme. Tunne-energia on siis toiminnan lopputuloksen kannalta erittäin tärkeä. Tunneälyä voi kehittää opettelemalla tunnistamaan sekä omia, että toisten tunteita. Ellei energiaa hoida, johtaa se ihmisen kyynisemmäksi vanhetessa. Jokainen voi kuvitella millainen on kyyninen vanhuus. Se on ei toivottu lopputulos. (Uskalla! Nainen työelämässä, Ilona Rauhala, 2011)

Aivotutkimusten perusteella voidaan päätellä että tahto on fakulteetti, eli toimintataito. Fakulteetti väsy liian runsaasta käytöstä. Mikäli itsekontrollia pidetään kaiken aikaa tietoisesti yllä, se kuluttaa energiaa koko ajan. Jos ihmiselle sattuu emotionaalisesti raskaita asioita, tahdonheikkous saattaa tulla esiin, sillä tahdoksi nimetty kyky saattaa väsyä urakkaansa ja se alkaa haluamaan välittömästi hyvän olon palauttamista. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa sanottiin, itsekuri ja tahdonlujuus ovat kuin starttimoottori, se aloittaa matkanteon, mutta ei kestä pitkiä matkoja ainoana moottorina.

3.8. Minäkuva

Minäkuva, eli identiteetti, on yksilön oma käsitys itsestä. Yrittäjien identiteettiä on tutkittu paljon. Yhtäläisyyksiä ja lainalaisuuksia on olemassa, mutta selkeää standardia ei ole havaittavissa, ainakaan ”ihanteellisia” piirteitä persoonallisuudessa ei esiinny muuta väestöä enempää. Monet pienyrittäjistä ovat kasvaneet yrittäjäperheessä ja näin ollen päässeet seuraamaan yrittäjän elämää läheltä. Tämä vaikuttaa identiteetin kehittymiseen. Yrittäjäksi ryhdytään monesti työn vapauden ja itsenäisyyden vuoksi, sekä taloudellisista syistä. Yksi yleisimmistä yrittäjäidentiteettiteorioista on lienee Curranin ja Stanworthin esittämä jako klassiseen yrittäjäidentiteettiin, käsityöläisidentiteettiin ja toimitusjohtaja identiteettiin. (Pienyrittäjän työkyky ja jaksaminen yrittäjäkulttuurin ja persoonallisuuden näkökulmasta, Turunaluetyöterveyslaitos, 2001) Minää ei voi olla ilman sinää. Johtajalla on takaraivossaan kuva ihmisen rajoituksista ja mahdollisuuksista, eli ihmisluonteesta. Ihminen määrittelee itseänsä myös asemoimalla itsensä suhteessa ympäröivään maailmaan. Yksilön arvot ja pyrkimykset tulisivat olla keskenään johdonmukaisia. Muuten ihmisen on vaikea kokea itseänsä ehjäksi. Tämä johtaa epäjohdonmukaiseen toimintaan. Erilaisista konteksteista saadut vaikutteet ohjaavat tahtomuksiamme ja pyrkivät muuttamaan minäkuva. Siksi on hyvä välillä pysähtyä perkaamaan ajatusmaailmaansa. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Tämän tutkimuksen mukaan elämässä ylipäättään yhtäältä kannattaa pitää mielipiteensä ja arvonsa samansuuntaisina ja toisaalta ei myöskään saisi olla periaatteidensa vanki. Ympärillä olevat ihmiset arvostavat sitä, että ei ”käännä takkia”. Tämä lienee johtuu siitä että alitajunta arvostaa ennakoitavuutta ja toisen ihmisen toiminta koetaan ennakoitavammaksi ja luotettavammaksi silloin kun se pysyy omissa näkemyksissään. Toisaalta liiallinen periaatteiden vankina oleminen on vierasta. Jopa presidentti Urho Kaleva Kekkonen muutti mielipiteensä Neuvostoliittoa kohtaan.

Yritysjohtajilla on yleensä erittäin hyvä itsetunto. Johtajan tehtävien hoitaminen olisi haastavaa epävarmana. Tämän tutkimuksen mukaan sanonnat ”jos et edes itse usko tekemiseesi, ei siihen usko kukaan muukaan” ja ”yksi vahva ihminen voi muodostaa enemmistön isossakin ryhmässä” pitävät hyvin paikkansa. On jopa sanottu että yrittäjät elävät kaiken aikaa lievän illuusion, eli harhakuvan varassa. Tämä syntyyne siitä, että johtajan tulee olla kauaskatseinen ja luoda visioita, sekä ”psyykata” itsensä tilanteeseen missä hän näkee mahdollisimman konkreettisesti ja selkeästi visionsa työnsä tulevaisuuden tilasta.

Jopa 17 prosentilla yrittäjistä on jonkinasteinen työkykyilluusio, eli niisanottu supermieesefekti. Tällä tarkoitetaan ilmiötä, missä yrittäjä yliarvioi oman jaksamisensa ja työkykynsä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että yrittäjä ei näe oman tilansa huonontumista, eli jos hän on aiemmin ollut

hyässä työkunnossa, hän ei huomaa tilansa huonontumista vaan olettaa edelleen olevansa iskukykyinen. Työkykyillusion kasvu ennakoii työkyvyn romahtamista. (<http://www.elakefennia.fi/Yrittaja/Yrittajan-tyossajaksaminen/Menesty-mielekkaasti-2012--tutkimusyhteenveto>)

Johtajan auktoriteetti kasvaa monesti samassa suhteessa menestymisen kanssa. Auktoriteettiin vaikuttavat niin saavutuksemme, käyttäytymisemme, ulkonäkömme kuin puheemme äänenkorkeus. Johtajat ovat keskimäärin muita pidempiä ihmisiä, mikä luo auktoriteettia. Tämä logiikka toimii myös toisinpäin: ”koe henkilöt saivat arvioida miehen pituuden silmämääräisesti. Lukema kasvoi keskimäärin kymmenen senttiä, kun miehen titteli vaihdettiin opiskelijasta professoriksi”. (Antti Apunen & Jari Parantainen, Guru Markkinointi, 2011, s.74) Karismaattisuus on tavallaan kierre. Jos ihminen on hiukan karismaattinen ja saavuttaa valtaa, valta tuo taas lisää karismaa, mikä taas nostaa entisestään karismaattisuutta ja vaikutusvaltaa. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Suomi on tunnetusti hyvin auktoriteettiuskovainen kansa. Suomessa esivaltaa kunnioitetaan, johtajaa ja esimiestä kunnioitetaan ja vanhempia kunnioitetaan. Nämä, ehkä kulttuurisetkin tavat, ovat laantumaan päin. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, onko tämä hyvä vai huono asia. Yhtäältä esimerkiksi vanhusten kunnioittaminen on täysin turhaa; mikä oikeus ihmisellä on saada valtaa pelkästään iän takia. Toisaalta se tuntuu luontevalta ja inhimilliseltä kunnioittaa itseään vanhempia. Nykyään länsimaissa yleisesti ollaan jo aivan eritasolla autoritäärisyyden suhteen kuin esimerkiksi Aasiassa. Siellä jopa elokuvateattereissa kaikki nousevat jokaisen elokuvan aluksi hiljentymään Kuninkaan vuoksi. Yleinen trendi on auktoriteettien vähentyminen ja ihmisten tasavertaistuminen.

