

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Terveysten edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma

ISOVIITA, KATARIINA & MARIN, LINNEA:
Johtamisen tulevaisuus osana nuorten työntekijöiden aivoterveyttä

Opinnäytetyö 96 sivua, joista liitteitä 11 sivua
Lokakuu 2023

Työelämän nuorten sukupolvien odotukset työelämälle ja johtajuudelle poikkeavat aiemmista sukupolvista, mikä on asettanut uusia vaatimuksia esihenkilötyölle erityisesti vuorovaikutuksen näkökulmasta. Jos johtamista ei koeta toimivaksi, nuoret vaihtavat työpaikkaa matalammalla kynnyksellä. Toinen nykypäivän työelämässä näkyvä ilmiö on nuorten työntekijöiden lisääntyneet jaksamisen ja mielenterveyden haasteet. Aivoterveyttä edistävällä johtamisella voidaan vastata näihin tarpeisiin ja parantaa työelämän laatua.

Opinnäytetyö on osa Kestävä aivoterveys -hanketta ja toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka avulla kuvataan itsenäistä asiantuntijatyötä tekevien nuorten työntekijöiden (8 osallistujaa) kokemuksia johtamisen vaikutuksesta heidän aivoterveysteensä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille, millaista johtamista itsenäistä asiantuntijatyötä tekevät nuoret kaipaavat aivoterveysten edistämiseksi tulevaisuudessa. Yhteistyökumppanimme toimi Suomessa toimiva työterveyshuolto-yhtiö.

Tutkimuksemme mukaan esihenkilön vuorovaikutustavoilla ja kohtaamisella on merkitystä nuorten työntekijöiden aivoterveysten, työssä viihtymiseen ja pitovoimaan. Tärkeimpinä pitovoimatekijöinä nousi esille toimiva esihenkilötyö, yhteisöllisyyden tunne ja työn joustomahdollisuudet. Tulevaisuudessa nuoret työntekijät toivovat enemmän työntekijän arvostamista ja esihenkilön tukea. Esihenkilöiden toivotaan voivan keskittyä vain esihenkilötyöhön tuottavan työn sijaan. Tulevaisuudessa esihenkilöiden koulutuksessa ja työn tukemisessa tulisi panostaa työntekijöiden kohtaamiseen ja vuorovaikutusosaamiseen, joka näyttäytyy tärkeänä tekijänä erityisesti nuorten työntekijöiden toiveissa.

Asiasanat: aivoterveys, johtaminen, kohtaaminen, nuoret työntekijät

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Health Promotion

ISOVIITA, KATARIINA & MARIN, LINNEA:
The Future Role of Leadership as Part of the Brain Health of Young Employees

Master's thesis 96 pages, appendices 11 pages
October 2023

The expectations of the younger generations for working life and leadership are different from those of the previous generations. If young people are not satisfied with leadership, they change jobs at a lower threshold. Leadership that promotes brain health can influence the issues mentioned above and improve the quality of work.

This thesis is part of the Sustainable Brain Health project and was carried out as a qualitative study describing the experiences of young employees (8 participants) working as independent experts and the impact of leadership on their brain health. The purpose of this thesis was to find out what kind of leadership young employees need to improve their brain health. The cooperation partner in this interview is an occupational health care company operating in Finland. The data were collected through thematic interviews and analyzed using content analysis.

According to this research, leadership interactions and how the leaders confront young employees is important for their brain health. Well experienced leadership, a sense of community and job flexibility were found to be the most important retaining factors. In the future, young employees hope for more appreciation and support from leaders.

Key words: brain health, leadership, interaction, young employees

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	7
3	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	8
4	AIVOTERVEYS OSANA JOHTAMISTA	9
	4.1 Aivoterveyden merkitys nuorten työhyvinvoinnille	10
	4.2 Työhön ja sosiaalisuuteen suuntautuneet aivot	12
	4.3 Aivohyvinvoinnin vaikutus toiminnanohjaukseen.....	14
	4.4 Aivojen ja hermoston tila mahdollistavat sosiaalisen liittymisen ...	17
	4.5 Hyvinvoivat aivot mahdollistavat flow-tilan ja motivoitumisen.....	20
	4.6 Työn imu	22
	4.7 Pitovoimaa lisääviä tekijöitä organisaatiossa	25
5	JOHTAMISEN TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA.....	27
	5.1 Johtamisen kehitys kohti nykypäivän tarpeita	27
	5.2 Työelämän uusien sukupolvien johtaminen	28
	5.3 Aivoterveyttä edistävä työ ja johtaminen	30
	5.4 Nuorten aivoterveyttä edistäviä johtamisen suuntauksia.....	33
	5.5 Palaute johtamisen välineenä	35
	5.6 Etäjohtaminen	37
	5.7 Vuorovaikutusympäristön johtaminen	38
6	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT.....	39
	6.1 Aiheen rajaaminen	39
	6.2 Tiedonhaun toteutus	40
	6.3 Laadullinen tutkimus	41
	6.4 Tutkimushaastatteluiden valmistelu ja toteutus.....	42
	6.5 Aineiston käsittely	43
7	HAASTATTELUAINEISTON TULOKSET	45
	7.1 Työelämän nuorten sukupolvien toiveet johtamiselle	46
	7.1.1 Johtamiseen kohdistuvia odotuksia	47
	7.1.2 Ei-toivottuja johtamistapoja.....	50
	7.2 Aivoterveyttä edistävä johtaminen.....	51
	7.2.1 Nuorten työntekijöiden hyviksi kokemia johtamistapoja	51
	7.2.2 Aivoterveyttä edistävä esihenkilön kohtaaminen	54
	7.3 Pitovoimaa edistäviä tekijöitä	58
	7.3.1 Työn sujuvuutta edistäviä tekijöitä	59
	7.3.2 Sisäistä motivaatiota edistäviä tekijöitä	60
8	POHDINTA	66

8.1 Eettisyys ja luotettavuus.....	66
8.2 Keskeisten tulosten tarkastelu	68
8.3 Kehittämisehdotukset tulosten perusteella	73
8.4 Jatkotutkimustarpeet.....	75
8.5 Päätelmiä ja loppusanat.....	77
LÄHTEET.....	79
LIITTEET	86
Liite 1. Tiedonhaun hakuprosessi	86
Liite 2. Aineiston hakusanat	87
Liite 3. Taulukko tutkimuksista	88
Liite 4. Tutkimustiedote	89
Liite 5. Tietosuojailmoitus.....	92
Liite 6. Suostumuslomake.....	94
Liite 7. Haastattelurunko	95
Liite 8. Aineiston luokittelu	96

1 JOHDANTO

Hierarkkinen johtamismalli on syntynyt 1800-luvulla. Nykypäivänä organisaatioiden toimintatavat poikkeavat selvästi tästä toimintakulttuurista ja hierarkkisen johtamisen toimivuutta on alettu kyseenalaistamaan yhä voimakkaammin. Nykypäivänä työelämä kaipaa nopeaa reagointia ja toimintaympäristön ketteryyttä. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 6.) Johtamismallien kehittyminen on ollut tarpeen työn sisällön muuttumisen myötä, mutta myös työntekijöiden muuttuneiden työelämäodotusten vuoksi (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 6; Stevanin, Palese, Bressan, Vehviläinen-Juutti & Kvis 2018, 1245).

Esihenkilön rooli korostuu nuorten työntekijöiden johtamisessa; he arvostavat työelämässä kunnioitettua ja kuulluksi tulemisen tunnetta sekä valmentavaa johtamistapaa (Kultalahti 2015, 3). Jos johtamista ei koeta toimivaksi, nuoret työntekijät voivat huonosti ja ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa helpommin kuin vanhempi sukupolvi (Heikkilä 2022). Alle 40-vuotiaista suomalaisista 93% on kokenut huonoa johtamisesta ja 64% kokee siitä olevan negatiivisia vaikutuksia heidän työhyvinvoinnilleen (TYÖ2030 päätöswebinaari 2023, 8). Samanaikaisesti näyttäytyy, että erityisesti työelämän nuorten työntekijöiden kuormittuneisuus on selvästi lisääntynyt viime vuosien aikana (Lyly-Yrjänän 2023; Blomgren 2023; Blomgren & Perhoniemi 2022).

Edellä mainitun vuoksi opinnäytetyön tekijöillä heräsi kiinnostus siitä, miten johtamisella voitaisiin edistää erityisesti nuorten työntekijöiden aivoterveyttä ja työn pitovoimaisuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä laadullinen tutkimus, jonka avulla kuvattiin itsenäistä asiantuntijatyötä tekevien nuorten työntekijöiden kokemusta johtamisen vaikutuksesta heidän aivoterveyteensä. Aihetta rajattiin koskemaan työntekijöiden kokemuksia esihenkilön vuorovaikutustavoista, sosiaalisesta liittymisestä sekä esihenkilötyön vaikutuksesta pitovoimaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille, millaista johtamista itsenäistä asiantuntijatyötä tekevät nuoret työntekijät kaipaavat omassa työssään aivoterveiden edistämiseksi tulevaisuudessa. Tämän tiedon pohjalta voidaan kehittää tulevaisuuden johtamista aivoterveiden näkökulmasta.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Opinnäytetyömme on osa kolmivuotista (1.3.2020-31.8.2023) Kestävää aivoterveys -hanketta, jota koordinoi Tampereen ammattikorkeakoulu. Lisäksi hankkeessa oli mukana osatoteuttajina Tampereen korkeakoulusäätiö, Oulun ammattikorkeakoulu, Pirkanmaan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymä ja Tays Käyttäytymisneurologian tutkimusyksikkö. Hanketta rahoitti Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) Euroopan sosiaalirahaston (ESR) Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto -ohjelmasta. (esittely n.d.; kestävä aivoterveys n.d.)

Kuormituksen on havaittu lisääntyneen erityisesti asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden, kuten sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten keskuudessa. Hankkeen tavoitteena oli perehtyä työelämän aivokuormitukseen ja kehittää toimintatapoja työntekijöiden aivoterveys ja työhyvinvoinnin sekä organisaation tuloksellisuuden edistämiseksi. Hankkeen tärkeänä uutuusarvona on nähty yleisen tietouden lisääminen aivokuormituksesta ja sen vaikutuksesta mielentiloihin, mikä edistää kognitiivisen ja affektiivisen ergonomian tuntemusta. (esittely n.d.; kestävä aivoterveys n.d.)

Kestävä aivoterveys -hankkeessa tarkasteltiin aivoterveyttä uuden affektiivisen ergonomian näkökulmasta, mikä loi suuntaa opinnäytetyömme aiheen valintaan. Hankkeen projektipäällikkö ja projektikoordinaattori olivat apuna opinnäytetyömme alkuvaiheessa aiheen rajaamiseksi. Opinnäytetyön tausta-aineistoa saimme Kestävä aivoterveys -hankkeen tuottamasta materiaalista sekä haastatteluiden muodossa Kestävä aivoterveys -hankkeessa asiantuntijana toimineelta psykologilta ja vuosina 2018–2021 toteutuneen ”YZ-sukupolvien jäljillä -avaimia tulevaisuuden johtamiseen” -hankkeen projektipäälliköltä.

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Suomessa toimivan työterveyshuolto-yhtiön kanssa. Haastatellut työntekijät työskentelivät yrityksen palveluksessa itsenäisessä asiantuntijatyössä. Haastateltavien ikäryhmäksi valikoitui Y- ja Z-sukupolvia edustavat työntekijät.

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä laadullinen tutkimus, jonka avulla kuvattiin itsenäistä asiantuntijatyötä tekevien nuorten työntekijöiden kokemusta johtamisen vaikutuksesta heidän aivoterveuteensä. Aivoterveysteema rajattiin koskemaan työntekijöiden kokemuksia esihenkilön vuorovaikutustavoista, sosiaalisesta liittymisestä sekä esihenkilötyön vaikutusta pitovoimaan. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla tutkimuksen yhteistyökumppanina toimivan työterveyshuoltoyhtiön nuoria työntekijöitä.

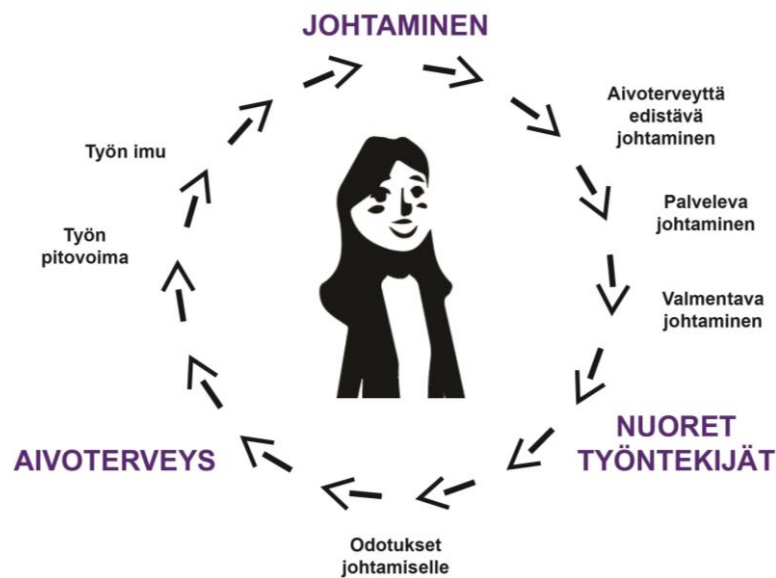
Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille, millaista johtamista itsenäistä asiantuntijatyötä tekevät nuoret työntekijät kaipaavat omassa työssään aivoterveiden edistämiseksi tulevaisuudessa. Tämän tiedon pohjalta voidaan kehittää tulevaisuuden johtamista aivoterveiden näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen esihenkilön kohtaaminen edistää nuorten työntekijöiden aivoterveyttä tulevaisuudessa?
2. Millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa pitovoimatekijöihin?

4 AIVOTERVEYS OSANA JOHTAMISTA

Tässä opinnäytetyömme neljännessä osiossa esittelemme työmme teoreettista viitekehystä aivoterveysteen liittyvien teemojen näkökulmasta painottaen erityisesti vuorovaikutuksen ja sosiaalisen liittymisen näkökulmia. Seuraavassa viidennessä osiossa esittelemme teoreettiseen viitekehykseen valitsemiamme johtamisen teemoja, joissa pyrimme huomioimaan tutkimuskysymyksemme mukaisesti erityisesti nuorten työntekijöiden tarpeet. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on visualisoitu teoreettisen viitekehymme kokonaisuus.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys.

Aivoterveyttä käsittelevässä osuudessa avaamme positiivisen sosiaalisen kanssakäymisen vaikutusta ihmiseen, mikä vaikuttaa myös esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen sekä esihenkilön kohtaamisen kautta aivohyvinvointiin. Lisäksi käsittelemme tässä osiossa myös tutkimusaineistossamme vahvasti esille nousseita pitovoimaan ja työn imuun vaikuttavia tekijöitä aivoterveysten näkökulmia huomioiden.

Johtaminen vaikuttaa aivohyvinvointiin ja sitä kautta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin työssä (Susipolku 2022). Halusimme tässä työssä perehtyä erityisesti työelämän nuorten sukupolvien kokemuksiin vuorovaikutussuhteesta esihenkilön kanssa. Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde voi edistää tai

heikentää aivohyvinvointia (Susipolku 2023; Susipolku 2022). Aivoterveyttä edistävällä vuorovaikutuksella on monia myönteisiä vaikutuksia. Huonoksi koetulla vuorovaikutuksella puolestaan on havaittu olevan negatiivinen vaikutus palautumiseen sekä mielenterveyteen. Vuorovaikutussuhdetta voidaan edistää lisäämällä esihenkilön läsnäoloa työntekijöiden arjessa ja tukemalla mahdollisuuksia vuorovaikutukseen. (Koivuniemi 2020, 34; Susipolku 2022.)

4.1 Aivoterveiden merkitys nuorten työhyvinvoinnille

Tässä kappaleessa perehdytään aivoterveys-käsitteeseen ja siihen, miksi aivoterveiden huomioiminen on erityisen tärkeää työelämän nuorten sukupolvien keskuudessa. Aivoterveys-käsitteellä ei ole kansainvälisesti vakiintunutta määritelmää (Konsensus 2020, 3; Chen, Deminiz, Yamamoto, Yaffe, Lawlor & Leroi 2021). Maailman terveysjärjestö WHO on kuvannut aivoterveiden tilana, jossa ihminen kykenee toimimaan täydellä potentiaalilla, riippumatta siitä onko hänellä aivosairauksia (Brain health, n.d.). Aivoterveys kuvaa aivosairauksien puutteen lisäksi laajempaa aivojen hyvinvointia ja toiminnallisuutta sekä useista osatekijöistä koostuvaa kognitiivista terveyttä. Kognitiivinen terveys sisältää muun muassa ajattelun, muistin, kielelliset toiminnot, toiminnanohjauksen, tarkkavaisuuden, havaitsemisen, opitut toiminnot ja kyvyn viettää mielekästä elämää. (Konsensus 2020, 3.) Aivoterveyttä edistämällä voidaan lisätä yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia, psyykkistä hyvinvointia sekä vahvistaa hyvinvointia tukevia sosiaalisia suhteita (Konsensus 2020, 4–10; Brain health n.d.; Aivoliitto 2022).