Valtaa voidaan ansaita tavallaan kärsimysten kautta. Nyky-yhteiskunnassa uhrataan ennemminkin työelämälle kuin Jumalille. Menestyksen ansainnut on uhrannut paljon. Johtaja on omalla laillaan oikeutettu arvostettuun asemaansa koska hän on uhrannut niin paljon. Sankaritarinoita kerrotaan edelleen kuusitoistatuntisista työpäivistä, vaikka se tarkoittaa käytännössä sitä, että ihminen on silloin uhrannut käytännössä kaiken muun elämästään. Valitettavasti edelleen vallitsevien oletusten mukaan on jossain määrin hyväksyttyä (onneksi vähenevissä määrin), että vaimo on kotona ja hoitaa lapsia sillä aikaa kun mies on töissä. Toisin päin taas tilannetta ei nähdä niin hohdokkaana. Ihmisestä kertoo hyvin paljon se, että minkä vuoksi hän on valmis uhraamaan elämänsä. Esimerkiksi varallisuuteen uhraaminen ei nyky-yhteiskunnassa ole kovin arvostettu piirre. Silloin herää kysymys että mitä ihminen on aikonut tehdä varallisuudella? (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Tämän tutkimuksen mukaan ”uhraaminen” vaikuttaa vaikutusvaltaan ja karismaan, sillä vanhat oletukset ovat edelleen ihmisen alitajunnassa. Ihminen olettaa alitajuisesti että valta pitää lunastaa teoilla, eli uhrauksilla. Voidaan sanoa, että karismaattinen

ihminen nauttii itsenä olemisesta sekä vartalossaan että mielessään. Sen lisäksi, että karismaattinen ihminen viihtyy tässä tilassa, hän viihtyy myös tässä hetkessä. Läsnäolo on keskustelu kumppania kohtaan osoitettu syvästi eettinen asenne. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Karisma on varmasti pitkälti kykyä elää hetkessä. Karismaattiset henkilöt pysyvät ”taajuudella” vaikka olisivat kuinka väsyneitä tahansa. Täydellinen tasapaino itsensä kanssa auttaa paljon, koska se vapauttaa energiaa valppaana olemiseen ja vuorovaikutukseen syventymiseen. Karismaattinen ihminenhan oppiikin paljon enemmän kuin ihminen, joka ei kykenen niin laadukkaisiin vuorovaikutuksiin. Karismaattiseen ihmiseen luotetaan enemmän kuin ”rivimieheen”, eli aivan sama kenen kanssa karismaattinen ihminen keskusteleee ja kommunikoi, hän saa laadukasta tietoa juuri toisen osapuolen tilanteesta ja asemasta. Tämä taas auttaa karismaattista ihmistä yltämään vieläkin parempaan kommunikointiin seuraavalla kerralla. Eli minäkuvaa muuttamaan karismaattisempaan suuntaan.

Minä kuvaa muutetaan tietoisesti ja se muuttuu myös tiedostamatta. Tupakointi on hyvä esimerkki. Ihminen joka polttaa ensimmäisen tupakan ei todellakaan koe olevansa tupakoitsija, eikä välttämättä olekkaan. Mutta sama yksilö saattaa muutaman vuoden päästä tavoittaa itsensä tupakoitsijana. Tupakoinnin lopettaminen voi alkaa taas nimenomaan minäkuvan muuttamisesta, mikä on työlästä.

3.9. Nöyryys

Tämän tutkimuksen mukaan vahva itsetunto helpottaa johtajan työtä. Johtajan tulee monesti kyetä ”uhrautumaan” jonkun toisen ihmisen puolesta, yleensä alaisensa tai heikomman yksilön. Esimerkkinä käytetään myyjiä. Ne ovat keskimäärin hyvin ahneita ihmisiä. Elävänä esimerkkinä myyjä ja johtaja menivät autopesuun omilla autoillaan ja myyjä tuli paikalle myöhemmin kuin johtaja, mutta johtaja näki että myyjälle olisi hyvin tärkeää olla ensimmäisenä jonossa, niimpä johtaja päästi myyjän edelle. Jonossa ensimmäisenä olemisen rajahyöty oli myyjällä suurempi. Tilanteeseen ei vaikuttanut mitenkään se, että myyjä ja johtaja lähti yhtäaikaan pesupaikalta pois. Johtajan tulisi siis kyetä hillitsemään lyhytjänteisyyttä. Vanha sanonta kuuluu että luo kiitollisuuden velkaa, älä hanki sitä. Toisten ihmisten palveleminen on aina järkevää. Tässäkin tulee muistaa se, että etenkin työntekijöiden kanssa ei saisi olla liian läheiset välit. Nöyryys ja kohteliaisuus ovat piirteitä jotka loppujen lopuksi aina joku huomaa. Itsensä viimeiseksi laittaminen on keskimäärin aina järkevää, toki se on aina yhtä työlästä.

Myyntijohtajan tulee tietoisesti nostaa esiin yksittäisten myyjien onnistumisia viikkopalavereissa. Myyjien huomioiminen on tärkeä osa heidän motivoimistaan. Myyntipalavereissa tulee aina ottaa esille positiivisia asioita, jolloin kehityskohdatkin menevät helpommin. Kun myyjä on onnistunut tulisi onnistumiset huomioda tiimin kuullen ja antaa myyjän kertoa omin sanoin kokemuksiaan. (Haasteena myynnin johtaminen, Rubanovitsch&Aalto, 2007) Lähes kaikilla on muistissa kokemuksia, kun on saanut kunniaa jostakin tekemisestä. Ensimmäiset muistot ajoittuvat jo peruskouluajoille, jolloin itse kukin on saanut kokea ensimmäisiä onnistumisen kokemuksia jossakin itselle tärkeässä oppiaineessa. Nämä pienet kunnianosoitukset ovat elintärkeitä itsetunnon kehittymiselle. Ja niin hassulta kuin se vaikuttaakin, myyjän tunne-elämä on yhtä vuoristorataa, joka vaatii nimenomaan tämän tyyppisiä tunteita kunnianosoituksesta.

Voidaan ajatella että kun ihmisellä on jo kaikki tarvitsemansa, hän avautuu uusille mahdollisuuksille ja katsoo maailmaa avarakatseisesti. Nälässä elävä ihminen ei anna muruakaan, mutta jos ihmisellä on kaikkea yllin kyllin, hän voi jakaa omastaan. Maailmalla on myös itsekkäitä johtajia, jotka ovat menestyneet taloudellisesti erittäin hyvin, vaikka ovat käyttäneet toisia ihmisiä lähinnä askelmina omalle urakehitykselle. Kaikki hyvä ei palaudu välttämättä euroina. Se voi palautua esimerkiksi parempana elämänä ja ihmissuhteina. Jos ”ROI” on ainut ihmisiin suhtautumisen mittari, ei välttämättä henkinen tasapaino ja auttaminen ole järkevää. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Monesti elämässä se, jolla jo on kaikkea, ei anna siitä mitään, kun taas se vaatimaton, jolla ei juuri ole ylimääräistä, antaa enemmän. Tässä tarkoitetaan kuitenkin sitä, että se joka pärjää hyvin ja kenen ei tarvitse tehdä töitä elääkseen tai ainakaan nälkäkuoleman välittömässä pelossa, kykenee pitkäjänteiseen ajattelutapaan paremmin. Tämä taas heijastuu välillisesti hyvin voimakkaasti, sekä taloudellisesti, että muuten elämän laatua parantavina elementtejä.

Jokaisella ihmisellä on sellaista tietoa, mitä muilla ei ole. On olemassa organisaatioita joissa on osastoja, missä on ihmisiä, joilla on erittäin paljon tietämystä jostakin tietystä aihealueesta, ja he saavat erityiskohtelua sen vuoksi. Kun ihminen kuuluu tällaiseen ”erityisryhmään”, hän saattaa alkaa luulemaan itsestään liikaa, ajattelee lukeutuvansa älyn eliittiin, joka on tavankansalaisiin nähden aivan omassa sarjassaan. Tämä voi olla kohtalokasta näille ihmisille. Tämä maailma jossa elämme, on karu paikka: kenellekkään ei kuulu automaattisesti yhtään mitään. Lähtökohdissa on merkittäviä eroja, mutta ellei ihminen kykene hyödyntämään mahdollisuuttaan ja lahjakkuuttaan, hän jää auttamatta pelistä pois. Yleensä johtaja tekee virheen ”nostaessaan” ihmisen tällaiseen asemaan, sillä kaikki pitää ansaita ja jokainen on kuitenkin ihminen. Jokaiselle pitäisi antaa tilaa kehittyä, eikä kukaan voi aina ylittää itseään. Ihmiset ovat keskimäärin keskinkertaisia, eli vaikka

ihminen olisi kuinka hyvä tahansa jossakin asiassa, se on keskimäärin muissa asioissa keskiverto. Tilastollinen keskiarvo. Ellei esimerkiksi huippuviulisti uskalla pelata sen takia jalkapalloa, että hän ei ole siinä parempi kuin muut, minäkuvassa on pahoja ongelmia. Tällöin minäkäsitystä on tarpeen muuttaa. (Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010) Toiset ihmiset ovat nopeampia omaksumaan uusia asioita kuin toiset. Uusien asioiden opettelu auttaa ihmistä myös pitämään nöyrän perspektiivin; muistuttaa ihmistä, että hän on tavallinen kuolevainen. Toisilta ihmisiltä voi odottaa enemmän kuin toisilta. Tavoitteet tulee olla aina yksilöllisesti asetettuja, vaikka ryhmälle olisi asetettu yhteinen tavoite. Johtajalle ei välttämättä ole kukaan ulkopuolinen asettamassa tavoitteita. Tämän vuoksi, etenkin organisaation kasvaessa, tulisi olla hyvä hallitustyöskentelyn kulttuuri, jolle johtaja on ”tilivelvollinen”. Johtaja saattaa alkaa ajattelemaan olevansa ylivertainen yksilö, joka on aina oikeassa. Tämä aiheuttaa organisaatiolle suuren riskin. Tämänkin vuoksi johtajalla tulisi olla tasapaino oman työelämänsä ja sosiaalisen elämän kanssa. Monesti ystävät uskaltavat sanoa suoraan, jos johtajalla meinää ”lähteä mopo händystä”, eli nöyryys ja realismi ovat jääneet taka-alalle. Alaiset eivät välttämättä uskalla sanoa suoraan, tai johtaja ei kykene kuuntelemaan heitä tarpeeksi tosissaan.

3.10. Uni

Uni ja yöaikaan nukkuminen on hyve. Vallitsevan mallin mukaan ihmisten tulisi nukkua noin kahdeksan tuntia yössä ja sekini mielellään säännöllisesti ilta kymmenen ja aamu kuuden välillä. Nämä ovat aivan hyviä malleja ja tavoitteita. Totuus on, että yrittäjien ja johtajien elämän realiteetit tekevät näin säännöllisestä elämän rytmistä yleensä täysin mahdottoman. Etenkin perheellisille johtajille näin säännöllinen elämänrytmi on lähes mahdotonta, erityisesti aikana, jolloin lapset vaativat paitsi aikaa, myös energiaa. Pelkät työasiat yleensä pystyisi hoitamaan hyvinkin siten, että teoriassa ehtisi nukkua ja urheilla tarpeeksi. Harvalla ihmisellä psyyke kestää niin työ- ja suorittamiskeskeistä elämää. Lisäksi voi miettiä sitä että onko se muutenkaan järkevää ja tervettä, jos elämä pyörii pelkästään työn ympärillä.

On oletettu että unen aikana tapahtuu aivojen glykogeenivarastojen täydentymistä. Etuotsalohko vastaa pitkälti toimintamme organisoinnista ja ongelmanratkaisusta. Unen elvyttävä vaikutus kohdistuu erityisesti tähän osaan. (Toimivat ja Terveet Työajat, Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö, Työministeriö, 2000) Elämän hektisyys kasvaa ja etenkin johtajien työnkuva koostuu pitkälti ongelmanratkaisuista ja organisoinnista, eli unen merkitys tulee kasvamaan.

Uni muodostuu viidestä eri vaiheesta; S1 ja S2 ovat ns. pinnallisia unia, S3 ja S4 ovat ns. syviä

unia. Neljä ensimmäistä vaihetta muodostavat NREM (non-rapid-eye-movement) -unen. Näiden lisäksi on REM (rapid-eye-movement) -uni, jonka suhteellinen osuus kasvaa aamua kohden. Osa REM -unesta, S3 ja S4 muodostavat ydinunen, eli ensimmäiset 4-5 tuntia unesta. Tämä ydin uni on elintärkeä meille. (Toimivat ja Terveet Työajat, Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö, Työministeriö, 2000)

Yöt on nukkumista varten -sanonta pitää paikkansa, sillä veren hormonipitoisuudet vaihtelevat erittäin merkittävästi vuorokauden aikojen mukaan. Meidän tulisi olla unessa ainakin yhdestä viiteen. Muutokset veren hormonipitoisuuksissa ovat jopa satoja prosentteja. Tällaisia hormoneja ovat muunmuassa kortisoli, adrenaliini, melatoniini, kasvuhormoni ja noradrenaliini. Pitkäaikaiset muutokset tällaisissa fysiologisissa toiminnoissa nostaa todennäköisyyttä moniin kroonisiin sairauksiin, kuten sepelvaltimotautiin ja ns.metaboliseen oireyhtymään (aineenvaihduntaoireyhtymään). (Toimivat ja Terveet Työajat, Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö, Työministeriö, 2000)

Kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavat johtajat joutuvat usein matkustamaan paljon. Aikaerot tekevät säännöllisestä unirytmistä mahdottoman. Sopeutumisvauhti uuteen vuorokausirytmiiin on noin tunti päivässä suotuisissa olosuhteissa. (Toimivat ja Terveet Työajat, Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö, Työministeriö, 2000) Johtajalla on yleensä vapaus päättää itse työajoistaan, toki liike-elämän realiteetit huomioon ottaen. Elämän laatua ja energiatasoa voisi parantaa esimerkiksi siten, että aloittaa maanantaina työt tuntia myöhemmin kuin muina päivinä, koska usein viikonlopun aikana rytmi kerkeää kääntyä. Totuus on, että unen määrää ei tulisi tinkiä liikaa kahdeksasta tunnista. Tällaiset pienet muutokset työajoissa ja toimintatavoissa voivat kokonaisuutena ehkäistä voimakkaasti työuupumusta.