Nykypäivän asiantuntijatyö on aivotyötä. Se merkitsee tiedolla työskentelyä ja ajatustyötä, jolloin työtehtävissä ei voida toimia rutiininomaisesti; tällainen työ on aivoille kuormittavaa. (Ratkaisuja sujuvampaan aivotyöhön n.d.) Aivotyöksi muuttunut työelämä on lisännyt aivojen kuormittuneisuutta, ja samalla myös uupumusoireet ovat lisääntyneet (Hartikainen, Pihlaja, Räsänen, Bordi, Saariluoma, Päätaalo & Kolonen 2021, 89). Työuupumuksesta on tullut globaali ongelma (Aivoliitto 2022). Tämä näkyy erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2022 Työolobarometrin mukaan erityisesti 18–34-vuotiaat nuoret työntekijät kokevat työssään uupumusta ja stressiä sekä kokevat työnsä henkisesti raskaaksi (Lyly-Yrjänä 2023).

Myös mielenterveyden haasteet ovat lisääntyneet erityisesti nuorilla työntekijöillä (Ilmarinen 2023; Eläketurvakeskus 2023). Aivo- ja mielenterveyden on havaittu olevan erottamattomia ja toisiinsa vahvasti vaikuttavia; niiden hyvinvointia suojaavat ja uhkaavat tekijät ovat yhteisiä (Konsensus 2020, 1). Mielenterveyden sairaudet ovat keskeisin syy työeläkehakemusten määrän kasvuun alle 35-vuotiailla työntekijöillä ja merkittävin syy nuorten työntekijöiden työkyvyttömyydelle (Ilmarinen 2023; Eläketurvakeskus 2023). Kelan tilastojen mukaan erityisesti nuorten työntekijöiden mielenterveysperusteisen sairauspäivärahan määrä on lisääntynyt viime vuosina (Blomgren 2023). Nuorilla naisilla kasvu on ollut suurempaa kuin miehillä. 16–34-vuotiailla naisilla masennuksen perusteella maksettujen päivärahopäivien määrä on kaksinkertaistunut ja ahdistuneisuushäiriöiden perusteella maksettujen päivien määrä on lähes viisinkertaistunut vuosien 2005–2021 välillä. (Blomgren & Perhoniemi 2022.)

Aivoterveysten edistäminen on tarpeen nykypäivän aivotyötä tekevien nuorten työntekijöiden keskuudessa. Silti aivojen hyvinvointiin sekä aivokuormitukseen vaikuttaviin tekijöihin kiinnitetään edelleen nykypäivänä vähemmän huomiota kuin tuki- ja liikuntaelinoireille altistaviin kuormitustekijöihin (Hartikainen ym. 2021, 89). Työhyvinvoinnin edistämiseksi sairauspoissaolojen vähentäminen ja työllisyyden edistäminen on nostettu ajankohtaiseksi tavoitteeksi uudessa hallitusohjelmassa. Työhyvinvoinnin edistämällä halutaan puolittaa uupumuksesta ja työpahoinvoinnista johtuvat sairauspoissaolot tulevan viiden vuoden aikana. (Vahva ja välittävä Suomi 2023, 66–68, 242.)

Aivoterveysten huomioiminen on yksi työkalu, jolla tätä tavoitetta voidaan edistää; aivoterveysten huomiointi näyttäytyy tärkeänä tekijänä asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden ja erityisesti työelämän nuorempien ikäluokkien kuormituksen vähentämisessä. Aivojen hyvinvoinnin, erityisesti affektiivisen ergonomian edistäminen, lisää työhyvinvointia ja vähentää haitallisen kuormituksen riskiä, kun aivot ja mieli voivat paremmin (Susipolku 2023). Aivot ovat herkäät sosiaalisille signaaleille. Affektiivinen ergonomia vaikuttaa vuorovaikutus- ja tunneympäristön kautta aivoterveysten ja aivojen kuormittumiseen. Työpaikan myönteinen vuorovaikutusilmapiiri edistää aivoterveysten ja negatiivinen heikentää sitä. (Kestävä aivoterveys 2023.) Affektiivinen ergonomian edistämisen kautta voidaan lisätä

työhyvinvointia. Siksi työpaikan vuorovaikutusilmapiiriin ja työntekijöiden kokemuksiin tunteisiin on syytä kiinnittää huomiota. Aito kohtaaminen tuo aivoille niiden kaipaamaa psykologista turvallisuutta, jolloin niiden kapasiteettia vapautuu työhön suuntautumiseen. (Kestävä aivoterveys työssä 2023.)

4.2 Työhön ja sosiaalisuuteen suuntautuneet aivot

Tässä kappaleessa perehdytään ihmisaivoihin, joiden ominaisuudet ovat kehittyneet työntekoon ja sosiaalisuuteen. Ihmisaivot ovat suuntautuneet työntekoon; evoluution aikana niiden ominaisuudet ovat kehittyneet metsästäjä-keräilijän tarpeisiin sopiviksi, jolloin niiden työtehtäviä ovat olleet selviytymisen turvaaminen, ravinnon hankinta ja jälkeläisistä huolehtiminen (Huotilainen & Saarikivi 2018, 12–17; Paavilainen 2020, 346–348). Aivot säätelevät suoraan tai epäsuorasti kaikkea toimintaamme sekä sopeutumista sosiaalisen ja fyysisen ympäristön haasteisiin (Müller 2013, 2474). Ihmisen aivot ovat joustavat; ne kykenevät oppimaan uutta ja muokkaamaan taitojaan. Niiden ominaisuudet ovat muokkautuneet evoluution aikana vastaamaan mahdollisimman hyvin ihmisen perustarpeisiin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 12–17; Paavilainen 2020, 346–348.) Evoluution kannalta aika metsästäjä-keräilijän ajasta nykypäivään on kuitenkin niin lyhyt, että aivomme eivät ole juuri tästä muuttuneet. Nykyihminen tekee työtä hyvin samankaltaisilla aivoilla kuin metsästäjä-keräilijä, vaikka ihmisen elinympäristö sekä työtehtävät ovat kehittyneet paljon ja asettavat erilaisia tarpeita aivojemme toiminnoille. Kuitenkin samat perustarpeet, jotka ovat tukeneet metsästäjä-keräilijän aivojen hyvinvointia, tukevat myös nykyihmisen aivoterveyttä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 12–14.)

Ihmisen aivoilla on kyky muistaa, oppia sekä soveltaa opittuja taitoja ja hyödyntää yhteistyötä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Ihmisen sosiaalinen joustavuus on poikkeuksellinen muihin eläinlajeihin verrattuna; se antaa mahdollisuuden hyödyntää yhteistyötä ja näin sekä asettaa että saavuttaa suurempia yhteisiä tavoitteita. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 14–19; Lummaa 2023, 25:55.) Ihmiselle ryhmässä toimiminen on joustavaa ja kyky yhteistyöhön poikkeuksellista, mikä vaatii yksilöltä kykyä luottaa toisiin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 14–19.)

Pitkälle kehittynyt kyky olla vuorovaikutuksessa lajikumppaneidensa kanssa on lisännyt merkittävästi metsästäjä-keräilijän selviytymismahdollisuuksia (Saarenpää 2017, 89; Paavilainen 2020, 347; Leikola, Mäkelä & Punkanen 2016; Lummaa 2023, 01:22). On hyödyllistä, että aivot ovat erikoistuneet sosiaalisessa vuorovaikutuksessa saadun tiedon hyödyntämiseen ja käsittelyyn. Sosiaalisen tiedon käsittelyssä ihminen tunnistaa toisen henkilön kielellisiä ja kehollisia viestejä, joiden avulla tunnistetaan muiden mielentiloja sekä tunteita. Näin ihminen pystyy tunnistamaan toisten henkilöiden päämääriä ja tavoitteita sekä edistämään niitä. Sosiaalisessa kontaktissa ihminen kykenee säätelmään omaa käyttäytymistään ja tunteitaan tilanteeseen sopivaksi. (Paavilainen 2020, 347–348.)

Historiassamme yksilöt, jotka ovat huomioineet muita ja toimineet ryhmässä, ovat selviytyneet paremmin ja päässeet jatkamaan sukua. Tämä kehitys on edistänyt entisestään ihmisen kehittymistä sosiaaliseksi ja kehittänyt meihin sisäsyntyisen tarpeen kuulua ryhmään ja kokea hyväksyntää. Kokemus sivuuttamisesta tai ryhmän ulkopuoliseksi jäämisestä tuntuu ihmisestä pahalta. Yksin lauman ulkopuolelle jääminen on tiennyt huonoa selviytymismahdollisuutta, mitä pyrimme välttämään. (Lummaa 2023, 02:50.) Kokemus ulkopuolisuudesta on ihmiselle vahva ja se aiheuttaa aivoissa vastaavan reaktion kuin fyysinen kipu. Aivojen on havaittu käsittelevän emotionaalista ja fyysistä kipua samalla tavalla. Sosiaalinen kohtamattomuus voikin aiheuttaa ahdistuneisuuden, surun ja masentuneisuuden lisäksi fyysistä kipua. (Eisenberger, Lieberman & Williams 2003; Healthy Years 2020). Positiiviseksi koetut sosiaaliset suhteet taas edistävät merkittävästi ihmisen terveyttä, mielenterveyttä ja aivojen hyvinvointia sekä laskevat sairastavuutta ja kuolleisuutta. (Holt-Lunstad, Smith & Layton, 2010; Mineo 2017.)

Metsästäjä-keräilijän ominaisuudet vaikuttavat edelleen siihen, millaiset asiat tuottavat meille hyvää oloa, innostavat ja motivoivat sekä edistävät työssä onnistumista ja aivoterveyttä. Samat ominaisuudet vaikuttavat myös siihen, mitkä tekijät vaikuttavat kuormittumiseen ja negatiiviseen olotilaan. Aivomme ovat suuntautuneet sosiaalisuuteen, joka on luonut turvallisuuden kokemusta. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 14–19.) Positiivinen sosiaalinen kanssakäyminen eli kohtaaminen edistää aivoterveyttä; hyvä vuorovaikutus, lämminhenkinen yhteisö, arvostus ja kokemus hyväksynnästä mahdollistavat turvallisuuden kokemuksen ja luovat

tilan, jossa kykenemme hyödyntämään hyvinvoivien aivojen taitoja parhaiten (Aivoliitto 2022; Saarenpää 2017, 89). Hyvä sosiaalinen vuorovaikutus on oleellista sekä aivojen että mielenterveyden kannalta (Konsensus 2020, 4–10; Susipolku 2022).

4.3 Aivohyvinvoinnin vaikutus toiminnanohjaukseen

Tässä kappaleessa perehdytään aivojen hyvinvoinnin ja kuormituksen vaikutuksiin työntekijän toiminnanohjauksessa. Työpäivän aikainen aivojen ylikuormittuminen heikentää niiden toiminnanohjaustoimintoja, jolloin työntekijän on vaikeampi suuntautua työtehtävien hoitoon ja palautua (Aivoliitto 2022). Toiminnanohjaustoimintojen heikentyminen on keskeinen syy työkyvyn heikentymiselle ja yleistä työuupuneilla (Hartikainen ym. 2021, 89). Nykypäivän itsenäinen asiantuntijatyö vaatii toiminnanohjaustaitoja korostuneesti (Ratkaisuja sujuvampaan aivotyöhön n.d.). Erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa työn kuormitus on lisääntynyt (Lyly-Yrjänen 2023) ja turvallisen sosiaalisen liittymisen toimet ovat tärkeä tekijä kuormituksen vähentämisen ja aivoterveiden edistämisen kannalta (Hartikainen ym. 2021, 89).

Nykypäivän työelämä vaatii aivoilta paljon; tarvitaan kykyä suunnata huomio työhön ympäristön ärsykkeistä huolimatta, olla joustava, työskennellä muutoksen ja haastavien tilanteiden aikana sekä muokata sosiaalista käyttäytymistä tilanteeseen sopivaksi (Hartikainen 2022). Aivojen etuosalohkot vastaavat näistä oman toiminnan mukauttamista vaativista toiminnanohjaustaidoista. Toiminnanohjaukskyvyn ansiosta ihminen osaa ehkäistä impulsiivista toimintaa sekä säädellä tarkkaavaisuutta, ajattelua, muistia ja tunteita niin, että hetkelliset ärsykkeet eivät estä varsinaiseen tavoitteeseen pääsemistä. Kykenemme hyödyntämään työmuistia, joka antaa ihmiselle kyvyn hahmottaa laajoja kokonaisuuksia ja haluttuja tavoitteita. Kognitiivinen joustavuus antaa kyvyn hahmottaa asioita uudesta näkökulmasta, mitä tarvitaan uusien toimintatapojen löytämiseen ja luovaan työskentelyyn. (Paavilainen 2020, 286–288.)

Toiminnanohjaustoiminnot antavat ihmiselle pitkälti ne kyvyt, joita arjessa kutsumme ajatteluksi, ongelman ratkaisuksi ja päätöksenteoksi. Näitä

säätelymekanismeja tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa totuttuja tai automatisoituja tapoja ei voida soveltaa, vaan ihmisen on muokattava toimintaansa ja sopeuduttava erilaisiin tilanteisiin. Näissä tilanteissa ihmisen on kyettävä hyödyntämään muistiaan, olemaan joustava, suunnittelemaan toimintaansa ja olemaan aloitekykyinen. Lisäksi toiminnanohjausta tarvitaan tilanteissa, joissa yritetään tehdä useampaa asiaa yhtä aikaa ja jotka ovat eettisesti kuormittavia tai tunnepitoisia. Tehokkaiden toiminnanohjaustoimintojen on havaittu olevan yhteydessä myönteiseen suoriutumiseen työelämässä, harmonisiin ihmissuhteisiin sekä hyvään fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. (Paavilainen 2020, 286–288; Pihlaja 2023.)

Ihmisen kokema ympäristön turvallisuus vaikuttaa kykyyn hyödyntää toiminnanohjaustaitoja. Kun ympäristö tulkitaan turvalliseksi, on ihmisen mahdollista muokata toimintaansa tilanteeseen sopivaksi. Tämä aivojen reagointi on hitaampaa kuin uhaksi koetuissa tilanteissa toteutuva automaattinen reagointi. Hitaampi reagointi tapahtuu, kun tieto kulkee aivoissa talamuksesta aivokuoren ja otsalohkon kautta manteliumakkeeseen. (Hovatta 2011; Nordengen 2017, 92–93, 106–108; Paavilainen 2020, 250–251.) Negatiiviset sosiaaliset ärsykkeet aiheuttavat ihmisessä reaktion uhan kohtaamisesta (Hartikainen 2022b). Uhkaavaksi koetuissa tilanteissa aivot ovat kehittyneet reagoimaan nopeasti ja suuntaamaan energiaa tilanteesta selviytymiseen. Uhaksi tulkittu ärsyke käynnistää ihmisessä stressireaktion, jossa aivojen primitiiviset osat reagoivat ja aktivoivat kehon valmiustilaan päästämättä aivokuorta vaikuttamaan tähän tai säätelemään reaktiota. Silloin reagointi on impulsiivista, tunnepitoista ja toteutuu tietoisuuden ulkopuolella. (Hovatta 2011; Nordengen 2017, 92–93, 106–108; Paavilainen 2020, 250–251.)

Negatiiviset ja uhkaavat tunneärsykkeet vievät tarkkaavaisuus- ja toiminnanohjausresursseja. Aivot tekevät puolestamme valinnan siitä, mihin niiden resursseja kohdennetaan; uhan kohdatessa ne suunnataan uhan minimoimiseen, mikä vie aivojen resursseja pois työtehtävistä. Tunnepitoiset ärsykkeet hidastavat aivojen tarkkaavaisuusreaktioita erityisesti aivojen oikealla puolella heikentäen muista tehtävistä suoriutumista. Aivojen vasen puoli havaitsee enemmän yksityiskohtia ja oikea puoli kokonaisuuksia. Negatiiviset tunneärsykkeet vaikuttavat aivotoimintaan niin, että meidän on vaikeampi hahmottaa ja hallita kokonaisuuksia. (Hartikainen 2022.)

Pitkittynyt kuormitustila vaikuttaa aivojen toimintaan aiheuttaen jatkuvaa aktiivisuutta. Lisäksi se näkyy fysiologisena muutoksena mantelimumakkeessa ja aivojen etuotsalohkoissa. (Koivuniemi 2020, 31–32; Korkeila 2008.) Tämän vuoksi ihmisestä tulee yhä herkempi kuormitukselle ja kyky stressin hallintaan heikenee. (Koivuniemi 2020, 31–32; Nordengen 2017, 92, 109.) Kun kuormitus jatkuu pitkään, fysiologiset muutokset voimistuvat, jolloin aivot eivät enää uudistu kuten aiemmin, jolloin aivojen hermosoluverkosto voi kutistua, kadota ja hermoyhteydet harventua (Koivuniemi 2020, 31–32; Hintsu ym. 2019). Edellä mainitut fyysiset muutokset näkyvät myös toiminnanohjauksessa. Tällöin keskittymisvaikeudet ovat tavallisia, päätöksentekokyky voi heikentyä, sosiaaliset suhteet kärsivät, monimutkainen ajattelu vaikeutuu ja voi esiintyä muistiongelmia. (Koivuniemi 2020, 31–32; Paakkanen 2022, 101–105.)

Ihminen reagoi fyysisen, emotionaalisen tai sosiaalisen signaalin uhkiin on muovautunut evoluution saatossa herkäksi ja voimakkaaksi. Stressireaktio aktivoituu akuutisti uhan aikana, mutta se voi aktivoitua myös silloin, kun mieleemme tulee ajatus ikäväksi koetusta tilanteesta tai pelkäämme joutuvamme sellaiseen. Aivokuori voi oppia herkistymään pelonkokemukselle aiemmin koettujen tilanteiden takia. Mantelimumakkeen vieressä sijaitsevassa hippokampusessa ihminen muistaa tällaisia uhkaavaksi koettuja tilanteita. Nämä muistijäljet aiheuttavat sen, että pelkkä ajatus ikävään tilanteeseen joutumisesta saattaa joissain tapauksissa riittää aktivoimaan mantelimumakkeen, joka aktivoi aivojen ja kehon stressijärjestelmän toimintaan. Mantelimumakkeen tarkoitus on suojella meitä altistumasta uudelleen vaaroille, jolloin negatiivinen tunne auttaa meitä välttämään hankalaksi koettuja tilanteita. (Nordengen 2017, 92, 109–110; Paakkanen 2022, 101–105.) Ikävä kokemus jää pyörimään mieleen, mikä vaikuttaa esimerkiksi palautumiseen, rauhoittumiseen ja uneen. Uhkajärjestelmän aktiivisuus vie herkästi tilaa muilta toiminnoiltamme kuten palautumiselta tai kyvyiltä kiinnittyä työtehtäviin. Tällaisessa stressitila vie työntekijän hälytystilaan, kuluttaa energiaa ja saa tuntemaan uhkaavia tunteita kuten ahdistusta, vihaa, vastenmielisyyttä tai pelkoa. (Paakkanen 2022, 101–102.)

4.4 Aivojen ja hermoston tila mahdollistavat sosiaalisen liittymisen

Tässä kappaleessa esitellään aivojen käynnistämien hermoston reaktioiden vaikutusta vireystiloihin, jotka vaikuttavat työntekijän voimavaroihin, mielen hyvinvointiin ja mahdollisuuteen työhön suuntautumiseen. Vireystilat vaikuttavat kehon fysiologiaan, kehontuntemukseen ja kehon toiminnallisuuteen (Nordengen 2017, 93–94; Paavilainen 2020, 52–53). Näiden tuntemusten tunnistamisella työntekijä voi huomioida aivojensa hyvinvoinnin tilaa. Vireystilan huomiointi on yksi mahdollinen työkalu nuorten työntekijöiden aivohyvinvoinnin edistämiseksi ja kuormittuneisuuden vähentämiseksi. Kehon reaktioiden kuuntelu antaa vastauksia siitä, millainen vireystilamme on ja mitä tarvitsemme aivojemme hyvinvoinnin edistämiseksi (Kestävä aivoterveys työssä 2023).

Aivojen käskyjä käytännössä toteuttavat hormonit ja autonominen hermosto, jotka säätelevät ei-tahdonalaisten sisäelinten toimintoja (Nordengen 2017, 93; Paavilainen 2020, 52). Aivot ja keho toimivat reaktioissa yhdessä; mielellä ja keholla ei varsinaisesti ole eroa, sillä hermoston toiminta ja verenkierto saavat aikaan muutoksia näissä molemmissa. Koettu turvallisuus tai turvattomuus vaikuttavat ihmisen kognitiivisiin kykyihin ja fysiologisen reagoinnin takia myös keholliisiin tuntemuksiin ja toiminnanohjaukseen. (Huotilainen & Peltonen 2017, 130–133; Huotilainen & Saarikivi 2018, 19.)

Autonominen hermosto on aivojen alainen rakenne, joka on keskeinen toimija vireystilan säätelyssä (Nordengen 2017, 93–94; Paavilainen 2020, 52–53). Empaattinen vuorovaikutus ja myötätuntoisuus aktivoivat autonomista hermostoa ja aivoja, mikä auttaa ihmistä saamaan parhaimmat taitonsa, oppinsa ja luovuuksensa käyttöönsä. Tämä hermoston tila tukee parhaiten ihmisen yhteistyöhalukkuutta, sitoutumista, motivaatiota, voimavaroja ja mielen hyvinvointia. (Susipolku 2023; Susipolku 2022.) Turvalliseksi koettu vuorovaikutus aktivoi autonomisen hermoston parasympaattista haaraa eli vagushermaa (Nordengen 2017, 93–94; Paavilainen 2020, 52–53; Virtanen 2021, 24–27). Kun toisen ihmisen vuorovaikutus, liikkeet ja kasvojen ilmeet koetaan turvallisiksi, se aktivoi vagusaktivaation, joka rauhoittaa kehoa (Sajaniemi 2020, 3:20). Tämä mahdollistaa keholle sekä mielelle tilan, jossa ihminen kykenee suuntautumaan haluttuihin tehtäviin tai palautumiseen. Tässä tilassa ihmisellä on laajasti aivojen ja kehon kyvyt sekä taidot

parhaimmillaan käytössään. (Nordengen 2017, 93–94; Paavilainen 2020, 52–53; Virtanen 2021, 24–27.) Kun parasympaattinen hermosto on aktiivinen, se luo aivoille ja keholle tilan, jossa kykenemme olemaan läsnä ja yhteydessä omaan sisäiseen kokemukseemme sekä toisiin ihmisiin (Hautala 2022, 101).

Autonomisen hermoston toisen osan eli sympaattisen haaran aktivoituminen tapahtuu stressihormonien aktivoimana, kun ympäristöstä koetaan uhkaa (Nordengen 2017, 93–94; Paavilainen 2020, 52–53; Virtanen 2021, 24–27). Esimerkiksi keskustelun ollessa negatiivista, tämä vaikuttaa kasvojen ja silmien eleisiin ja ilmeisiin. Näiden tekijöiden havaitseminen aktivoi sympaattisen hermoston aktiivisuutta. (Sajaniemi 2020, 10:05). Tällöin ihmisen vireystila nousee ja tätä tilaa kutsutaan taistele tai pakene -tilaksi. Tässä reaktiossa hermosto suuntaa kehon ja aivojen toimintoja eloonjäämisen kannalta tärkeisiin kykyihin, jotka tekevät ihmisestä mahdollisimman taitavan taistelemaan tai pakenemaan, jolloin automatisoidut reaktiot ovat tyypillisiä. (Nordengen 2017, 93–94; Paavilainen 2020, 52–53; Virtanen 2021, 24–27.) Tällainen kuormitus on pitkittyessään riski ihmisen kehon ja mielen terveydelle (Hintsala, Honkalampi & Flink 2019; Virtanen 2021, 27–29).

Neurofysiologi Stephen W. Porgesin kehittämä polyvagaalinen malli on pyrkinyt selventämään tarkemmin autonomisen hermoston toimintaa ja sen aktivoitumisen kautta mahdollistuvia toimintoja erityisesti sosiaalisen liittymisen näkökulmasta (Leikola, Mäkelä & Punkanen 2016). Mallin mukaan parasympaattinen hermosto jakautuu kahteen osaan: ventraaliseen ja dorsaaliseen vagushermoon. Ventraalinen hermoston haara säätelee erityisesti sosiaalisuuteen liittyvää fysiologiaa, jolloin turvalliseksi koetut sosiaaliset tilanteet mahdollistavat affektiivisen säätelyn. Se on merkittävä tekijä sensoristen ja motoristen toimintojen osalta, jotka mahdollistavat sosiaalisen liittymisen toisen ihmisen kanssa. Tämä näyttäytyy esimerkiksi pään ja silmien kääntymisenä sekä kohdistamisena toiseen ihmiseen, ilmeiden tulkintana, kurkunpään rentoutumisena ja kuulon virittymisenä ihmisäänien aaltopituudelle. Dorsaalinen vagusherma taas hidastaa elintoimintoja. Malli on ajateltu selittävän sitä, miksi parasympaattisen hermoston aktivoituminen voi johtaa ihmisen innostumiseen tai rauhoittumiseen. (Leikola ym. 2016; Mulkey & du Plessis 2019.) Mallia on todettu kaipaavan vielä lisätutkimuksia, jotta ymmärtäisimme parasympaattisen hermoston toimintaa vielä paremmin (Airaksinen 2016).

Aivojen ja autonomisen hermoston aktivoituminen mahdollistaa työntekijälle erilaiset reaktiot ja toimintamallit. Sympaattisen ja parasympaattisten hermoston haarojen aktivoituminen aiheuttaa myös erilaisia kehollisia tuntemuksia (kuvio 2). (Nordegen 2017, 93–94, 110–111; Paakkanen 2022, 102–103.) Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisen kannalta hyödyllisiä ovat työelämän toimet, jotka tukevat aivojen kykyä toiminnanohjaustoimintojen hyödyntämisen ja parasympaattisen hermoston aktivoitumiseen. Nuorten työntekijöiden kohdalla tämä näyttäytyy olevan erityisen tarpeellista, sillä heillä ilmenee enemmän työkuormitusta sekä mielenterveyden häiriöitä. (Lyly-Yrjänä 2023; Ilmarinen 2023; Eläketurvakeskus 2023.) Oman kehon tuntemusten tunnistaminen ja reaktioiden havainnointi voivat auttaa nuoria työntekijöitä tunnistamaan autonomisen hermoston ja sitä kautta myös aivoterveystilaa. Oman kehon tuntemusten tunnistaminen voi siis auttaa työntekijää tunnistamaan oman jaksamisen tilaa ja sitä kautta myös edistää omaa hyvinvointiaan.

SYMPAATTINEN HERMOSTO

- Aivojen väsyminen
- Ei optimaalisen vuorovaikutuksen tila
- Negatiiviset tunteet
- Verenkierron tehostuminen suurissa lihaksissa
- Verenkierron vähentyminen käsissä ja jaloissa > viilentyminen, vaalentuminen, turtuminen
- Ruoansulatusjärjestelmän toimintojen heikentyminen
- Suun kuivuminen
- Sykevälivaihtelun pienentyminen
- Sydämen sykeen nousu
- Hengitys nopeutuminen, mahdollinen hyperventilaatio
- Nopeutuneen hengityksen aiheuttama hiiliidioksidivaje, aivojen verisuonten supistuminen > huimaus ja pyöritys
- Keho valmiustilassa
- Sykevälivaihtelun pienentyminen
- Hermostuneisuus
- Levottomuus
- Ylivireys
- Vapina
- Hikoilu
- Nopea reagointi
- Toimintojen suuntaaminen nopeaan pelastautumiseen
- Rauhoittumisen haasteet
- Uniongelmat
- Stressihormonien erityis
- Korkea energian kulutus
- Empaattisen ja joustavan ajattelun heikentyminen
- Tilan pitkittyessä riskeinä: kognitiiviset haasteet, uni- ja muistiongelmat, uupumus, ahdistuneisuus tai muut mielenterveyden haasteet

PARASYMPAATTINEN HERMOSTO

- Tukee aivojen optimaalista toimintaa
- Sosiaalisen liittymisen tila mahdollinen
- Positiiviset tunteet
- Toimintoja ei tarvitse suunnata tilanteesta pois pääsemiseen > kapasiteetti voidaan suunnata muualle
- Sydämen syke rauhallinen
- Rauhallinen hengitys
- Ruoansulatus toimintojen lisääntyminen > ravinteita keholle ja aivoille
- Optimaalinen sisäelinten toiminta
- Keskittyminen
- Optimivireys
- Vireystilan säätely
- Toiminnan ohjaus
- Oppiminen
- Luovuus
- Innostus
- flow-tila
- Palautuminen
- Lepo
- Uni

KUVIO 2. Autonomisen hermoston eri haarojen aktiivisuuden vaikutuksia (Nordegen 2017, 93–94, 110–111; Paakkanen 2022, 102–103; Kämppe 2020, 3:20; Virtanen 2021, 26–27; Hovatta 2011).

4.5 Hyvinvoivat aivot mahdollistavat flow-tilan ja motivoitumisen

Tässä kappaleessa käsitellään sisäistä motivaatiota ja flow-tilaa, jonka syntyminen on mahdollista, kun aivot voivat työssä hyvin. Flow-tila mahdollistaa työhön uppoutumisen, jolloin työhön motivoitumisen taso on korkea. (Huotilainen & Peltonen 2017, 133–135.) Lisäksi perehdytään sosiaalisen liittymisen yhteyteen näihin.

Aivot ja hermosto reagoivat työpaikalla koettuun turvallisuuden tai turvattomuuden tunteeseen. Autonomisen hermoston tila antaa mahdollisuuden joko uppoutua työhön, palautua työssä tai kuormittua työstä. Myönteinen vuorovaikutusympäristö tukee nuorten työntekijöiden työhön innostumista ja työstä palautumista. Aivojen ja hermoston reaktiot, jotka mahdollistavat työhön suuntautumisen, ovat myönteisiä sekä työntekijälle että organisaatiolle työn tuottavuuden näkökulmasta. (Huotilainen & Peltonen 2017, 133–135; Susipolku 2023.)

Ihmiselle on ominaista haluta suuntautua työtehtäviin, jotka kokee palkitseviksi ja joissa omat taidot edistävät työn etenemistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Huotilainen & Peltonen 2017, 133–135). Halu ja kyky uppoutua työtehtävien äärelle vaatii kokemuksen ympäristön turvallisuudesta ja hyväksynnästä; kun nämä toteutuvat, voi ihminen päästä flow-tilaan (Huotilainen & Peltonen 2017, 133; Mayor & Risku 2015, 36–37; Saarenpää 2017, 89). Flow-tilassa työntekijä tyypillisesti haluaa ponnistella lopputuloksen eteen, kokee itsevarmuutta ja haluaa yrittää uudelleen epäonnistuessaan. Tässä tilassa työntekijä on paras versio itsestään ja toiminnanohjaustaidot toimivat hyvin. Tällöin työntekijä pystyy käyttämään osaamistaan, muistiaan, havainnointikykyään, sosiaalisia taitojaan ja tarkkavaisuusominaisuuksiaan parhaiten hyödyksi. Tällöin työntekijä kykenee uppoutumaan tehtäviin ja keskittymään innostuneesti työtavoitteiden saavuttamiseksi. (Huotilainen & Peltonen 2017, 133–135.)

Flow-tila mahdollistaa hallinnan tunteen kokemuksen; aivot ja keho mahdollistavat oppimisen, keskittymisen, suurien asiakokonaisuuksien hahmottamisen, innostumisen, kehittämisen ja uusien ideoiden keksimisen. Tällöin ihminen voi olla itse aktiivinen toimija, joka pystyy päättämään, miten, millä välineillä ja millä aikataululla työtehtäviä toteuttaa. Tällöin ihminen myös kykenee

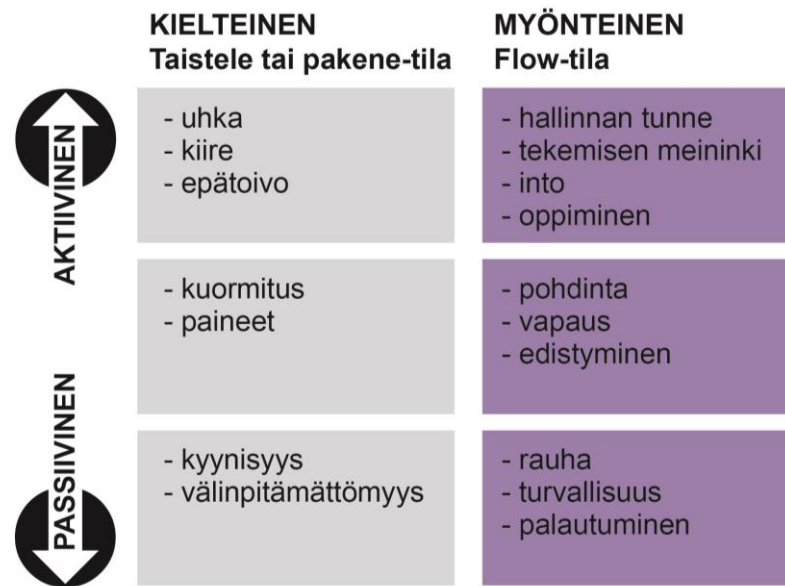
itseohjautuvuuteen ja kokee asioiden sujuvan. (Huotilainen & Peltonen 2017, 133–135.) Flow-tilassa voi kokea tehtäviin sisäistä motivaatiota, jonka syntyminen on mahdollista, kun koetaan kyvykkyyttä haluttuihin tehtäviin. Kokemus vapaudesta omaehtoisuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon syventää sisäisen motivaation syntyä. Kun toiminnanohjaus lähtee sisäisestä ohjauksesta, yksilö kokee sen omakseen, kun taas kontrolloitu tekeminen tuottaa vastakohtaisia tunteuksia. Työntekijä voi kokea organisaation tavoitteiden mukaan toimimisen luontevaksi, jos organisaation arvot ja tavoitteet vastaavat hänen omia arvojaan. (Mayor & Risku 2015, 36–37; Saarenpää 2017, 89–93.)