Säännöllisen unen ja levon lisäksi tulisi pitää myös lomaa. Suomen työaikalainsäädännössä, joka kylläkään ei yleensä vaikuta kovin paljoa johtajien työaikoihin, on säädöksiä ja ratkaisuja lomien pitämiseen ja riittävän levon saantiin. Esimerkiksi työaikapankki on hyvä järjestelykeino loman varmistamiseksi. Lakisääteisten vuosilomien lisäksi työntekijät voivat useimmissa työpaikoissa tehdä työtunteja ”sisään” ja käyttää ne sitten lomina myöhemmin. Tiivistetty työaika on enemmänkin tuotannollistaloudellisista syistä säädetty järjestelmä, jossa työaika tasataan enintään 52 viikon pituisella aika periodilla. Tällä haetaan sitä, että kun sesonki ja ruuhka-aikoina työntekijöillä teetätetään pidempiä työviikkoja, työntekijöille tulee keskimäärin kuitenkin 40 viikkotyötuntia, eli rauhallisempina aikoina he tekevät lyhempiä työviikkoja. (Toimivat ja Terveet Työajat, Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveystministeriö, Työministeriö, 2000) Tuntipankit ovat

loistava tapa edesauttaa työntekijöiden viihtyvyyttä. Jos yrityksessä on hyvä henki johdon ja työntekijöiden kesken, tuntipankkijärjestelmä voi luoda lisäarvoa sekä yrittäjälle, että työntekijöille. Kun esimerkiksi ulkomaalauksia tekevä yritys teettää sääolosuhteiden salliessa työntekijöillä pitkää päivää, työntekijät voivat ”kerätä” lomapäiviä ajoille, jolloin ei ole niin paljon töitä. Monesti johtajat laittavat vielä kannustimeksi hieman kertoimia sisään tehdyille tunneille, jotta sesonkiajoista selvittäisi paremmin ja työntekijät käyttäisivät enemmän annettua mahdollisuutta. Tämän tutkimuksen mukaan loma on paitsi inhimillisessä mielessä elintärkeää, myös taloudellisesti kannattavaa. Tavataan sanoa että ”mitä kauemmas menet, sen paremmin näet”. Lomalla alitajunta järjestelee asioita. Liikunnalla on samantapainen terapeuttinen vaikutus. Kun keskittyy johonkin tekemiseen täysillä ja irtautuu ajattelun loputtomasta virrasta, mieli rauhoittuu ja tyyni mieli auttaa tekemään rationaalisia päätöksiä ja jäsentämään joskus niin sekavia ajatuksia. Esimerkiksi matkustaminen auttaa myös irtautumaan ruutineista ja ajattelemisen työstä. Uusi ympäristö ja mahdollisesti uudenlainen kulttuuri vie työhön liittyvät ajatukset pois. Varmasti taustalla oleva tieto siitä, että töitä ei kuitenkaan voi tehdä siinä hetkessä, auttaa rentoutumaan, lepäämään myös henkisesti.

Unen vaikutus jaksamiseen ja burn outin ehkäisemiseen on merkittävä. Näitä käsitellään tutkimuksen seuraavassa kappaleessa.

3.11. Jaksaminen ja loppuunpalaminen

Hektisyys ja intensiivisyys, mitä nykyajan työelämä edustaa, on hyvin kuluttavaa ja rasittavaa, etenkin henkisesti. On sanottu että lisääntyvä hyvinvointi syventää pahoinvointia. Tämä pätee myös yrittäjille. Ympäristön muodostamat odotukset saattavat kohota epäinhimilliselle tasolle. Yhden ihmisen resurssit ovat rajalliset. Työn tehokkuus ja tuloksellisuus riippuu voimakkaasti itsensä johtamisesta, mikä on usein todella haastavaa sillä yrityksen johtajan työnkuva ja työtehtävät muuttuvat kaiken aikaa yrityksen kasvaessa ja johtajan on usein vaikeata sopeuttaa omaa tekemistään tähän muutokseen. Esimerkiksi työtehtävien antaminen toisten vastuulle, eli töiden henkilökohtaisesta suorittamisesta luopuminen, on raskasta, jo pelkästään siksi että usein asiakkaat ja työkaverit ovat henkilökohtaisesti läheisiä ihmisiä ja niiden kanssa on miellyttävää työskennellä. Kuitenkin yrityksen kasvaessa on välttämätöntä jakaa vastuuta ja töitä muille ja priorisoida töitä. Mielestäni johtajan tulisi jakaa kaikki työt alaisilleen. Olen käytännön työelämässä huomannut sen että vaikka teoriassa ei pitäisi olla mitään hommaa joinakin päivinä, työtä on silti enemmän kuin kerkeää tekemään. Tulisi siis tehdä ”enemmän vähempiä asioita” ja ”vähemmän enempiä asioita”.

Ihmisellä on luontainen tarve pitää lupauksensa. Ympäristön luomat odotukset saatetaan kokea lupauksiksi jotka täytyy lunastaa, vaikka odotukset saattavat olla täysin epäinhimillisiä ja olosuhteisiin nähden absoluuttisia mahdottomuuksia. Jos esimerkiksi ihmisen henkilökohtaisesti tuntema urheilija pääsee kilpailemaan huipputasoisen kilpailuun, hänen lähipiirinsä odotukset ovat aluksi todennäköisesti huomattavasti realistisia mahdollisuuksia ylempänä. Tämä vastaava ilmiö näkyy myös liike-elämässä, kun lähipiiriin ihmiset, etenkin ne jotka eivät tunne tarkalleen liike-elämän lainalaisuuksia ja realiteetteja, odottavat mahdottomuuksia yrittäjältä ja johtajalta tulevaisuuden toteutumien suhteen. Tämä odotusten, eli ympäristön luoman paineen, ja realiteettien, eli käytettävien resurssien ja vallitsevien olosuhteiden, luoma ristituli asettaa kovia vaatimuksia johtajan psyykkeelle ja työkyvyille. Haasteiden edessä voimattomuuden tunne saattaa lannistaa, ja jopa ajaa johtajan tekemään lyhytjänteisiä ratkaisuja tyydyttääkseen tarkkailijoitaan. Kun tilanne kärjistyy, saattaa tuloksena olla loppuun palaminen, burn out.