Sisäinen motivaatio tukee hyvinvointia ja sen syntyminen vaatii myös kokemuksen yhteisöllisyydestä (Mayor & Risku 2015, 36–37; Saarenpää 2017, 89). Motivaatiomme on vahvasti kytköksissä ihmisen perustarpeeseen olla yhteydessä muihin ihmisiin. Kun koemme olevamme osa kannustavaa, turvallista, välittävää ja hyväntahtoista yhteisöä, jossa saamme arvotuksen tunnetta, syntyy sisäistä motivaatiota. Työpaikan vuorovaikutuksen laadun ja yhteenkuuluvuuden tunteen edistäminen ovat tekijöitä, joilla esihenkilö voi tukea työntekijän sisäisen motivaation syntymistä. (Saarenpää 2017, 93–94.)

Myönteinen kokemus työhön motivoitumisesta saa aikaan työnsujuvuutta. Kun ihminen tuntee pystyvänsä suoriutumaan tehtävistä menestyksekkäästi, saa ihminen enemmän aikaa työssä. Työ vahvistaa ja mahdollistaa ihmisen flow-kokemusta, kun korkea motivaatiotaso ja työssä osaamisen taso kohtaavat yksilölle sopivalla tasolla. (Saarenpää 2017, 93.) Työntekijän uhkaavaksi eli kielteiseksi tai myönteiseksi koettu tila mahdollistaa erilaisen toiminnanohjauksen sekä mielen tilan työntekijälle. Myönteisessä tilassa aktiivinen tai passiivinen aktiivisuustaso mahdollistaa työhön uppoutumisen tai rauhoittumisen. Kielteinen tila voi johtaa kohonneen aktiivisuustason syntymisen, uhan tai kiireen kokemuksen ja passiivisen aktiivisuustason myötä työssä kyynistymiseen (kuvio 3). (Huotilainen & Peltonen, 2017.)

Työssä innostuminen on mahdollista, kun työn myönteiset rakenteet, turvallisesti koettu ympäristö ja työntekijän korkea aktiivisuustaso kohtaavat. Jotta työn kuormitus pysyy hallinnassa, tarvitsee työntekijä myös palautumista työpäivän aikana. Kun työntekijällä on rauhallinen ja negatiivisista signaaleista ärsykkeetön

hetki, hänen hermostonsa aktiivisuustaso voi laskea, jolloin sekä aivot että keho pääsevät palautumaan. Palautumista voidaan edistää työpaikalla monin tavoin. Sosiaalisen liittymisen kannalta hyvä keino on toisten kohtaaminen, jonka tulee olla toista arvostavaa. Mukava keskustelu ja nauru saavat hermostossamme aikaan nopean reagoinnin, joka ohjaa rentoon ja palauttavaan flow-tilaan. (Huotilainen & Peltonen 2017, 135–139; Paakkanen 2020, 105–106.)



KUVIO 3. Työympäristön vaikutus työntekijään (mukailtu Huotilainen & Peltonen, 2017, 128).

4.6 Työn imu

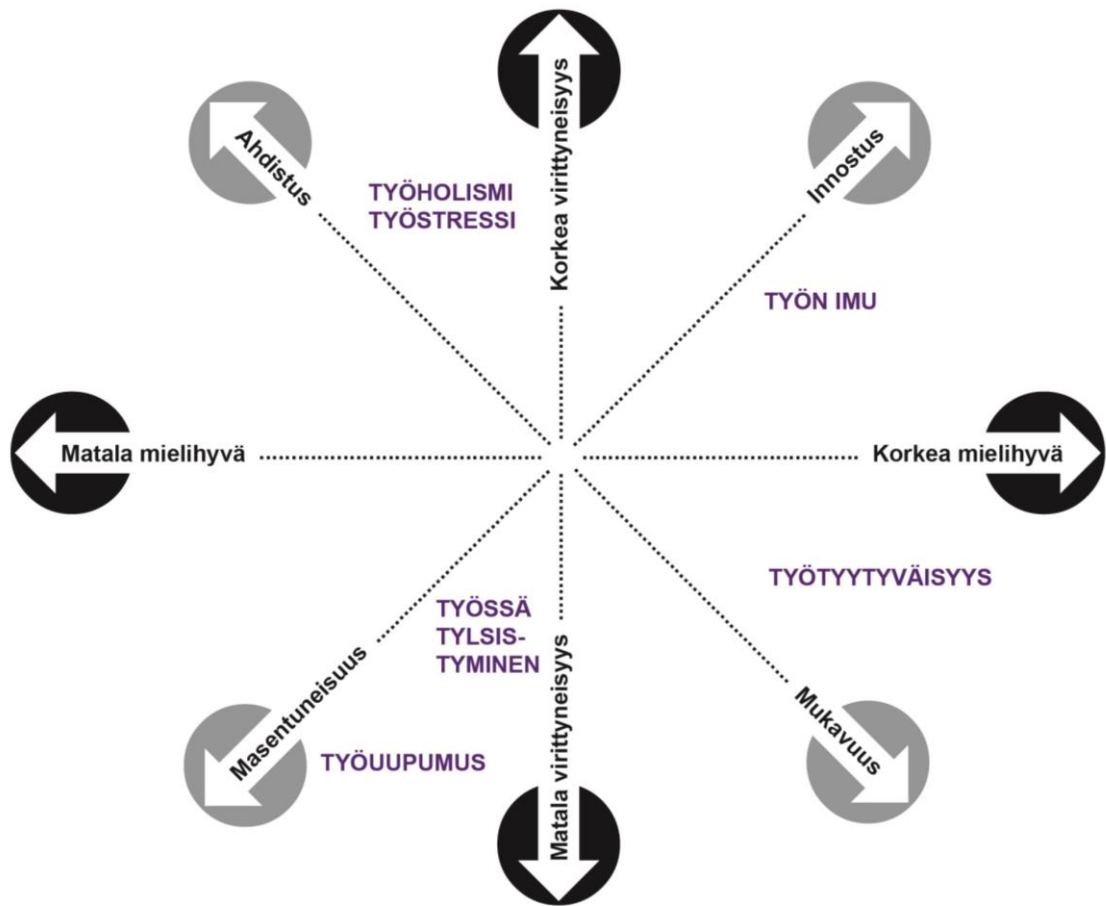
Flow-tila ja työn imu liittyvät läheisesti toisiinsa ja kumpikin näistä lisää työhön uppoutumista. Kuitenkin nämä termit eroavat keston suhteen toisistaan. Työn imulla tarkoitetaan pysyvämpää tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen tilaa (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41) ja flow-tilalla lyhytkestoisempaa kokemusta (Huotilainen & Peltonen 2017, 133). Seuraavassa kappaleessa käsittelemme työn imua ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työn imu valittiin osaksi tausta-aineistoa, koska se vaikuttaa työssä aivojen hyvinvointiin ja työn pitovoimaan.

Työn imua määritellään tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksien kautta. Omistautumisella tarkoitetaan kokemusta työn merkityksellisyydestä. (Työterveyslaitos c; Hakanen & Kaltiainen 2020, 46.) Sahimaan (2017) tutkimuksessa merkityksellisyyden kokemuksella todettiin olevan selkeä yhteys

työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutumiseen eli pitovoimaan (Sahimaa 2017, 30–47). Työn imua lisääviin tekijöihin panostamisella voidaan siis vaikuttaa pitovoimaisuuteen, johon vaikuttavia tekijöitä halusimme tutkimuksessamme selvittää. Työn imu lisääntyy, kun ihminen kokee työssään innostusta ja mielihyvää (kuvio 4) (Hakanen & Kaltiainen, 2020, 43). Myönteisten tunteiden tunteminen on mahdollista turvallisuutta kokeville aivoille (Nordengen 2017, 91–94).

On todettu, että työn imun kokemukseen kytkeytyy työssä hyvinvointia, työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41). Kun työntekijä kokee työn imua, työntekijä nauttii työskentelystä ja kokee työnsä mielekkääksi. Työn imua luonnehditaan tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemusten kautta. Tarmokkuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä kokemusta energisyydestä, halusta panostaa työhön ja ponnistella työssä myös vastoinkäymisen hetkellä. Omistautumisella tarkoitetaan kokemusta työn merkityksellisyydestä, innostavuudesta, inspiraatiosta, haastavuudesta ja ylpeyden kokemista työstä. Uppoutuminen pitää sisällään syvää keskittymistä ja paneutumista työhön sekä työn mukanaan tuomaa nautintoa. (Työterveyslaitos c; Hakanen & Kaltiainen 2020, 41–42.)

Äärimmilleen viritetty työn imu lisää myös työn tehokkuutta. Työn imu saatetaan sekoittaa työholistisuuteen. Kuitenkin työholismin ja työn imun motivaatiolähteet ovat täysin erilaiset; työn imua ja sisäistä motivaatiota synnyttävät ja kehittävät monipuoliset työtehtävät, jotka täyttävät työn psykologisia perustarpeita, kun taas työholismissa ulkoiset motivaatiotekijät kuten sosiaalinen hyväksyntä ja arvostus aiheuttavat pakonomaista tarvetta kovaan työtahtiin. Työn imua on tutkittu työn voimavarojen ja työn vaatimusten viitekehyksessä. Työn imun ajatellaan syntyvän vahvimmin työn voimavaroista ja työuupumuksen puolestaan aiheutuvan työn vaatimuksista, mitä havainnollistetaan kuviossa 4. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 43.)



KUVIO 4. Kuvaus työhyvinvoinnin ulottuvuuksista kuormitus- ja voimavaratekijät huomioiden (muokailtu Hakanen & Kaltiainen 2020, 43).

Työn imun lisäämiseksi työolosuhteet tulisi järjestää niin, että ne auttavat työntekijää onnistumaan työssä ja lisäävät työntekijän halua tehdä työnsä hyvin (Työterveyslaitos c). Onnistuneella perehdytyksellä voidaan edistää työntekijän mahdollisuuksia onnistua työssä. Riittävä perehdytys työsuhteen alussa tukee onnistumisen kokemusten syntymistä, kasvattaa ammatillista itsetuntoa, lisää pystyvyyden tunnetta itsenäisessä työssä ja sujuvoittaa työtä. Työmotivaation kannalta on tärkeää kokea itsensä osaavaksi ja pystyväksi, mitä voidaan tukea hyvällä perehdytyksellä ja sitä kautta lisätä työn imua. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala, 2019; Sarkkinen 2023.)

Työn tulisi siis olla palkitsevaa, kehittävää ja monipuolista. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työn tavoitteet ja roolit tulee olla selkeät ja työajan joustava. (Työterveyslaitos c.) Empaattinen ja työntekijää arvostava esihenkilötyö lisää työntekijän työn imun kokemusta (Sarkkinen 2016a). Muita työn imua lisääviä vuorovaikutustekijöitä ovat esihenkilöltä ja työyhteisöltä saatu

tuki, oikeudenmukainen ja selkeä johtamistapa, palaute sekä työpaikalla koettu ystävällisyys ja huomaavaisuus. Organisaatiot voivat tukea työn imua kehittämällä työpaikan ilmapiiriä, panostamalla innovatiivisiin toimintatapoihin sekä mahdollistamalla työn ja vapaa-ajan sujuvan yhteen sovittamisen. (Työterveyslaitos c.) Pehmeiden johtamisen keinojen on havaittu edistävän työn imua sekä vaikuttavan positiivisesti työhön sitoutumiseen. Tällaisissa voimaannuttavissa johtamisen menetelmissä ilmenee työntekijöiden kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa oman työn tekemiseen ja työssä kehittymiseen (Hakanen ym. 2019).

4.7 Pitovoimaa lisääviä tekijöitä organisaatiossa

Tässä kappaleessa käsittelemme organisaation pitovoimaa edistäviä tekijöitä. Sahimaa (2017) on todennut tutkimuksessaan työntekijän merkityksellisyyden kokemuksella olevan positiivinen vaikutus yksilö- ja organisaatiotasolla. Merkityksellisyyden kokemuksella on selkeä yhteys työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutumiseen. Merkityksellisyyden kokemuksen syntymiselle on tärkeää psykologisten perustarpeiden täytyminen, mitä voidaan johtamisella edistää takaamalla työntekijälle kokemus autonomiasta, oman osaamisen hyödyntämisestä, yhteenkuuluvuudesta ja yhteisöllisyydestä. (Sahimaa 2017, 30–47.) Affektiiviseen ergonomiaan panostamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden pitovoimaan (Susipolku 2023).

Työntekijän näkökulmasta organisaation houkuttelevuutta, vetovoimaa ja pitovoimaa voidaan arvioida useasta näkökulmasta. Organisaation kiinnostavuutta lisää se, että työyhteisö koetaan innostavana ja kannustavana. Tärkeänä pidetään myös sitä, että työyhteisössä vallitsee ystävällinen ilmapiiri, jossa jokainen tulee kuulluksi ja nähdyksi omana itsenään ja tiimityötä arvostetaan. Modernien toimintatapojen hyödyntämisellä ja työntekijöiden luovuuden mahdollistamisella organisaation ja toiminnan kehittämiseksi voidaan lisätä pitovoimaa. Organisaation toivotaan panostavan työntekijöiden urakehitykseen. Myös palkkaus, työsuhteet ja työpaikan tulevaisuuden näkymät vaikuttavat pito- ja vetovoimaan. (Ahmad & Daud 2016, 696–697.) Organisaation, jossa painotetaan tuloksia ja suorituskykyä, on havaittu vähentävän työntekijöiden positiivisia tunteita, lisäävän väsymystä ja sitoutumattomuutta työhön (Paakkanen, Martela & Pessi, 2021).

Nuorille työntekijöille kokemukset ensimmäisistä työpaikoista ovat tärkeitä veto- ja pitovoiman näkökulmasta niin koko toimialan kuin yksittäisen organisaationkin näkökulmasta. Itse työhön tutustumisen lisäksi nuoret vielä harjoittelevat työelämätaitoja. Jotta nuorten työntekijöiden siirtyminen työelämään onnistuisi mahdollisimman hyvin ja heidän työhyvinvointiaan edistävasti, on työn määrällistä mitoitusta ja sisällöllistä vaativuutta lisättävä hiljalleen osaamisen kasvaessa. Riittävä perehdytys on nähty keskeisenä nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi (Hakanen ym. 2019; Työterveyslaitos 2023d). Tärkeää on myös kohdella nuoria tasavertaisina työyhteisön jäseninä, joilla on vaikutusvaltaa kuten kokeneemmillaakin työntekijöillä ja näin välttää hierarkisuutta työyhteisössä (Työterveyslaitos 2023d).

Työn joustavuus on myös yksi pitovoimatekijä. Joustavuus voi merkitä työntekijälle esimerkiksi mahdollisuuksia tehdä etätöitä häiriöttömässä työympäristössä ilman työmatkoihin kuluvaan aikaan sekä helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista. Näistä seuraa parhaimmillaan parempaa työtehoa, työmotivaatiota ja hyvinvointia. (Hakanen ym. 2019.) Etätöy nähdään Suomessa pitovoimatekijänä: työntekijät, joilla on mahdollisuus etätöihin, pysyvät 60 % todennäköisemmin yrityksessä verrattuna niihin työntekijöihin, joilla etätömahdollisuutta ei ole (Vilkman 2016, luku 1).

Esihenkilöt voivat päivittäisjohtamisella varmistaa työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoisen toteutumisen. Liiallinen työmäärä ja laadulliset vaatimukset suhteessa käytössä oleviin voimavaroihin voivat ajaa pitkään jatkuessaan liialliseen kuormittumiseen. Liiallinen kuormitus johtaa heikkoon sitoutumiseen ja saa työntekijän harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Esihenkilö voi parantaa työntekijöiden työhyvinvointia huolehtimalla henkilöstön resursoinnista, tavoitteiden määrittelystä, perehdyttämisestä, järkevistä työkokonaisuuksista, palautteen antamisesta ja urakehityksen edistämisestä. (Hakanen ym. 2019.)

5 JOHTAMISEN TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA

Uudet aivoterveyttä tukevat johtamismenetelmät ovat paras työkalu työelämän laadun parantamiseen (Hartikainen ym. 2021, 89). Tässä osiossa käsittelemme johtamisen kehitystä historiasta kohti nykypäivän tarpeita, johtamista palvelevan ja valmentavan johtamisen näkökulmista, nuorten sukupolvien johtamisen erityispiirteitä sekä johtamisen vaikutusta aivoterveYTEEN. Nämä johtamisen suuntauksset valittiin, koska ne vastaavat piirteiltään parhaiten tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksessamme esille nousseisiin johtamisen toiveisiin ja odotuksiin. Johtamisella ja esihenkilöillä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistäjänä; heidän vuorovaikutuskykynsä on yksi tärkeimpiä tekijöitä muutoksissa, arjen sujumisessa, tuottavuuden ja työmotivaation ylläpidossa sekä työyhteisön työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämisesssä (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3).

5.1 Johtamisen kehitys kohti nykypäivän tarpeita

Hierarkkinen johtamismalli on syntynyt 1800-luvulla (Larjovuori ym. 2021, 6). Varhaiset johtamisen teoriat keskittyvät siihen, mitä johtaminen on, mutta nykyisin keskitytään yhä enemmän siihen, miten olisi hyvä johtaa tai millainen vuorovaikutus edesauttaisi hyvää johtamista (Amanchukwu, Stanley & Ololube 2015; Bohl 2019, Nissilä & Vartiainen 2022, 23; Homer 1997). Nykypäivänä organisaatioiden toimintatavat poikkeavat selvästi tästä toimintakulttuurista ja hierarkkisen johtamisen toimivuutta on alettu kyseenalaistamaan yhä voimakkaammin. Nykypäivänä työelämä kaipaa nopeaa reagoitua ja toimintaympäristön ketteryyttä. Nykyisin työelämässä kaiken pohja on työntekijöiden kasvanut osaamistaso sekä itsejohtajuus. Työntekijät joutuvat tekemään entistä enemmän itsenäisesti päätöksiä sekä ottamaan työstään vastuuta. Itsejohtajuuden korostuminen on tuonut työelämään ja sen johtamiseen murroksen, joka on vaatinut toimintatapojen muutosta ja kehittämistä. Lisäksi työntekijöiden muuttuneet työelämäodotukset sekä arvojen ja työn sisällön vastaavuus työntekijän omiin tarpeisiin ovat korostuneet, jolloin johtamismallien kehittymiselle on ollut tarvetta. (Larjovuori ym. 2021, 6.)

Nykyisin työelämältä vaaditaan merkityksellisyyden kokemusta ja jatkuvaa työssä innostumista. Tähän tarpeeseen esihenkilöt pyrkivät vastaamaan valmentavalla työotteella. Valmentava ote on osa pitkää jatkumoa esihenkilötyön ja johtamismallien kehittymisen matkalla. Johtajuussukupolvet jakautuvat Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mukaan kolmeen sukupolveen. Ensimmäinen on autoritäärinen ja kaikkietävä johtaja, jolla on kuuliaiset johdettavat, jotka tekevät, mitä perinteinen pomo käskee. Toinen sukupolvi on demokraattinen ja delegeoiva tiiminvetäjä, jolla ylikorostuvat tasapuolisuus ja pyrkimys jokaisen tiimiläisen aktiiviseen osallistumiseen. Kolmas sukupolvi on valmentava ja vaikuttava esihenkilö, joka työskentelee valmentavalla työotteella mukautuen itse tilanteiden vaatimalla tavalla. Tällöin esihenkilö osaa yhdistää arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen työskentelyotteen sekä omaa tasavertaisen suhteen työntekijöihin, jolloin työssä uskalletaan olla persoonia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15.)

5.2 Työelämän uusien sukupolvien johtaminen

Työelämässä toimii tällä hetkellä neljä sukupolvea: suuret ikäluokat, X-sukupolvi, Y-sukupolvi ja Z-sukupolvi (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 35). Tässä opinäytetyössä keskitymme Y- ja Z-sukupolviin. Lähteistä riippuen eri sukupolvien jaottelussa käytetään eri syntymävuosia eikä sukupolvia voi tarkkarajaisesti erottaa toisistaan syntymävuosien perusteella vaan voidaan ajatella niiden olevan limittäin sidoksissa toisiinsa. Y-sukupolvi käsittää vuosien 1980–2000 välillä syntyneen ikäluokan (Vesterinen & Suutarinen, 2011, 230). Z-sukupolvi on Y-sukupolvesta seuraava eli viimeisin työelämäänsä siirtynyt ikäluokka (Järvensivu ym. 2014, 35). Varsinkin Y- ja Z-sukupolvien jaottelu syntymävuosien mukaan vaihtelee lähdekirjallisuuden mukaan paljon ja sukupolvista käytetäänkin usein nimitystä millenniaalit, joka käsittää vuosina 1980–2009 syntyneet henkilöt (Mellanen & Mellanen 2022, 22, 25, 44).

Eri-ikäiset työntekijät arvioivat hyvää johtamista eri lähtökohdista, minkä vuoksi johtamiseen voidaan kohdistaa erilaisia odotuksia (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 14). Esihenkilön rooli korostuu nuorten työntekijöiden johtamisessa. Y-sukupolvea edustavat henkilöt arvostavat työelämässä kunnioitukseksi ja kuulluksi tulemisen tunnetta sekä valmentavaa johtamistapaa (Kultalahti

2015, 83). Jos johtamista ei koeta toimivaksi, nuoret työntekijät voivat huonosti ja ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa helpommin kuin vanhempi sukupolvi (Heikkilä 2022). Heille urasuunnittelu ei siis tarkoita varmaa suunnitelmaa valmistumisesta eläkepäiviin vaan mielekkään kokonaisuuden rakentamista silläkin uhalla, että tulee tehtyä suuriakin suunnanmuutoksia (Järvensivu ym. 2014, 355). Organisaatiot, jotka onnistuvat millenniaalien sitouttamisessa, menestyvät muita paremmin (Sledge 2016, 95). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulisi tukea Y-sukupolven urapolkua ja auttaa ammatillisessa kehityksessä. Näin ollen myös henkilöstöjohtamisen rooli tulee kasvamaan, sillä esihenkilöt tarvitsevat taitoja, työkaluja ja aikaa esihenkilötyön hoitamiseksi. (Kultalahti 2015, 150.) Nuoret sukupolvet nostavat työssä esiintyvät epäkohdat vahvemmin esille, minkä vuoksi niihin on reagoitava. He myös vaativat työstään enemmän palautetta ja haluavat, että heidän huomataan. (Heikkilä 2022.)

Työterveyslaitoksen Onnistuneesti työuralle – tutkimushankkeessa luotiin työpaikoille suositukset siitä, miten nuorten työntekijöiden voimavaroja voidaan vahvistaa. Työhyvinvoinnin tukeminen heti työuran alussa on tärkeää, koska ensimmäiset kokemukset työelämästä vaikuttavat siihen, millainen työurasta tulee. Työhyvinvointia voidaan lisätä huolehtimalla, että työn vaatimukset säilyvät kohtuullisina ja vahvistamalla työntekijän voimavaroja. Esihenkilö voikin tukea työntekijää tunnistamaan omat vahvuutensa. Voimavarojen tukemiseen kuuluu myös riittävä perehdytys ja haastaviin tilanteisiin valmistautuminen. On tärkeää, että virheisiin suhtaudutaan ymmärtäen ja onnistumiset tuodaan vahvasti esille. Antamalla myönteistä palautetta ja korostamalla onnistumisia, voidaan vahvistaa pystyvyyden tunnetta, mikä on erityisesti nuorille työntekijöille tärkeää. Tärkeää on luoda pärjäämisen ja työn hallinnan kokemuksia tarjoamalla sopivia työtehtäviä. Nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi on tärkeää saada riittävästi tukea. Tukea voi saada esihenkilön lisäksi kokeneemmilta kollegoilta. (Sarkkinen 2023.)

Ilmarisen Mielellään töihin -hankkeessa kartoitettiin nuorten ajatuksia työssäjaksamiseen liittyvistä tekijöistä. Nuoret tunnistivat työelämästä tuttuina haasteina muun muassa epätasa-arvon, henkisen kuormittavuuden ja huonon työilmapiirin. Tasavertaisuus koettiin merkittävimpänä asiana työelämään siirtyessä. Työelämään kiinnittymisen ongelmana nähtiin lyhyet työsuhteet ja työnantajien hankaluus nähdä vastavalmistuneiden nuorten potentiaali työntekijöinä. Nuoret ovat

myös kokeneet epätasa-arvoista kohtelua verrattuna muun ikäisiin työntekijöihin. Nuoret nostivat työelämän epävakauden lisäksi huolena esille omien taitojen riittämättömyyden, työn yksitoikkoisuuden, oman henkisen ja fyysisen pahoinvoinnin sekä riittämättömän palkan. Huonon työympäristön koettiin heikentävän työmotivaatiota. (Ollikainen 2021.)

Nuorten mielestä työhön kuuluvat onnistumiset, saavutukset ja merkityksellisyys. Työuran odotetaan olevan motivoiva ja innostava, jolloin pelkästään palkkaus ei otoiimi työhön houkuttelevana tekijänä. Työssä jaksamisen parantamiseksi nostettiin esille työympäristön keskusteleavuus, kaikkien tasapuolinen kohtelu, ymmärtävä työote ja rohkeus puuttua epäkohtiin. Tulevaisuudessa nuoret haluavat työskennellä työpaikassa, jossa henkinen ja fyysinen jaksaminen osataan huomioida, osataan kuunnella sekä luoda hyvää työilmapiiriä. Hyvän työympäristön toivotaan tuovan haasteita ja onnistumisia, mutta samalla ymmärtävän ja sallivan virheiden tekeminen. (Ollikainen 2021.)

5.3 Aivoterveyttä edistävä työ ja johtaminen

Työ vaikuttaa ihmiseen moninaisesti; se kuormittaa, mutta siitä saadaan myös voimavaroja. Ihminen voi työssään parhaiten, kun näiden tekijöiden välillä on hyvä tasapaino. Rutiininomainen työ, jossa työntekijä ei pääse haastamaan itseään, muuttuu tylsäksi. Jos työ vaatii tekijältään paljon, mutta työntekijä ei koe sitä palkitsevaksi, on työ raskasta. (Juuti & Salmi 2014, 37–38.) Mielekäs, sopivasti haastava ja innostava työ tukee hyvää aivoterveyttä (Huutilainen 2017; Juuti & Salmi, 2014, 37).

Työyhteisön yhteiseen ällistymisen kokemuksen tukeminen on työntekijöiden aivoille hyvinvointia edistävää. Yhdessä asioiden pohtiminen on palkitsevaa. Työssä pitäisi olla aikaa yhdessä hämmästelylle sekä lupa olla tietämätön ja hämillään. Keksiminen, kokeilu ja uteliaana vastauksien löytäminen ruokkii ihmisen perustarpeita. Työntekijän oman uteliaisuuden syntyminen vaatii turvallisuuden kokemuksen ja rohkeutta tarttua asioihin, joissa on vielä opittavaa. Uteliaisuuden kokemus muokkaa aivojen toimintaa; aivojen havaintoalueet, palkitsemisjärjestelmä ja muistiin liittyvät järjestelmät aktivoituvat. Myös tarkkaavaisuus ja

motivaatio lisääntyvät. Nämä kaikki edistävät työssä jaksamista sekä halua ponnistella uuden oppimiseksi ja luovien ratkaisujen löytämiseksi. Esihenkilö voi tukea työntekijän uteliaisuutta ja sitä kautta syntyvää aivoterveyttä kannustamalla työntekijää hakeutumaan koulutuksiin, jotka työntekijä itse kokee työnsä ja kehittymisensä kannalta merkityksellisiksi. (Huotilainen 2020.)

Kestävä aivoterveys -hankkeen asiantuntijapsykologi Susipolun (2023) mukaan, monilla työpaikoilla on paljon huomiotta jäänyttä potentiaalia työntekijöiden aivoterveiden edistämiseksi ja yrityksen tulosten parantamiseksi. Näitä voidaan edistää organisaation johtamisen ja toimintakulttuurin kehittämällä. (Susipolku 2023.) Työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi aivoterveiden vaikuttaminen on yhä tärkeämpää, sillä aivoterveiden edistäminen vähentää aivojen kuormittumista yli voimavarojen ja vähentää uupumusriskiä. Aivoterveyttä voidaan edistää työpaikoilla positiivisella sosiaalisella kanssakäymisellä, yhteenkuuluvuuden tunteita vahvistamalla sekä hyvinvointia edistäviä toimintatapoja tukemalla. (Aivoliitto 2022.) Työyhteisön jäsenten vuorovaikutus, jossa tuetaan positiivisia tunteita, on havaittu lisäävän työntekijöiden luottamusta ja hyvinvointia sekä edistävän oppimista ja yhteistyön laatua (Paakkanen, Martela & Pessi, 2021).

Nykypäivän työelämässä sosiaalisen yhteyden puute, yksinäisyys, krooninen stressi ja työpaikan epäasiallinen kohtelu ovat tekijöitä, jotka uhkaavat työkäisten aivoterveyttä. Työpaikalla aivojen hyvinvointia voidaan edistää hyvillä sosiaalisilla suhteilla, sopivilla älyllisillä haasteilla, mahdollisuudella suunnata ja ohjata omia tunteitaan sekä säädellä työn kuormitusta. (Konsensus 2020, 17.) Aivoterveyttä edistävän vuorovaikutusilmapiirin ja toimintakulttuurin kehittäminen ei välttämättä aiheuta yritykselle suuria kuluja, mutta se todennäköisesti tehostaa toimintaa työpaikalla ja parantaa tuloksia. Lisäksi se tukee työntekijöiden mielen hyvinvointia ja vaikuttaa myönteisesti työn pitovoimaan. (Susipolku 2023.) Luotettavien ja turvallisten sosiaalisten suhteiden on havaittu olevan yhteydessä onnellisuuteen ja hitaammin iän myötä heikentyvään aivoterveuteen (Konsensus 2020, 17).

Johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden aivojen kuormitustekijöihin ja palautumiseen. Esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu aivoystävällisessä johtamisessa; tunnetaidot ovat tärkeässä roolissa affektiivisen

ergonomian kehittämisessä. (Susipolku 2023.) Vuorovaikutustapa vaikuttaa koettuun turvallisuuden kokemukseen työssä ja esihenkilöillä onkin erityinen rooli turvallisen ja pelottoman ilmapiirin luomisessa (Työterveyslaitos g n.d.; Työterveyslaitos i n.d.). Esihenkilöt voivat johtamisella edistää psykologista turvallisuutta käymällä työntekijöiden kanssa avointa ja arvostusta osoittavaa vuoropuhelua sekä kuuntelemalla aktiivisesti (Työterveyslaitos h n.d.; Työterveyslaitos j n.d.). Vuorovaikutuksessa kaivataan empaattisuutta ja yksilöllistä kohtaamista (Huotilainen 2020). Pelottomassa psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä työntekijä voi ottaa sosiaalisia riskejä. Turvallisuus luo kokemuksen hyväksynnästä, jolloin työyhteisössä voi olla oma itsenään eikä työntekijän tarvitse pelätä tulevansa vältellyksi. (Työterveyslaitos h n.d.; Työterveyslaitos j n.d.) Organisaation odotukset ja toimintatavat vaikuttavat esihenkilön johtamiseen. Jotta esihenkilö voi asettua työntekijää kohtaavaan ja kuuntelemaan vuorovaikutukseen, on hänellä itsellään oltava kokemus kuulluksi tulemisesta ylemmän johdon ja organisaation tasolta. (Susipolku 2022.)

Hyvinvointia edistävä vuorovaikutusympäristö ja johtamistapa edistävät työkykyä, työn tehokkuutta, työn laatua ja näiden kautta myös organisaation tulosta (Susipolku 2023). Hyvässä työssä on työntekijää tukeva työilmapiiri, jota ilmentävät avoimuus, luottamuksellisuus, keskinäinen kunnioitus ja arvostuksen tunne (Juuti & Salmi, 2014, 38). Aivoystävällisessä työpaikassa työntekijään luotetaan; käyttämisen, tarkan työajan seurannan ja raportoinnin sijaan työntekijä voi merkitä työaikansa ja raportoida työstään tavalla, jonka kokee työn kannalta aiheelliseksi (Huotilainen 2020).

Yhteenvetona todettakoon, että aivoterveyttä edistävällä johtamisella tulisi pyrkiä tukemaan työyhteisön sosiaalisia suhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, luoda positiivista vuorovaikutusympäristöä ja tukea työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja. Työn tulisi sisällöllisesti tarjota työntekijälle riittävästi haasteita ja vaihtelevuutta, mutta vastata osaamista tarjoten myös onnistumisia. Aivoterveyttä edistävässä johtamisessa esihenkilön omat vuorovaikutustaidot nousevat tärkeään rooliin.

5.4 Nuorten aivoterveyttä edistäviä johtamisen suuntauksia

Tässä osiossa esittelemme valmentavaa ja palvelevaa johtamista. Nämä johtamisen suuntauksat valittiin, koska sekä taustatiedon että tutkimusaineistomme perusteella nämä vastaavat parhaiten nuorten työntekijöiden toiveita ja odotuksia johtamiselle. Näemme näiden johtamistapojen myös tukevan aivoterveyttä työssä. Näissä johtamistavoissa on myös paljon yhteisiä ja toisiaan sivuavia piirteitä.