Ihminen voi kokea riittämättömyyttä ja epävarmuutta omien kykyjensä suhteen odotusten kasvaessa. Ihminen joutuu kantamaan vastuunsa oman kurjistumisensa kääntämisestä. Uupumiskiarteessa ihminen voi alkaa hoitamaan tilannettaan näennäisellä reippaudella. Tilannetta joka muodostuu koettujen kykyjen laskiessa ja odotusten kasvaessa. Ihminen etsii ympäristöstään signaaleita, jotka kertovat muiden ihmisten häneen kohdistuvista odotuksista. Mitä suuremmaksi kuilu koettujen kykyjen ja ympäristön odotusten välissä kasvaa, sitä syvempää kurjuutta ihminen tuntee. Lopulta burn out syntyy siis valheellisuudesta. Tähän tullaan usein ylpeyden vuoksi. Jos tavoitteet eivät toteudu ja niitä nostetaan, ikäänkuin ”kostoksi”, syntyy vielä toivottomampi tila. Tilanne yleensä ratkeaa vasta kun löydetään nöyryys laskea tavoitteita inhimilliselle tasolle. Jos esimerkiksi pitäisi hypätä korkeutta oman pituutensa verran, projektia ei todennäköisesti kannattaisi aloittaa asettamalla rima maailmanennätyskorkeuteen, eli 248 senttimetriin. Jos näin tehtäisiin, silloin ihminen oppisi ainoastaan halveksimaan omia mahdollisuuksia kyseisessä lajissa ja todennäköisesti myös alkaisi suorastaan vihaamaan korkeushyppyä. (Jari Sarasvuo, Huomiotalous, 2005, s.108-112)

Loppuunpalamista on kutsuttu jopa ”muoti-ilmiöksi”. Mielestäni burn out on todellinen uhka nykyajan työntekijälle, olipa sitten johtaja tai rivimies. Kaiken aikaa kiihtyvä talouden tahti asettaa yksilölle valtavia sopeutumishaasteita, paineita ja stressiä. Tämä edellyttää kykyä hallita ja johtaa itseään muuttuvissa olosuhteissa tehokkaammin kuin aiemmin. Osalle meistä tämä on liian suuri rasitus henkisesti. Pitkäänjatkunut ylikuormittuminen on edesauttava elementti loppuunpalamiseen. Tästä voi seurata täydellinen romahdus ja välillisesti suurta tuhoa sekä yksilölle itselleen, että hänen työyhteisölleen ja lähipiirilleen.

Elinkeinoelämän Keskusliiton toimitusjohtaja Jyri Häkämies ehdottaa työurien pidentämiseen sellaista vaihtoehtoa, että viikoittaisten työtuntien määrää lisättäisiin esimerkiksi kahdella tunnilla. Tämä merkitsisi 30 vuoden työurassa 20 kuukautta suurempaa työmäärää. Työurien pidentäminen on ollut yleisen keskustelun aiheena jo pidempään. Mitään ratkaisuja ei vielä ole saatu aikaan. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön, SAK:n, puheenjohtajan Lauri Lylyn mielestä työaikojen pidentämistä suurempi ongelma on se, että miten saataisiin työllistettyä 250 000 työtöntä. Suomalaisten työurallaan tekemien työtuntien määrä on laskenut ja laskee edelleen. Jyri Häkämies kysyykin että ”onko meillä varaa siihen, mitä on joskus toisina aikoina sovittu”. (<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2012/12/1672716/ekn-hakamies-ehdottaa-pidempaa-tyoviikkoa>)

Vaikka työtuntien määrä onkin laskenut voimakkaasti viimeisinä vuosikymmeninä, työuupumus on alati kasvava ongelma. Tämän tutkimuksen mukaan nämä työurien pidentämiseen liittyvät ratkaisut eivät vaikuta suoraan työuupumuksen määriin ja ongelmiin. Ongelman voidaan ajatella olevan nimenomaan siinä että osalle ihmisistä ei riitä töitä, joko heidän omasta toiminnastaan johtuvista syistä, tai heidän omasta tahdosta ja toiminnasta erillään olevista ulkoisista syistä. Toinen osa työntekijöistä taas kokee kaiken aikaa työmääränsä kasvavan. Tämä jälkimmäinen ryhmä on altistuvainen burn outille. Työaikalaite eivät ole tämän tutkimuksen mukaan ratkaisu loppuunpalamisen ongelmiin, sillä työuupumus tapahtuu nimenomaan ihmisen sisällä, henkisessä tilassa (jota toki voi vahvistaa myös fyysisellä tilalla), eli työuupumus perustuu yksilön tuntemuksiin itsestään, omista kyvyistään, edessä olevista haasteista ja ympäristön odotuksista. Oon siis hassua, että tehtyjen työtuntien määrä laskee vauhdilla ja toisaalta liiallisesta työnteosta johtuvat ongelmat kasvavat yhtä vauhdilla. Tähän ilmiöön saattaa vaikuttaa myös se, että nykyään on huomattavasti paremmat hoitomahdollisuudet burn outin kaltaisille ongelmille kuin muutama kymmenen vuotta sitten, jolloin työtä todellisuudessa tehtiin paljon enemmän. Työelämän piirteet ja luonne on muuttunut voimakkaasti tässä välissä ja se saattaa osaltaan vaikuttaa nykytilanteeseen. Fakta on myös se, että henkiset ongelmat yrittäjillä ja johtajilla ei todellakaan ole kokonaan uusi ilmiö, sillä esimerkiksi Pekka Herlinillä sanotaan olleen vaikeita ongelmia ja sairauksia nimenomaan henkisestä uupumuksesta ja epäehydestä johtuen. Tähän lienee vaikuttaa näkemys jonka mukaan työuupumuksen riski kasvaa voimakkaasti kun viikoittainen työaika ylittää 55 tunnin rajan. (Toimivat ja Terveet Työajat, Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö, Työministeriö, 2000) John Simon kirjoittaa kirjassaan Koneen Ruhtinas, mikä siis kertoo Pekka Herlinin elämästä elämäkerta-tyyliin, että Pekalla oli maanis-depressiivisyyden lisäksi havaittavissa vakava alkoholiongelma ja masennusta. Eikä Pekka ollut ainoa laatuaan, kuten aiemmin totesin, myös

Nokian nostanut Kari Kairamo kärsi henkisistä sairauksista. Myös Karin ongelmien syiksi on ehdotettu valtavaa stressin määrää. Kari Kairamo surmasi itsensä kahdeksankymmentäluvun lopussa. Pitkään kestäneen ylitöiden tekemisen on todettu lisäävän riskiä itsemurha-alttiudelle ja alkoholinkäytön lisääntymiselle miesten keskuudessa ja naisilla muunmuassa ennenaikaiseen synnytykseen. (Toimivat ja Terveet Työajat, Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö, Työministeriö, 2000)

”Säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Viikoittainen säännöllinen työaika voidaan järjestää myös keskimäärin 40 tunniksi enintään 52 viikon ajanjakson aikana.” (Työaikalaki, 6§, Yleissäännös) Työaikalaki vaikuttaa hyvin ihmislähtöiseltä, mutta se ei kuitenkaan koske yrittäjiä, sillä siinä on poikkeuksia. ”Tätä lakia ei sovelleta työhön, jota siihen kuuluvien tehtävien ja muutoin työntekijän aseman perusteella on pidettävä yrityksen, yhteisön tai säätiön taikka sen itsenäisen osan johtamisena tai tällaiseen johtamistehtävään välittömästi rinnastettavana itsenäisenä tehtävänä.” (Työaikalaki, 2§, Poikkeukset soveltamisalasta) Tämän tutkimuksen mukaan on ainoastaan hyvä asia että johtajien työaikoja ei ole säännelty sen tarkemmin. Johtajien tulisi ymmärtää perusasia, jota he itse joutuvat yleensä jatkuvasti viestimään; vapaus tuo aina myös vastuuta. Eli kun lainsäädännön mukaan johtajat ovat ”vapaita” työaikojen suhteen, heidän tulisi kyetä itse ottamaan vastuu toiminnastaan ja omasta jaksamisestaan. Sitä ei säännellä lailla, kuten yleensä suorittavassa portaassa työskentelevien työaikoja säädellään.