Palvelevan johtamisen piirteissä korostuu erityisesti työn imun ja arvostuksen tunteet (Sarkkinen 2016a). Palvelevan johtamisen tausta-ajatuksena on korostaa ensisijaisesti hyvinvoivan ja motivoituneen työntekijän tärkeyttä ja sen myötä saavutettava hyvää työn tulosta. Eli yksilön hyvinvointi ja työnimu nostetaan arvoonsa ja sitä kautta pyritään saavuttamaan tiimin yhteiset tavoitteet. Työntekijöistä pyritään tuomaan esille heidän vahvuutensa ja tarjoamalla heille osaamista parhaiten vastaavia työtehtäviä. Palvelevalla johtamisella voidaan lisätä luottamusta, kokemusta oikeudenmukaisuudesta, yhteenkuuluvuutta ja halua auttaa toisia työntekijöitä työssä. Lisäksi palvelemalla johtamisella voidaan edistää pitovoimaa, työn imua, työtyytyväisyyttä ja hyvää suoriutumista työssä sekä torjua työuupumusta. Lisäksi se edistää työyhteisön tehokkuutta ja innovatiivisuutta. (Työterveyslaitos a; Sarkkinen 2016b.)

Esihenkilötyön laadun kehittäminen on havaittu keinona työhyvinvoinnin edistämiseen. Hakasen ym. (2019) tutkimuksessa palvelevaa johtamista pidettiin kokonaisvaltaisesti ihmislähtöisenä johtamisen näkökulmana, jolla voidaan edistää henkilöstön hyvinvointia, työn mielekkyyttä ja pitovoimaa. Tärkeinä esihenkilöiden ominaisuuksina nostettiin esille empaattisuus, aitous, työntekijöiden arvostus ja taito kuunnella henkilöstöään, mutta myös vastuuttaa työntekijöitä omasta työstään. (Hakanen ym. 2019.)

Valmentavassa johtamisessa asioita tehdään, suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä. Esihenkilön tehtävä on ohjata ryhmän osaaminen ja energia yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Kun asioita tehdään tasavertaisesti yhdessä, ei esihenkilön ja työntekijän välinen ero tule esille; työskentelyssä korostuu yhteistyö, ei hierarkia. Tällöin jokainen tiimin jäsen kantaa vastuuta ja saa päätösvaltaa, minkä

myötä voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin työntekijöillä on valtaa tehdä itse päätöksiä ja olla luovia, mutta heillä on esihenkilön tuki saatavilla. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15–17; Surakka 2018, 116.) Esihenkilöllä ei ole aina valmista vastausta tarjolla, mutta hänen kanssaan voidaan yhdessä pohtia ongelmakohtia ja hän auttaa työntekijää löytämään niihin itse ratkaisuja. Esihenkilö, joka haastaa työntekijän omaa ajattelua, auttaa työntekijää kehittämään haastavan ajattelun taitoa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15–17; Surakka 2018, 116; Työterveyslaitos b.) Valmentavassa johtamisessa pyritään luomaan työyhteisöön ilmapiiri, jossa virheitä sattuu, ne sallitaan ja virheistä opitaan. Esihenkilö pyrkiikin korostamaan arjen onnistumisia sekä innostamaan ja kannustamaan työntekijöitä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15–17; Surakka 2018, 116.)

Valmentavassa johtamisessa on tärkeää lisätä työn merkityksellisyyden ja innostavuuden tunteita, jotta voidaan aktivoida työntekijää toteuttamaan itseään sekä huolehtimaan omasta toiminnastaan ja suhtautumisestaan työhön. Valmentavassa johtamisessa työntekijän oma hyvinvointi onkin tärkeässä asemassa; vain työntekijä itse voi olla vastuussa omasta onnellisuudesta ja tyytyväisyydestä kokeksestaan työssä, vaikka valmentavassa johtamisessa yleisestä työhyvinvoinnista huolehtimista pidetään yhteisenä asiana. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 16–17.)

Valmentava esihenkilö pyrkii sanan mukaisesti valmentamaan työntekijöitä ja pyrkii tukemaan heitä kehittämisessä entistä kykenevämmiksi ja osaavammiksi ammattilaisiksi (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19,21; Työterveyslaitos e). Hänellä ei ole tarvetta hakea kunniaa omalla tietämyksellään substanssiosaamisesta, vaan hänelle tärkein tavoite on toisten kehittäminen. Valmentava esihenkilö pyrkii kuitenkin kehittämään myös itseään ja omaa itsensä johtamisen taitoa. Kun hän on valmis ottamaan vastaan kehittävästä ja kannustavasta palautuksesta, oppii hän omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, jolloin myös esihenkilö kehittyy ja kasvaa osana tiimiä. Valmentavan esihenkilön tehtävä on luoda työryhmään keskinäistä luottamusta, jolloin yksilöiden potentiaali vapautuu koko työryhmän käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Rakentamalla luottamusta rakennetaan joukkuetta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19,21.)

Monissa organisaatioissa esihenkilön työnkuvaan kuuluu muitakin työntekijäviä kuin vain johtamiseen liittyvät tehtävät. Kun esihenkilön on myös saavutettava oma tulostavoitteenensa esihenkilötyön ohessa, voi käydä niin, että esihenkilötyö painottuu ajan puutteen vuoksi liiaksi hallinnollisiin tehtäviin. Tällöin merkityksellinen vuorovaikutus ja yhteydenpito työntekijöihin voi jäädä vähäisemmäksi. Esihenkilön runsas substanssiosaaminen ei tee hänestä hyvää esihenkilöä, vaan hänellä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot, taito johtaa erilaisia ihmisiä sekä kykyä mukautua johtamisessa työntekijöiden tarpeisiin. Hänellä on siis oltava aito kiinnostus ja halu johtaa ihmisiä. (Vilkman 2016, luku 1.) Kun esihenkilö tuntee työntekijänsä, hän pystyy yksilöllisemmin johtamaan heitä niin, että työntekijät onnistuvat, kehittyvät, voivat hyvin sekä kokevat itsensä arvokkaiksi ja työnsä merkitykselliseksi (Ekonen, Heikkilä, Hukkanen & Leppälä 2021, 14).

5.5 Palaute johtamisen välineenä

Kun saamme palautetta työstämme, se tyydyttää aivojen perustarvetta olla tärkeä muille ihmisille ja kokea merkityksellisyyttä. Parhaimmillaan palaute luo yhteyden kokemuksesta. (Susipolku 2022.) Palautteella voidaan edistää työntekijän kehittymistä, sisäistä motivaatiota, työhyvinvointia ja sitoutumista. Arvostuksen tunne on tärkeää varsinkin nuorille työntekijöille. (Heikkilä 2022.) Palautetta antamalla vahvistetaan nuorempien työntekijöiden itseluottamusta ja itsetuntoa (Ekonen ym. 2021, 13). Palautteella osoitetaan, että työntekijä on huomattu ja häntä arvostetaan, oli palaute sitten kiittävää tai kehittävää (Heikkilä 2022).

Vaikka olisimme hyviä arvioimaan oman työmme laatua ja työn haasteita, tarvitsemme silti palautetta saadaksemme tietoa siitä, mitä teemme hyvin ja mitä voisimme tehdä paremmin. Surakan (2018) mukaan työntekijät kokevat saavansa työstään liian vähän palautetta. Palaute pitää kuitenkin antaa jonkin syyn perusteella eikä vain palautteen antamisen takia, jotta palaute koetaan aitona. Palautetta antamalla voidaan vahvistaa haluttua toimintaa tai kehittää ei-toivottua toimintaa (Sarkkinen 2017; Surakka 2018, 120–122, 124). Palautteen antaminen osoittaa välittämistä työntekijän kehittymistä ja pärjäämistä kohtaan. Myönteinen palaute kannattaa antaa aina, kun siihen on syytä, koska työntekijät haluavat tuntea olevansa hyviä työssään ja saavansa siitä arvostusta. Myönteinen palaute

kannustaa ja voi lisätä työn imua. (Surakka 2018, 120–122, 124.) Jos palautetta ei saa, voi työntekijä kokea epävarmuutta työsuorituksestaan ja hän voi kokea merkityksellisyyden puutetta, mikä heikentää työhyvinvointia ja halua panostaa työhön (Sarkkinen 2017).

Korjaavan palautteen antaminen on haastavampaa; sen antaminen voi tuntua epämiellyttävältä eikä vastaanottajan suhtautumista pysty ennakoimaan. Vaikka korjaavan palautteen vastaanottaja joutuu kohtaamaan omia puutteitaan, kannattaa palaute antaa, koska se kehittää. (Surakka 2018, 120–122, 124.) Palaute ajatellaan usein liittyvän työsuorituksiin, mutta merkityksellisen palautteesta tekee sen kohdistuminen ihmiseen ja työntekijään. Palautetta antaessa on hyvä tapa antaa kriittinen palaute kehittävällä otteella kahden kesken. Kriittisen palautteen jälkeen on hyvä olla valmis keskustelemaan palautteesta ja käydä aidosti kaksisuuntainen vuoropuhelu tilanteesta. (Sarkkinen 2017.) Korjaavan palautteen saaja kuulee palautteen mieluummin, jos uskoo palautteen antajan haluavan hänelle hyvää. Hyvään tahtoon on helpompi uskoa, jos suhde palautteen vastaanottajan ja antajan välillä on henkilökohtainen. Palaute tehoaa paremmin, jos palautteesta syntyy vastaanottajalle myönteinen tunnekokemus. Palaute on tehokainta, jos sen avulla saa palautteen vastaanottajan itse oivaltamaan palautteen antamisen taustasyyn ja kuinka asian voisi korjata. (Surakka 2018, 120–122, 124.)

Hyvän palautekulttuurin luominen on osa hyvän työilmapiirin luomista (Surakka 2018, 123). YZ-sukupolvi odottaa esihenkilön tukevan työpaikalla toimintakulttuuria, jossa palautetta arvostetaan, työssä kannustetaan oppimaan ja palautetta voi antaa kaikille tiimin jäsenille, myös esihenkilölle (Ekonen ym. 2021, 13). Palautteen avulla voidaan luoda työpaikalla psykologisesti turvallista ilmapiiriä ja rakentaa luottamusta ihmisten välille (Sarkkinen 2017; Ekonen ym. 2021, 13). Esihenkilöt ovat itse esimerkki palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, koska heidän tekonsa tulkitaan sallituiksi ja suositeltaviksi toimintamalleiksi. Hyvin toimivassa työyhteisössä palautteen antaminen on parhaimmillaan osa jokapäiväistä työtä ja työyhteisössä vallitsee kehittävä ilmapiiri. Työntekijöillä on tällöin itsellä vastuu palautteen antajana ja vastaanottajana. Kun palaute osataan antaa ja vastaanottaa rakentavasti, luodaan ympärille luottamusta siihen, että vaikeita-kin asioita pystytään käsittelemään. (Surakka 2018, 123–124.)

5.6 Etäjohtaminen

Etätyö on viime vuosina lisääntynyt ja sillä on useita erilaisia muotoja. Etätyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä ansiotyötä, joka tapahtuu varinaisen fyysisen työpaikan ulkopuolella joko jatkuvasti tai osittain, mutta saman työn voisi tehdä myös fyysisesti työpaikalla. Etätyössä muodostuu helposti oletus, että työntekijä on tavoitettavissa normaaliin toimistoaikaan. Työnteko voi olla myös vapautettua ajasta ja paikasta riippumattomaksi, mikä on moderni näkökulma työntekoon ja mahdollistaa entistä sujuvammin työn ja vapaa-ajan yhdistämisen. (Vilkman 2016, luku 1.) Tämä vaatii organisaatioilta rohkeutta ja luottamusta työntekijään, että työt tulevat tehdyksi (Vilkman 2016, luku 1; Työterveyslaitos f). Etätyön johtaminen vaatii osaamista myös esihenkilöltä, koska työntekijää tavataan kasvotusten harvemmin. Työn muuttuessa siis myös johtamiskäytäntöjen on muututtava. Etäjohtamisessa tärkeäksi nousee ihmisten motivointi, sitouttaminen ja yhteisen tavoitteen esille tuominen. Sen sijaan kontrollointi ja asioiden johtaminen on mennyttä aikaa. (Vilkman 2016, luku 1; Työterveyslaitos f.)

Tutkimusten mukaan etä- tai virtuaalityön johtaminen on erilaista, mutta ei sen haastavampaa kuin läsnä olevan tiimin johtaminen (Vilkman 2016, luku 1). Myös etänä johtamisessa voi luoda kokemuksen läsnäolosta ja kuuntelemisesta; tärkeää on esihenkilön tuottama kokemus työntekijästä välittämisestä ja esihenkilön saatavuuden takaaminen työntekijälle (Susipolku 2022). Etäjohtamisessa korostuukin esihenkilön tavoitettavuus, kun työntekijä ei voi vain kävellä esihenkilön työhuoneen ovelle kysymään asiaansa. Etätyön johtamiselle on suotava enemmän aikaa, koska yhteydenpito tapahtuu täysin etänä eikä työn lomassa tapahtuvia kohtaamisia ja kuulumisten vaihtoa pääse tapahtumaan. Jos esihenkilö ei ole riittävästi saatavissa, voi työntekijä kokea, että hän ei saa riittävästi tukea esihenkilöltään, mikä voi aiheuttaa työntekijässä turhautumista, työmotivaation laskua ja työkuormituksen lisääntymistä. On siis sovittava toimivat yhteydenpitotavat ja huolehdittava, että esihenkilöllä on riittävästi aikaa. (Vilkman 2016, luku 1–2.)

Etänä tapahtuva yhteydenpito voi jäädä muodollisemmaksi kuin läsnä tapahtuva keskustelu. Etänä työntekijän tunteiden tulkitseminen voi myös olla hankalampaa, jolloin työntekijän pahoinvointi työssä voi jäädä helpommin huomaamatta. (Vilkman 2016, luku 3.) Luottamuksen ja hyvän suhteen syntymiseen tarvitaan

myös epämuodollisempaa viestintää ja epävirallisia sosiaalisia tapahtumia työhön keskittyvän toiminnan ohessa (Vilkman 2016, luku 3; Työterveyslaitos f). Varsinkin etätyössä luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välillä koetaan tärkeänä. Hyvässä etäjohtamisessa korostuvat luottamuksen lisäksi arvostus, avoin vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys. Luottamuksen rakentuminen edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia. (Vilkman 2016, luku 2; Työterveyslaitos f.) Täysin etänä toimivissa tiimeissä luottamuksen syntymisen on todettu vievän neljä kertaa enemmän aikaa kuin perinteisessä läsnä olevassa työyhteisössä (Vilkman 2016, luku 2).

5.7 Vuorovaikutusympäristön johtaminen

Usein työympäristöt ovat psykososiaalisia; työpaikan jäsenet ovat jatkuvasti vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Työelämän on havaittu muuttuneen yhä kuormittavammaksi aivoille. Ärsyketulva on lisääntynyt jatkuvien viestien ja keskeytysten myötä erityisesti 2010-luvun työelämässä. Työtä on pyritty tehostamaan, mutta toistuvat ärsykkeet kuormittavat aivojamme ja vaikuttavat ihmisen keskittymiskykyyn sekä työntehokkuuteen. (Huotilainen 2020.) Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat johtamiskulttuuri, työn tavoitteiden määrittely, työn järjestäminen tarkoituksenmukaiseksi, vuorovaikutustilanteet ja yksilöllinen käyttäytyminen. Työnantajan vastuuseen kuuluu huolehtia työturvallisuuslain perustella työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista. (Kallio & Kivistö 2013.)

Onnistuneella vuorovaikutuksen johtamisella onkin suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin (Nissilä & Vartiainen 2022). Työyhteisöllä on nykyisin suuri merkitys ja työyhteisöltä toivotaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisö voidaan kokea myös työmotivaatiota ja työn palkitsevuutta lisäävänä tekijänä. Sen vuoksi johtamisessa tulee pyrkiä työntekijöiden hyvään yhteishenkeen sekä kannustaa yhdessä olemiseen ja tekemiseen. Etätoissa työskentelevät nuoret kaipaavat yhteisiä kahvi- ja lounashetkiä sekä yhdessä olemista työpaikalla. He myös arvostavat kollegiaalisuutta. (Heikkilä 2022.) Sosiaalinen tuki ehkäisee työuupumusta vähentäen kuormittavuuden kokemusta ja tyytymättömyyden tunnetta työssä. Työntekijälle sosiaalinen tuki on tärkeää, koska se kertoo muiden pitävän häntä ja hänen työpanostaan tärkeänä. (Vilkman 2016, luku 2; Susipolku 2022.)

6 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä osiossa käsittelemme opinnäytetyön ja siihen liittyvän haastattelututkimuksen menetelmällisiä lähtökohtia. Aluksi esittelemme tutkimuksen aiheen rajaamista, mikä olikin yksi eniten aikaa vieneistä prosesseista koko opinnäytetyömme osalta. Tämän jälkeen esittelemme tiedonhakuprosessia, kerromme valitusta laadullisen tutkimuksen menetelmästä, tutkimushaastatteluiden valmistelusta ja toteuttamisesta sekä tutkimushaastatteluiden myötä saadun aineiston analyysistä.

6.1 Aiheen rajaaminen

Aluksi aiheemme oli aivoterveyttä edistävä johtaminen tulevaisuudessa. Aihe osoittautui laajaksi ja sen rajaaminen välttämättömäksi. Erityisen hankalaksi aiheen rajaamisen teki aivoterveys-termin määrittely, johon ei löytynyt täysin yksiselitteistä vastausta. Heti aluksi selvää oli, että kognitiiviseen ergonomiaan liittyvistä aiheista emme halua opinnäytetyötämme tehdä, koska aiheetta on viime vuosina nostettu paljon esille emmekä kokeneet siinä riittävää uutuusarvoa. Kiinnostavalta tuntui affektiivinen näkökulma, josta tietoa on vähemmän saatavilla ja uutuusarvoa on enemmän, minkä vuoksi rajasimme aiheemme koskemaan esihenkilön vuorovaikutuksen ja työntekijän kohtaamisen vaikutusta työntekijän aivoterveuteen.

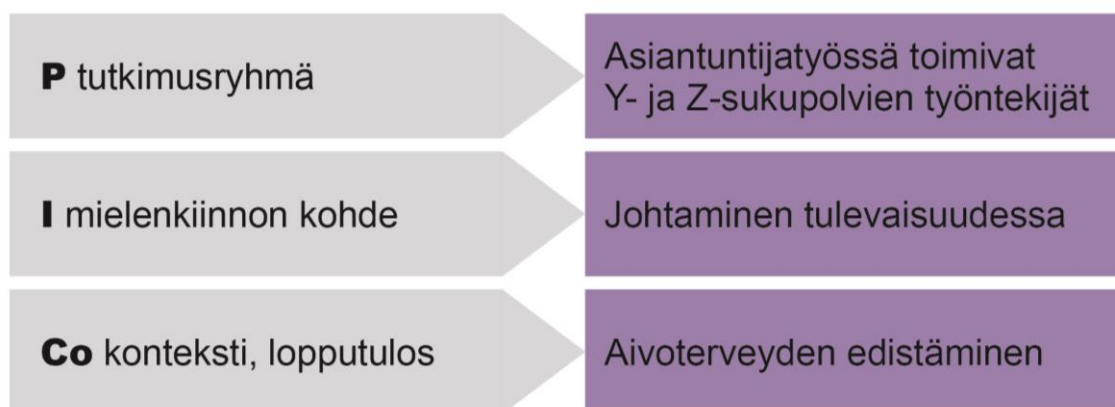
Halusimme ottaa opinnäytetyöhömme yhtenä näkökulmana tulevaisuuden, koska emme halunneet selvittää vain jo olemassa olevaa tietoa tai jonkin ilmiön nykytilaa, vaan halusimme pyrkiä selvittämään myös tulevaisuudessa tapahtuvaan johtamiseen liittyviä näkökulmia. Tulevaisuusnäkökulman valintaan vaikuttivat myös omat kokemuksemme erilaisista johtamisen keinoista ja kokemuksista sekä ymmärrys siitä, että työelämä ja työelämässä työskentelevät sukupolvet muuttuvat. Tällöin oletimme myös johtamisen odotusten ja johtamisen tarpeiden muuttuvan. Tämän oletuksen tueksi löytyi myös tutkittua tietoa.

Opinnäytetyömme aiheen rajaaminen lopulliseen muotoonsa kesti useita kuukausia. Aiheen rajaamista pohdittiin opinnäytetyön ohjaajan ja opponijien

kanssa sekä opinnäytetyöseminaareissa kanssaopiskelijoiden kanssa. Aiheen rajaamisen tueksi teimme kaksi asiantuntijahaastattelua. Haastattelimme Kestävä aivoterveys -hankkeen asiantuntijapsykologi Riikkaelina Susipolkua ja vuosina 2018–2021 toteutuneen ”YZ-sukupolvien jäljillä -avaimia tulevaisuuden johtamiseen” -hankkeen projektipäällikkö Hilka Heikkilää. Haastattelimme siis aljensa asiantuntijoita syventääksemme omaa ymmärrystämme, mikä auttoi aiheen rajaamisessa. Näiden haastatteluiden jälkeen tuntui jopa helpolta rajata aihe koskemaan esihenkilön kohtaamista ja siihen läheisesti liittyviä ilmiöitä.

6.2 Tiedonhaun toteutus

Opinnäytetyön aluksi ja jo aiheen rajaamisen vaiheessa teimme kirjallisuuskatsausta lisätäksemme omaa esiyymmärrystämme aiheesta ja perehtyäksemme jo saatavilla olevaan tutkimusaineistoon. Tutkimuskysymyksiä, teoreettista viitekehystä ja tiedon hakua alettiin rakentaa PICO-kysymysten avulla (kuvio 5). Tiedonhaun tutkimuskysymykseksi muodostui: ”Kuinka johtamisella voidaan edistää nuorten työntekijöiden aivoterveyttä tulevaisuudessa?”.



KUVIO 5. PICO-tutkimuskysymykset tiedonhaun tueksi.

Jo tiedonhaun alkuvaiheessa kävi ilmi, että aivoterveys on terminä niin uusi ja vähän tutkittu, että hakutuloksia löytyi tällä termillä erittäin vähän. Sen vuoksi päädyimme käyttämään vaihtoehtoisia termejä kuvaamaan aivoterveysten aihepiiriä. Toisena tiedonhaun haasteena kohdallamme näyttäytyi aiheen rajaaminen Y- ja Z-sukupolviin sekä heidän johtamiseensa ja työhyvinvointiinsa. Erityisesti ikäpolven rajaaminen vähensi hakutuloksia merkittävästi, eikä tähän

hakusanojen vaihtaminenkaan tuonut apua. Hakusanojen muuttamisesta ja uudelleen valinnasta huolimatta useat hakusanayhdistelmät eivät tuottaneet ainutkukaan hakutulosta. Lopulta käyttämillämme hakusanoilla tulokset jäivät suppeiksi. Toisaalta, jos hakua suoritti ilman sukupolven valintaa, oli tulosten määrä liian suuri (satoja) emmekä näin myöskään olisi saaneet tutkimaamme aiheeseen sopivaa aineistoa. Eli käytännössä tiedonhakua tähän tutkimusryhmään ja kontekstiin ei voinut yhdistää, minkä vuoksi päädyimme käyttämään useita vaihtoehtoisia termejä aihepiiriin kuuluvien tutkimusten löytämiseksi. Siitäkin huolimatta tutkimuksia nuorten työntekijöiden johtamisesta ja sen yhteydestä aivoterveiden teemoihin löytyi erittäin vähän. Liitteenä taulukko tiedonhausta (liite 1) ja käytetyistä hakusanoista (liite 2).

Opinnäytetyömme teoreettisen viitekehyksen rakentamiseksi käytimme seuraavia tietokantoja: Finna, EBSCOhost Medline, Medic ja ProQuest. Lisäksi taustatietoa hankittiin yksittäisistä muista artikkeleista ja tutkimuksista, jotka löysimme tiedonhaun yhteydessä aiheeseen tutustuessamme. Liitteessä 3 on esitetty valitut tutkimusartikkelit.

6.3 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen lähtökohtana oli halu selvittää itsenäistä asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden toiveita ja kokemuksia aivoterveyttä edistävään johtamiseen liittyen. Haluttiin selvittää ilmiötä syvällisemmin ja saada enemmän tietoa paitsi siitä, millaisia toiveita työntekijöillä on, myös siitä, miksi he toivovat näitä asioita ja millaisia tunteita ilmiö heissä mahdollisesti herättää. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää juuri silloin, kun pyritään selvittämään tutkimuksessa tarkastettavia ilmiöitä juuri tutkimushenkilöiden näkökulmasta ja ollaan kiinnostuneita heidän ajatuksistaan, kokemuksistaan ja tunteistaan. Osin tutkimustyyppin valintaan vaikutti myös oma halu toimia aktiivisesti osana aineiston keruuta eikä käyttää valmista aineistoa. (Puusa & Juuti 2020, 59, 72, 81.)

Aineisto kerättiin haastatteluiden muodossa. Haastattelu sopi aineiston keruun välineeksi hyvin, koska tällöin pystytään valitsemaan juuri kohderyhmäksi määritettyä työtaustaa ja sukupolvea edustavia haastateltavia. Lisäksi haastattelu

mahdollistaa syvällisemmän ja laajemman tiedon saannin halutusta aiheesta, kun haastateltavaa voidaan tarvittaessa pyytää tarkentamaan antamaansa vastausta. Tämän tavoitteen täyttymiseksi päädyimme teemahaastatteluun, jossa tausta-aineistoon perehtyneet haastateltavat ovat osin ennalta päättäneet haastattelun lähtökohdista ja sitä kautta pystyvät osin ohjaamaan haastattelua. Haastatteluita tehdessä oli kuitenkin oltava tietoinen vuorovaikutuksen luonteesta haastattelijan ja haastateltavan välillä; oli vältettävä johdattelua ja pyrittävä kysymyksiin, joilla saimme haastateltavan äänen kuuluviin. (Puusa & Juuti 2020, 112; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Yhtenä vahvuutena ja samalla haasteena haastatteluiden tekemisessä ja aineiston käsittelyssä oli haastateltaville jo etukäteen muodostunut esiymmärrys käsiteltävistä aihepiireistä. Esiymmärrys käsiteltävistä aihepiireistä on välttämätöntä aiheen ymmärtämiseksi ja teemahaastatteluiden toteuttamiseksi. Samalla tiedostettiin esiymmärryksen mahdollinen vaikutus haastattelijoiden ajatteluun ja havaintoihin. Olikin aktiivisesti pyrittävä välttämään esiymmärryksen aiheuttamaa johdattelua tai tulkintaa haastattelujen aikana tai aineistoa analysoidessa. Oli muistettava, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kuulla, mitä haastateltavat kertovat ja millä tavoin, jotta haastateltavaa voitiin ymmärtää. Keskeinen piirre laadulliselle tutkimukselle onkin ihmisen subjektiivisen kokemuksen ja näkemyksen tarkastelu, mikä luo oman haasteensa tutkimuksen tekemiselle. Tällöin tutkimuksessa on siis huomioitava taustateorian, empiirisyyden ja käytännön yhteyttä toisiinsa. (Puusa & Juuti 2020, 60, 73.)

6.4 Tutkimushaastatteluiden valmistelu ja toteutus

Opinnäytetyön yhteistyökumppaniksi valikoitui Suomessa toimiva työterveys- huoltoyhtiö. Yhteistyökumppanimme toiveesta olemme sopineet, että käytämme yrityksestä nimitystä ”Suomessa toimiva työterveyshuoltoyhtiö”, jotta heitä ei voitaisi työstä tunnistaa. Kummallakaan opinnäytetyön tekijällä ei ollut sidonnaisuuksia kyseiseen yritykseen. Yhteistyökumppanin yhteyshenkilön kanssa sovittiin tapaaminen, jossa käytiin läpi opinnäytetyön tavoitteita, tarkoitusta, tutkimusprosessin kulkua sekä hyötyä yhteistyökumppanille. Yhteyshenkilö lähetti meille salattuna sähköpostina listan toivomaamme ikähaarukkaan sopivista mahdollisista

haastateltavista, jotka olivat alustavasti tutkimukseen osallistujiksi lupautuneet. Tämän jälkeen mahdollisille haastateltaville toimitettiin salattuna sähköpostina tutkimustiedote (liite 4), tietosuojailmoitus (liite 5) ja suostumuslomake (liite 6). Tutkimukseen osallistuvat allekirjoittivat suostumuslomakkeen sähköisesti salattun järjestelmän kautta. Jotta tutkimukseen osallistujat pystyivät varaamaan itselleen ajan haastattelua varten anonymisti, teimme ajanvarauksen sähköisesti Padletin kautta. Kaikki tutkimukseen osallistumisesta kiinnostuneeksi ilmoittautuneet kahdeksan haastateltavaa myös lopulta osallistuivat tutkimushaastatteluihin.

Ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista toteutettiin viisi koehaastattelua, joissa kokeiltiin itse haastattelukysymysten toimivuutta, mutta pyrittiin myös enakoimaan ajan tarvetta varsinaisia haastatteluita varten. Koehaastatteluiden myötä kävi selväksi, että olimme tehneet liian yksityiskohtaiset kysymykset, joita pelkistettiin paljon, jotta kysymykset sopisivat laadulliseen tutkimukseen ja teemahaastatteluun. Haastattelukysymysten muokkaamisessa saimme opinnäytetyömme opponijilta ja opinnäytetyömme ohjaajalta arvokkaita ajatuksia ja paljon apua. Valittu haastattelurunko on liitteessä 7.

Haastatteluita varten varattiin koehaastatteluiden perusteella aikaa 60 minuuttia, mikä osoittautui sopivaksi. Haastatteluissa kului suunniteltu 60 minuuttia muutama minuutin variaatiolla. Itse haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen avulla, mikä oli pääasiassa toimiva järjestely. Haastattelut toteutettiin niin, että toinen haastattelijosta haastatteli ja toinen toimi tarkkailijana, joka teki muistiinpanoja ja tarvittaessa esitti tarkentavia kysymyksiä aiheisiin liittyen. Kumpikin haastattelijosta toimi molemmissa rooleissa ja yhteistyö sujui erittäin hyvin jo alusta lähtien. Kuitenkin haastattelujen edetessä voitiin todeta, että loppua kohden haastattelut olivat yhä sujuvampia ja huomasimme kehittyneemme myös haastattelijoina. Haastattelut tallennettiin Teams-sovelluksen avulla ja litteroitiin manuaalisesti.

6.5 Aineiston käsittely

Sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti eli induktiivisella sisällönanalyysillä, jonka vaiheita ovat valmistelu, analysointi- ja raportointivaihe.

Valmisteluvaiheessa aineistoon perehdyttiin ja se litteroitiin. Analyysivaiheessa litteroitu aineisto ryhmiteltiin aineistolähtöisesti, aineistosta erotettiin alkuperäisilmaisut ja ne pelkistettiin. Raportointivaiheessa tulokset kuvattiin tekstimuodossa ja visuaalisesti. Saatuja tuloksia pohdittiin ja niitä verrattiin aikaisempiin tutkimuksiin. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston analysoinnin ja raportoinnin opinnäytetyön tekijät tekivät yhdessä. Jokainen haastattelu, kommentti ja pelkistys analysointiin siis parityöskentelynä.

Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 87 sivua: fontti Calibri, fonttikoko 11, riviväli 1,15. Litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston analysointi aineiston luokittelulla. Aineiston analyysissä erotimme aineistosta alkuperäisilmaisut. Tämän jälkeen alkuperäisilmaisut pelkistettiin. Pelkistuksen jälkeen osa aineistosta siirrettiin syrjään, koska se ei vastannut tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiin vastaavia pelkistyskappaleita oli 252 kappaletta. Samankaltaiset pelkistykset luokiteltiin alaluokkiin. Samankaltaisista alaluokista muodostettiin yläluokat, joista vielä edelleen pääluokat. Pääluokkia muodostui lopulta kolme kappaletta. Pelkistysvaiheeseen ja alaluokkien jaottelua varten aineistoa jaettiin kahteen osaan, koska aineistoa kertyi haastatteluista erittäin paljon ja tiedoston pilkkominen helpotti sen käsittelyä. Tässä vaiheessa jakoa tehtiin tutkimuskysymyksien perusteella. Alaluokkien yhdistämisen yläluokiksi ja pääluokiksi opinnäytetyön tekijät tekivät yhdessä. Esimerkki aineiston luokittelusta on nähtävissä liitteessä 8.

Aineiston luokittelun yhteydessä havaittiin haastattelujen tuottaneen rikkaan aineiston, josta saimme paljon tietoa tutkimaamme aiheeseen liittyen. Kuitenkin tässä vaiheessa myös huomasimme alkuperäisen tutkimuskysymyksemme olleen laaja ja monitahoinen, minkä vuoksi jaoimme yhden laajan tutkimuskysymyksen kahdeksi. Näin aineiston tulosten esittäminen ja jaottelukin muodostui selkeämmäksi. Tähän muutokseen päädyttiin aineiston sisällön, laadun ja laajuuden vuoksi. Tämä aiheutti tarvetta myös tausta-aineiston muokkaukselle. Edellä mainitut muutokset ovat sallittuja laadullista tutkimusta tehdessä ja tutkimusasetelman joustavuus on laadullisen tutkimuksen hengen mukaista. Tällöin aineistonkeruuvaiheessa tutkija voi siis tarkastella tutkimuskysymyksiä uudelleen ja määrittellä uudelleen tutkimukselle asetettuja tavoitteita ja täsmentää aihetta. Myös alkuperäistä viitekehystä voidaan syventää tai muokata aineiston tarpeiden mukaisesti. (Puusa & Juuti, 2020, 80.)