Burn outin hoito siis alkaa siitä, että tunnustetaan tilanne missä ollaan, käydään huolellista arvokeskustelua, puretaan täysin nykyiset tavoitteet ja kartoitetaan tilanne yhdessä sellaisten ihmisten kanssa, jotka ymmärtävät syvällisesti vallitsevan tilanteen. Tämän jälkeen asetetaan uudet tavoitteet, jotka ovat huomattavasti alhaisempia verrattuna aiempiin, ja aloitetaan kaikki alusta, eli ”opetellaan kävelemään”. Kun ihminen alkaa saada onnistumisenkokemuksia, hänen omanarvontuntonsa kohoaa ja yllättäen voidaan tavoitteita taas alkaa nostaa hillitysti. Näiden lisäksi hyvä elämäntilanne on elintärkeää työkyvyn kestävyuden suhteen tulevaisuudessa. (Jari Sarasvuo, Huomiotalous, 2005) Johtajan joka on ajautunut burn outiin tai muutoin riskirajoille, tulisi ns. lyödä faktat pöytään, eli katsoa numeroina paperilla mitä on tehty, millainen elämän rytmi on, kirjata arvot ja asettaa elämän eri osa-alueet täykeysjärjestykseen. Käytännön keinona oman ajankäytön hallinnassa kannattaa piirtää ajankäytöstä piirakkamalli ja verrata sitä siihen vuorokausirytmiiin mikä on itsellä tavoitteena. Tällaiset prosessit voi olla haastavaa käynnistää, siksi se kannattaakin käynnistää ”määräaikaisena” eli ottaa tavoitteeksi esimerkiksi kuukauden pätkän jonka sitoutuu elämään siten kuin paperilla haluaisi. Eli suunnittelee etukäteen vuorokausirytmiiin, jakaa ajan

elämän eri osa-alueiden kesken; työ, perhe, liikunta, uni ja ystävät, tai mitä ne halutut elementit onkaan. (Toimivat ja Terveet Työajat, Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö, Työministeriö, 2000)

Maslowin tarvehierarkiassa esitellään ihmisen perustarpeet ja niiden merkitys yksinkertaisuudessaan. Maslowin tarvehierarkiassa esitellään viisi eri tarvetta. Ihmisen voidaan sanoa olevan motivoitunut useasta eri tarpeesta käsin, mutta ihminen alkaa tavoitella seuraavaa tarvetasoa vasta sen jälkeen kun hän on tyydyttänyt aiemman tarpeensa. Ensimmäisenä on fysiologiset tarpeet, toisena Maslowi esittää turvallisuuden tarpeen, kolmantena liittymisen tarpeen, neljäntenä arvostuksen tarpeen ja viidentenä itsensä toteuttamisen tarpeen. Fysiologisiin tarpeisiin voidaan lukea esimerkiksi ruoka, seksuaalisuus ja juoma. Turvallisuuden tarpeisiin voidaan lukea yleinen turvallisuus, totutut tavat ja auktoriteetteihin uskomisen. Liittymisen tarve on sosiaalinen tarve, ihmisen tarve tuntea itsensä hyväksytyksi. Arvostuksen tarve on tarve erottua joukosta ja saada arvostusta. Viides tarve, eli itsensä toteuttamisen tarve, ilmenee esimerkiksi siten, että ihminen tuntee kykenevänsä saavuttamaan mielekkäät tavoitteensa. (http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7&m:selres=gjtb.e7S7)

Työuupumus saattaa olla myös erittäin merkittävä ja kehittävä kokemus. Monet sen kokeneet henkilöt sanovat että siitä on ollut myöhemmässä elämässä hyötyä. Työuupumuksen voittaminen vaatii esimerkiksi omien vahvuuksien ja voimavarojen itsetutkiskelua ja pohdintaa. Ajan myötä työuupumus koetaankin kasvatusta vahvistavana kokemuksena. Työuupumuksen kautta johtaja ymmärtää entistä paremmin ihmisen rajallisia resursseja ja voimavaroja. Tämä taas auttaa luomaan entistä parempia johtamiskäytäntöjä ja vähentämään ihmisen jaksamiselle riskialttiita tapoja. Eli työuupumus voi siis olla johtamisen kehityskriisi, joka antaa kärsijälleen ja hänen työyhteisölleen myöhemmin paljon hyötyjä. (Elina Sonkajärvi, Pro Gradu -tutkielma, 2012, Lapin Yliopisto) Vastavirtaan uinti vahvistaa. Parempi olisi jos johtaja kykenisi tunnistamaan orastavan työuupumuksen, mutta voitaneen ajatella että jotkut ihmiset tarvitsevat työuupumuksen ennen kuin he kykenevät ymmärtämään ihmisen rajallisuuden ja oman jaksamisen rajansa. Kriisi voi avata silmät elämälle, sikäli, että elämässä on muutakin kuin työn tekeminen. Kokemus voi olla nöyryyttävä, sillä siinä ihmisen on pakko hyväksyä totuus, että ei ole yliluonnollinen ja että muutkin ihmiset kykenevät hoitamaan asioita, joita ehkä aiemmin johtaja on ajatellut voivansa hoitaa vain itse. Nöyryys ja toisten kunnoittaminen ovat terveen työyhteisön perusta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta käytetään tässä tutkimuksessa erityisesti liikunnan vaikutusta tutkittaessa.

Tässä tutkimuksessa käytetään narratiivisen tutkimuksen menetelmiä, eli tarinan kerronnan ja ”elämäkerta”-tyyppisen kirjallisuuden avulla tehtävän tutkimuksen keinoja. Narratiivista tutkimusmenetelmää käytetään erityisesti johtajan työkykyä tutkittaessa. Empiirinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla ja kyselytutkimuksia toteuttaen. Haastattelut toteutetaan pääasiassa puolistrukturoituina haastatteluina, mutta käytetään myös temahaastatteluita. Tässä tutkimuksessa käytetään lähteenä myös alan kirjallisuutta.

Laadullinen tutkimus ei niinkään selitä ilmiöitä, vaan auttaa ymmärtämään ilmiön toimintaa laadullisia aineistoja erittelemällä. (Koskinen et al. 2005) Laadullisessa tutkimuksessa oppimista ja ymmärtämistä tapahtuu laaja-alaisesti yli toimiala rajojen.

4.2. haastatteluita

”Monipuolinen liikunta on ehdoton edellytys töissä jaksamiselle. Minulle erityisen palauttavaa on kesällä golf ja talvella lumilautailu. Kuusikymppisiä kollegoita ei rinteissä näy, mutta sitäkin enemmän virkistävää nuorta porukkaa. Yritystasolla olemme luoneet monipuoliset kannustimet liikkumiseen ja olemme saaneet hyviä tuloksia aikaiseksi.” (Mikko Peltokorpi, 6.11.2012, toimitusjohtaja, Matinkylän Huolto Oy)

”Liikunta on merkittävä rentoutumis- ja akkujenlatauskeino. Urheilu ehkäisee myös flunssaan sairastumista ja antaa energiaa jopa 12 tuntisiin työpäiviin.” (Jyrki Kemppinen, toimitusjohtaja, Kiinteistöharmonia Oy, 6.11.2012)

”Kannustamme Ekonor Oy:ssa henkilöstöämme liikkumaan tarjoamalla kerran viikossa uimahallilipun, sulkisvuoron tms. Olemme havainneet henkilöstön hyvän työhyvinvoinnin heijastuvan heidän jaksamiseensa ja yleiseen työilmapiiriin. Työteho säilyy hyvänä, kun ajatukset tuulettuvat muun tekemisen myötä. Henkilöstömme urheilee säännöllisesti myös työajan

ulkopuolella oma-aloitteisesti. Yritysjohto osallistuu paljon operatiiviseen toimintaan – tällöin huomaamme kehityskohtia ja ymmärrämme työntekijöidemme arkea paremmin. Henkilöstöllämme on erinomainen me-henki!” (Matti Nevala, myyntijohtaja, Ekonor Oy, haastattelu 19.11.2012)

5 YHTEENVETO

5.1. Tutkimustulokset

Tutkimustulosten mukaan työkyky on johtajan tärkein ominaisuus ja työkalu. Työkyvyn säilyttämiseen vaikuttaa positiivisesti hyvä ruokavalio, riittävä uni, riittävä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen rasitus.

Tutkimustulosten mukaan liikuntaa pidetään todella hyödyllisenä harrastuksena ja terveellisiä elämäntapoja yleisesti pidetään hyveenä. Tarkkaa nuumeerista näyttöä on kovin haastavaa saada, mutta haastatteluissa ja kyselyissä ilmenneissä vastauksissa toistuu jatkuvasti samat asiat ja ilmiöt. Liikuntaa pidetään motivaatiota parantavana ja energiaa antavana harrastuksena. Liikunnan on koettu myös lisäävän työn tehokkuutta ja parantavan paineensietokykyä. Taloudellisesta näkökulmasta urheilun tukeminen on järkevää.

Pienten- ja keskisuurten yritysten tilanne kiinteistöalalla on kohtuullisen hyvä. Toimialan positiivisena puolena on tasaisuus ja yleisten suhdannevaihteluiden suhteellisen pieni vaikutus kiinteistöjen kunnossapito, huolinta ja palvelualalle. Tämän toimialan yritysten omistuspohja tulee konsolidoitumaan tulevaisuudessa entistä voimakkaammin.

5.2. Tutkimustulosten analysointi

Kyselytutkimukseen vastanneet henkilöt työskentelevät hyvin samantyyppisissä tehtävissä keskenään. Yhtäältä tämä voi vaikuttaa siihen, että vastaukset ovat samassa linjassa keskenään ja toisaalta he ovat todennäköisesti nähneet tämän hyvin läheltä operatiivisessa kentässä. Myös yleinen mielipide voi vaikuttaa omalta osalta näihin mielipiteisiin mitä yrittäjät ja yritysjohtajat kertovat kokeneensa ja havainneensa liikunnan tuloksellisuudesta. Tämän tutkimuksen mukaan

johtajat eivät ole poikkeus muihin ihmisiin nähden siinä mielessä, että he ”kaunistelevat” tekemisiään alitajuisesti. Ihmisellä on tapana kertoa asiat ikään kuin parhain päin. Yrittäjät todennäköisesti kertovat esimerkiksi harrastavansa useammin liikuntaa kuin he todellisuudessa urheilevat.

Tässä tutkimuksessa nousi esille hyvin yhtenäinen näkemys liikunnan, terveellisen ravinnon ja levon merkityksestä työkykyyn. Kyselyyn vastanneista kaikki pitivät liikuntaa tärkeänä ja osa vastaajista vaikutti olevan hyvin tosissaan mielipiteessään ja kertoi jopa elävänsä kuten saarnaavat. Myös kirjallisuudesta nousi hyvin yhtenäinen mielipide siitä että yleinen tasapaino elämässä, niin työ- kuin vapaa-ajan välillä, on tavoiteltava asia. Kirjallisuudessa ja haastatteluissa elämän tasapainoa korostettiin jopa huomattavan paljon. Sitä, mistä tämä johtuu, on vaikea sanoa, mutta valistunut arvaus voisi olla se, että johtajien elämässä tasapaino loistaa poissaolollaan. Toisaalta monilla johtajilla on myös henkilökohtaisia kokemuksia loppuun palamisesta ja jaksamisen rajoista. Yhtenä syynä tähän voi olla se, että yleinen tietoisuus terveistä elämäntavoista, ruokavaliosta, liikunnasta, unesta yms. on lisääntynyt ja johtajien elämäntapaan on vaikea saada sisällytettyä näitä elementtejä. Näin johtajat joutuvat jatkuvasti kamppailemaan ja ehkä potevat huonoa omaatuntoa siitä että eivät ole kyenneet elämään terveesti.

Tämän tutkimuksen mukaan työkyvyn romahtaminen johtuu lähes aina samoista asioista. Liikaa töitä, liian vähän muuta elämää. Burnout johtuu siitä että ihminen alkaa tuntea riittämättömyyttä; ympäristön odotukset ja oma tuntemus voimavaroista karkaavat liian kauas toisistaan, jolloin ihminen liusuu henkiseen työkyvyttömyystilaan. Monet johtajat pysyttelevät työkykyisenä pelkästään taloudellisen menestyksen vuoksi. Tutkimusten mukaan huomattava osa pienyrittäjistä elää riskialueella, jossa työkyvyn säilyminen on vain taloudellisen menestyksen varassa.

Yhtäältä yritysmaailman kulttuuri on muuttunut viimevuosikymmeninä positiivisempaan suuntaan johtajan työkyvyn kannalta. Terveiden arvostaminen on noussut ja runsaan alkoholin käytön palvominen on vähentynyt. Johtajan henkilökohtainen ”brändi” on osaltaan kilpailun alueena. Urheilu ja urheilullisuus on ihailtavaa. Liikunnan tukemiseen on jopa verohelpotuksia valtion toimesta. Toisaalta liike-elämän hektisyys ja intensiivisyys on petollisempi kuin koskaan aiemmin. Yksilöllä on vastuu vetää rajat omien voimavarojen mukaan. Mikäli johtaja ei tunnista omia rajoja tai epäonnistuu elämänhallinnassaan, seurauksena on useasti työkyvyn menettäminen, mistä voi seurata ikäviä asioita myös muille ihmisille. Lisääntyvä hyvinvointi pahentaa pahoinvointia.

Ihannetila on siis se, että johtaja nukkuu yöllä, iltayhdeksän ja aamuyhdeksän välillä yhteensä noin

kahdeksan tuntia, syö terveellisesti ja säännöllisesti, urheilee viisikertaa viikossa, joista valtaosan työporukalla, aikatauluttaa oman arkirytmensä siten, että ehtii olla illat perheen ja ystävien kesken. Tällaisen elämän saavuttaminen voi olla absoluuttinen mahdottomuus. Kaiken lisäksi elämän ihannetiloja on yhtä monta kuin määrittelijöitä. Arvot muuttuvat tämän tutkimuksen mukaan terveempään suuntaan yritysmaailmassa perhe-elämän suhteen. Liikuntaakin arvostetaan enemmän ja työnarkomaniaa arvostetaan vähemmän. Trendit ovat siis otolliset yritysjohtajan tasapainoiselle elämälle. Tasapainon saavuttaminen vaatii johtajalta erittäin paljon. Johtajan, niin kuin muidenkin ihmisten tulisi pyrkiä parempaan elämään hyvän elämän sijasta.

Hyvä elämä viittaa siihen että hyviä elämiä on ainoastaan yhdenlaisia, ikäänkuin tasoja, johon ihminen jumittuu sen saavutettuaan. Parempi elämä käsittää ajatuksen liikkeestä ja kehityksestä. Tämän tutkimuksen mukaan johtajan tulisi pyrkiä parempaan elämään. Tätä pyrkimystä toteutetaan pienillä päätöksillä jotka vievät johtajaa, ja hänen lähiympäristöään kestävästi eteenpäin. (Johtajan Parempi Elämä, Ollila, 2010) Jollakin saattaa herätä kysymys että miksi pitää olla parempi elämä? Tämän tutkimuksen mukaan elämä on rajallisen pituinen ja ihmisellä on luontainen pyrkimys parempaan. Liike-elämän pyörteissä sielunsa polttaneet ihmiset aiheuttavat suurta pahaa maailmassa ihmisyydelle. Pyrkimys parempaan on terve arvo, joka vaatii toimintaa. Paljon pieniä päätöksiä. Ollakseen onnellinen ihminen haluaa kokea ja oppia uutta. Vanhetessaan ihminen on kokenut ja nähnyt niin paljon että ei osaa enään nauttia samoista asioista niin paljon kuin aiemmin, asioiden ”rajahyöty” laskee. Aikuistuminen ei ehkä sittenkään kannata. (Rohkeasti Maailmalle, Petri I. Salonen, 2010) Toisaalta myös rutiinit ovat elintärkeitä. Totuus on myös se, että onnellisuuden tunteiden kokemukset vaihtelevat yksilöittäin merkittävästi. Asia josta toiset saavat onnen tuntemuksia, saattaa ahdistaa toisia. Yleisesti sanottuna tärkeintä on se, että elämässä on sisältöä; sopivasti haastetta, tasapaino asioiden välillä, terveyttä ja merkitystä; onnellisuutta.

LÄHTEET

(Työkykyjohtaminen työntekijän työkyvyn tukena, Hietalahti Mervi, 2012)

(Jari Sarasvuo, Yleisöluento Espoossa 30.10.2012)

(Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010, aikuisväestön liikunta)

(Menesty Mielekkäästi 2012, Eläke-Fennia)

(http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/Sivut/default.aspx)

(Ilmarinen 1995a, 31, 232.)

(Heikkinen & Ilmarinen, 2001,653–660)

(<http://www.elake-fennia.fi/fi-FI/Yrittaja/Yrittajan-tyossajaksaminen/Menesty-mielekkaasti-2012--tutkimusyhteenveto>)

(Tilastokeskuksen Tieto&Trendit -lehti 1/2008)

(Pkyritysbarometri 1/2012)

(Pkyritysbarometri 2/2012)

(http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/9_syys/EK_Viro_selvitys_syyskuu_2012.pdf)

(sanomalehti Kaleva 30.10.2012)

(Matti Nevala, myyntijohtaja, Ekonor Oy, haastattelu 19.11.2012)

(Johtamisen Taidot; Raol Johnson)

(Johtamistaito Keltanokille, Marshall&Stephen, 2000)

(KTI Markkinakatsaus 2012 www.kti.fi 30.10.2012)

(www.isannointiliitto.fi 30.10.2012)

(www.kiinteistopalvelut.fi Kiinteistöpalvelut ry 1.11.12.)

(www.isannointiliitto.fi 1.11.12)

(Leevi Myyryläinen; kiinteistönhoidon käsikirja 1988)

(www.taloyhtio.net 1.11.2012)

(Pienyrittäjän työkyky ja jaksaminen yrittäjäkulttuurin ja persoonallisuuden näkökulmasta, Turun aluetyöterveyslaitos, 2001)

(Matti Nevala, myyntijohtaja, Ekonor Oy, haastattelu 19.11.2012)

(Toimivat ja Terveet Työajat, Työterveyslaitos Sosiaali- ja Terveysministeriö Työministeriö, 2000)

(Jack Welch, Voittajaksi, 2005)

(Yrittäjien Terveys ja Toimintakyky -Yrityksen riskin pienentäminen, Turun aluetyöterveyslaitos, 2002)

(Asko Myllymäki, Rakennusliike Lehto Oy:n kehitysjohtaja ja hallituksen jäsen, suullinen tiedoksianto, 2.11.2012 Oulussa)

(Kosteaus, v.2012, The effect of on earnings: Evidence from NLSY, Journal of Labour Research, 33:225-250)

(Urheilu ja Ravinto, Esko Harju&Seppo Rehunen 1981)

(Yrittäjän Kunto-Opas, 2010, Tapani Määttä&Riku Aalto)

(Esko Harju&Seppo Rehunen, Urheilu ja Ravinto, 1981, s.24-31)

(Jari Sarasvuo, Sisäinen Sankari, s.154, 1996)

(Johtajan Parempi Elämä, Maija-Riitta Ollila, 2010)

(Jari Sarasvuo, Huomiotalous, 2005, s.141)

(www.laaturemontti.fi, 26.3.2013, <http://www.finder.fi/Kattotöitä/Hämeen%20Laaturemontti%20Oy%20PIRKKALA/taloustiedot/251938>)

(Painonhallinnan vaikutus terveyteen ja työkykyyn, Hanna-Kaisa Kivistö ja Pekka Salo, 2012, s.7-13)

(Wall Streer Journal, 16.1.2013)

(Uskalla! Nainen työelämässä, Ilona Rauhala, 2011)

(<http://www.elake-fennia.fi/Yrittaja/Yrittajan-tyossajaksaminen/Menesty-mielekkaasti-2012--tutkimusyhteenveto>)

(Antti Apunen & Jari Parantainen, Guru Markkinointi, 2011, s.74)

(Haasteena myynnin johtaminen, Rubanovitsch&Aalto, 2007)

(<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2012/12/1672716/ekn-hakamies-ehdottaa-pidempaa-tyoviikkoa>)

(Työaikalaki, 6§, Yleissäännös)

(Työaikalaki, 2§, Poikkeukset soveltamisalasta)

(http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7&m:selres=gjtb.e7S7)

(Elina Sonkajärvi, Pro Gradu -tutkielma, 2012, Lapin Yliopisto)

(Koskinen et al. 2005)

(Mikko Peltokorpi, 6.11.2012, toimitusjohtaja, Matinkylän Huolto Oy)

(Jyrki Kemppinen, toimitusjohtaja, Kiinteistöharmonia Oy, 6.11.2012)

(Matti Nevala, myyntijohtaja, Ekonor Oy, haastattelu 19.11.2012)

(Rohkeasti Maailmalle, Petri I. Salonen, 2010)