7 HAASTATTELUAINEISTON TULOKSET

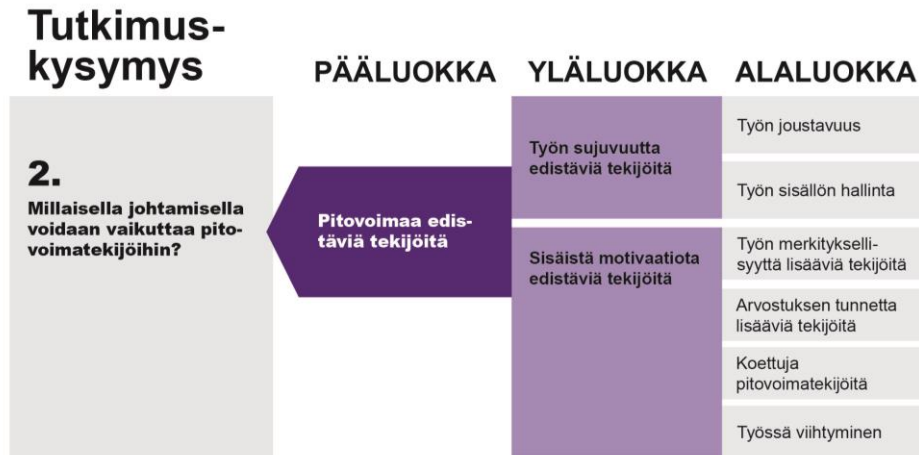
Haastatteluiden kautta saatujen vastausten perusteella johtamistavalla ja työntekijän kohtaamisella koettiin vaikutusta siihen, millaisena johtaminen koetaan ja johtamiselle asetettiin toiveita myös tulevaisuutta kohti. Myös työn pitovoimavoimatekijöitä lisääviksi koetuista tekijöistä saatiin lisätietoa. Pääluokat muodostettiin yläluokista ja yläluokat alaluokista. Aineistosta nousi kolme pääluokkaa, jotka ovat:

1. Työelämän nuorten sukupolvien toiveet johtamiselle
2. Aivoterveyttä edistävä johtaminen
3. Pitovoimaa edistäviä tekijöitä.

Pääluokat 1 ja 2 vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millainen esihenkilön kohtaaminen edistää nuorten työntekijöiden aivoterveyttä tulevaisuudessa? (kuvio 6) Pääluokka 3 vastaa tutkimuskysymykseen: Millaisella johtamisella voidaan vaikuttaa pitovoimatekijöihin? (kuvio 7)



KUVIO 6. Aineiston analysointi tutkimuskysymysten mukaan.



KUVIO 7. Aineiston analysointi tutkimuskysymysten mukaan.

7.1 Työelämän nuorten sukupolvien toiveet johtamiselle

Tässä osiossa käsittelemme ensimmäisen pääluokan ”Työelämän nuorten sukupolvien toiveet johtamiselle” -aineistoa. Kuviossa 8 on esitelty ylä- ja alaluokat, joista pääluokka johtaa. Seuraavaksi käsitellään tulokset alaluokkakokoisesti.



KUVIO 8. Aineiston luokittelu pääluokassa ”Työelämän nuorten sukupolvien toiveet johtamiselle”.

7.1.1 Johtamiseen kohdistuvia odotuksia

Työntekijöiden toivomia kohtaamistapoja

Esihenkilön odotetaan olevan henkilönä helposti lähestyttävä, empaattinen, kannustava, ihmisläheinen, luotettava, kuunteleva, tasapuolinen ja ymmärtäväinen. Lisäksi esihenkilöltä odotetaan aikaan saavaa ja toimeen tarttuvan työtettä sekä vievän asioita aktiivisesti eteenpäin. Vuorovaikutustilanteiden toivotaan olevan mukavia ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen koettiin tulevaisuudessa tärkeänä. Myös palautteen saaminen koettiin tärkeänä. Tässä työssä haastateltavien lainauksia on käytetty siten, että haastateltavia ei voida tunnistaa ja ne on kursivoitu kuten seuraava esimerkki:

”Tulevaisuudessa johtamisen tärkeitä arvoja ovat empaattisuus, ymmärrys ja luottamus.”

Haastatteluissa nousi korostuneesti esille toive siitä, että esihenkilö olisi arjessa enemmän läsnä ja häneltä saisi tukea arjen ongelmatilanteissa. Esihenkilön saatavuus koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Esihenkilön toivotaan tukevan niin yksilöä kuin koko työyhteisöäkin. Erityisesti yksilön voimavarojen huomiointi koettiin tärkeänä. Esihenkilön tuen ja koetun arvostuksen koettiin lisäävän halua pysyä työpaikassa myös jatkossa. Esihenkilön myös toivotaan ymmärtävän, että työntekijät ovat voimavara, jota pitää pyrkiä hyödyntämään. Hänen toivotaan arvostavan työntekijöitä muillakin perusteilla kuin vain työn tuloksellisuutta arvioiden.

”Vanhojen työntekijöiden arvostuksen tunnetta voisi tulevaisuudessa nostaa lisäämällä vastuuta, pitämällä työmäärän sopivana, vaikka olisikin pitkä kokemus. Ja pitämällä työntekijää hyvänä. Vaikka on ollut hyvä työntekijä, niin muistetaan silti kiittää. Tarjotaan kehittämismahdollisuuksia, jos työntekijä niin toivoo tai annetaan keskittyä perustyöhön.”

”Tulevaisuuden johtaminen tarvitsee sitä, että ihmiset arvostetaan rahan edelle. Huolehditaan työntekijöistä ihmisinä.”

Perehdytykseen panostaminen nostettiin korostuneesti esille haastatteluissa. Lisäksi toivottiin, että esihenkilön kanssa läheisen suhteen toivotaan jatkuvan myös perehdytysvaiheen jälkeen. Myös vanhojen työntekijöiden arvostus nostettiin esille työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi; tärkeänä pidettiin työmäärän sopivuutta, työn sopivaa vastuullisuutta, kiittämistä, kuuntelua ja tukemista eri työuran vaiheissa. Ihanteelliseksi tilanteeksi kuvattiin tilannetta, jossa esihenkilö pysyy ruohonjuuritasolla lähellä työntekijöitä kuullakseen, mitä heillä on sanottavana.

”Tulevaisuudessa tulisi panostaa vanhojen työntekijöiden arvostuksen tunteeseen, jotta vaihtuvuus olisi pienempää eikä vain ajatella, että kyllä uusia sitten saadaan. Vanhojen ja uusien työntekijöiden tukeminen ja arvostus on tärkeää, jotta saataisiin tulevaisuudessa pysyvyyttä.”

Työntekijöistä välittäminen

Esihenkilön toivotaan vievän eteenpäin työntekijöiden asioita ja puolustavan työntekijöitään. Hänen toivotaan kannustavan työntekijöitä etenemään kohti omia unelmiaan. Esihenkilön toivottiin järjestävän aikaa tiimihengen ja työhyvinvoinnin kohottamiseksi ja antavan lisää resursseja työhyvinvoinnin tukemiseksi, niin ajan kuin rahankin muodossa. On tärkeää, että esihenkilö osoittaa välittävänsä työntekijöistä. Kun esihenkilöllä ja työyhteisöllä herää huoli työntekijän kuormittuneisuudesta, toivotaan esihenkilön pitävän useammin seurantapalavereita työntekijöiden jaksamisesta. Esihenkilöiden toivottiinkin saavan riittävästi aikaa panostaa työntekijöiden jaksamiseen nykyistä enemmän.

”Johtamisen tulee vastata tuleviin muutoksiin perehdyttämällä, ymmärryksellä ja työntekijän hyvinvoinnista huolehtimalla muutosten keskellä. Olemalla läsnä. Asioita ei näe, jos ei ole paikalla.”

”Madaltaa kynnystä olla yhteydessä esihenkilöön, kun on tunne, että hän välittää työntekijöistä ja tukee. Silloin on mukavampi tulla töihin.”

Esihenkilön hyvinvointi

Tulevaisuudessa esihenkilöiden toivotaan voivan keskittyä vain esihenkilötyöhön. Esihenkilötyön ohessa tehtävä asiakastyö vie aikaa pois johtamiselta, jolle kaivataan enemmän aikaa. Esille tuotiin myös uhka esihenkilön uupumisesta, jos esihenkilö tekee suorittavaa työtä esihenkilövastuun lisäksi. Korostetusti nostettiin esille myös toive siitä, että esihenkilöllä ei olisi liikaa alaisia, jotta hänellä olisi aikaa johtamiseen ja jotta hän voisi tuntea työntekijänsä. Jos työntekijä ei tunne esihenkilöään, koettiin hankaluutta keskustella henkilökohtaisia asioita. Toisaalta osa haastateltavista toi esille kokemansa työelämän muutoksen, jossa työelämä on menossa kohti itseohjautuvuutta ja ketteriä toimintamalleja, joissa esihenkilö ei ole enää arjessa yhtä voimakkaasti läsnä.

”Esihenkilöiden olisi hyvä voida keskittyä vain esihenkilötyöhön. Asiakastyön tekeminen vie aikaa pois johtamiselta, mille olisi enemmän aikatarvetta.”

”Ajattelen omiin asiakasyrityksiini peilaten, että työelämässä mennään itseohjautuvuutta kohti. Ketterät toimintamallit alkavat olla enemmän arkipäivää ja esihenkilö ei ole enää niin voimakkaasti läsnä, kun tiimit toimivat itseohjautuvasti. Uskon, että edetään enemmän sitä kohti, että esihenkilöt ovat vähemmän mukana toiminnassa.”

Tulevaisuudessa esihenkilöiden koetaan tarvitsevan lisää kokemusta ja varmuutta. Haastateltavat toivat esille tarpeen esihenkilöiden omaan jaksamiseen panostamisen, vertaistuen ja kouluttautumisen tarpeesta, koska esihenkilöiden työn koettiin olevan raskasta. Tulevaisuudessa toivotaankin, että esihenkilöä valitessa pohdittaisiin enemmän sitä, kuka pystyy esihenkilötyöhön. Koulutuksessa koettiin tarpeelliseksi panostaa erityisesti yksilöiden huomiointiin, taitoon keskustella hankalista asioista ja myös hankalien asioiden sivuuttamiseen niiden käsittelyn jälkeen. Esihenkilön lisäksi myös työyhteisön koettiin tarvitsevan valmennusta kaikkien tasavertaisesta kohtelusta ja työntekijöiden hyväksymisestä sellaisena kuin he ovat.

”Esihenkilöillä ei ole tarpeeksi osaamista ja koulutusta esihenkilö-työhön, mikä voi uuvuttaa esihenkilön. Se on raskasta varsinkin, jos tekee esihenkilötyön lisäksi omaa työtä. Tulevaisuudessa pitäisi miettiä, kuka voi olla esihenkilö eikä vain antaa titteleitä.”

7.1.2 Ei-toivottuja johtamistapoja

Sopimattomaksi koettuja toimintatapoja

Ylhäältä johtamisen ja hierarkkisuuden toivotaan jäävän historiaan esihenkilön ja koko organisaation toimintaa ajatellen. Myös mikromanageeraus ja kyttävä johtamiskulttuuri mainittiin ei-toivottuna johtamistapana. Jos esihenkilö johtaa liian tuloshakuisesti, se lisää työntekijöiden kokemaa painetta. Työntekijät eivät halua esihenkilön luovan painetta tuomalla lisää töitä kysymättä, kun työntekijä on jo jaksamisensa ääri rajoilla. Muutosta kaivattiin myös sellaisiin esihenkilöihin, jotka eivät pidä kiinni sovituista asioista ja suunnitelmista, joilla jää asiat tekemättä tai asioiden eteneminen on hidasta.

”Tulevaisuudessa toivon, että esihenkilön ei ota työasioita henkilökohtaisesti. En jää kaipaamaan, että sovitut asiat ja suunnitelmat vain jää toteuttamatta ja asiat eivät etene.”

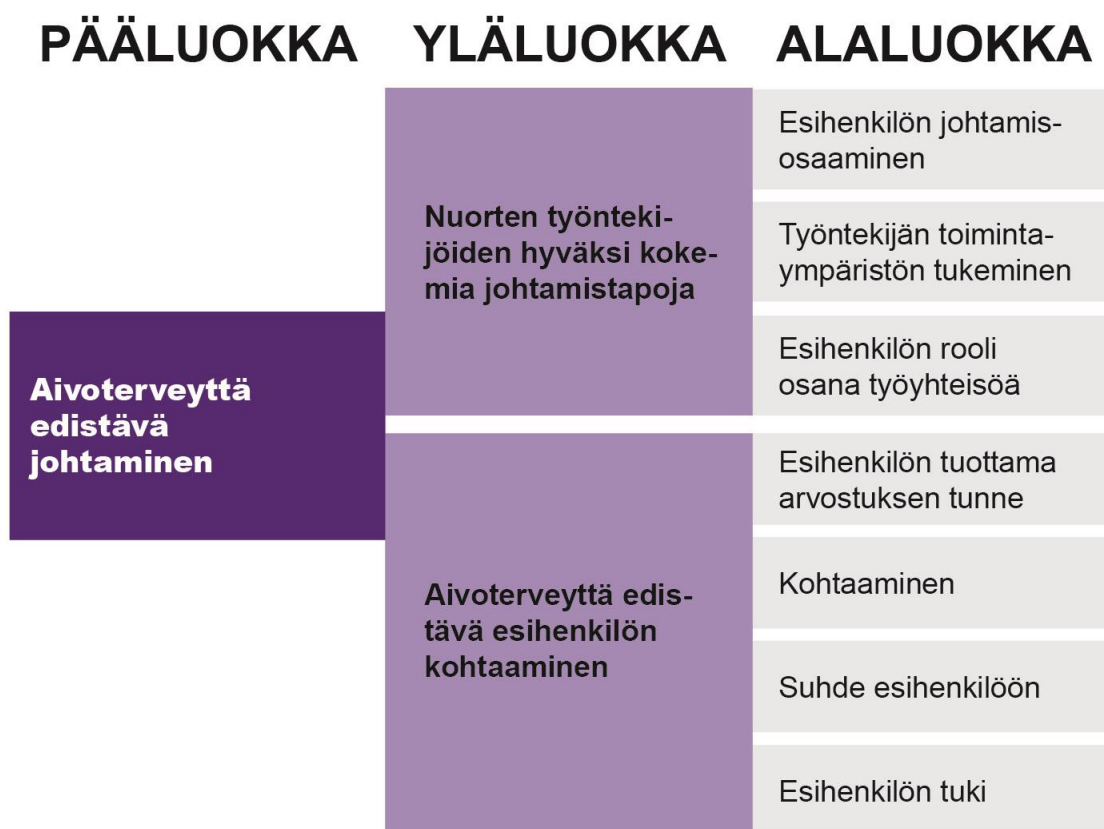
Vältettäviä kohtaamistapoja

Tulevaisuudessa toivotaan, että esihenkilö ei ota työasioita henkilökohtaisesti. Esihenkilöiden toivotaan myös panostavan kuunteluun ja antavan suun vuoron työntekijöille; haastatteluissa tuotiin esille kokemus siitä, että esihenkilöt puhuvat paljon, mutta eivät malta kuunnella ja työntekijän tunne kohtaamisesta jää vaillinaiseksi.

”Tulevaisuudessa toivon, että esihenkilöt panostavat kuunteluun ja suun vuoron antamiseen.”

7.2 Aivoterveyttä edistävä johtaminen

Tässä osiossa esittelemme pääluokan ”Aivoterveyttä edistävä johtaminen” aiheista. Kuviossa 9 esitellään pääluokan muodostaneet yläluokat ja alaluokat.



KUVIO 9. Aineiston luokittelu pääluokassa ”Aivoterveyttä edistävä johtaminen”

7.2.1 Nuorten työntekijöiden hyväksi kokeimia johtamistapoja

Esihenkilön johtamisosaaminen

Haastatteluissa nousi korostuneesti esille se, että hyvällä esihenkilöllä on usein kokemusta esihenkilötyöstä jo pidemmältä ajalta ja useammasta eri työpaikasta. Kokemus eri paikoista koettiin vahvuutena, koska se lisää esihenkilön näkökulmia erilaisiin tilanteisiin ja esihenkilön koetaan pystyvän tuomaan osaamista eri paikoista.

Haastateltavat kokivat, että jos esihenkilöllä ei ole riittävää osaamista, koulutusta ja tukea työhönsä, voi esihenkilö uupua työssään. Esihenkilötyö koettiin rasakaksi varsinkin, jos samalla tekee suorittavaa työtä esihenkilötyön lisäksi.

Tärkeänä pidetään sitä, että esihenkilön saa riittävästi ajallista resurssia johtamiseen. Haastatteluissa nousi esille toive, että esihenkilöllä olisi kokonaisvaltaista ymmärrystä ja taitoa kokonaisuuksien hallintaan. Tärkeänä pidettiin, että esihenkilöllä pysyy ns. langat käsissään ja asiat hoituvat ajallaan. Lainaus haastatteluaineistosta:

”Jos on esihenkilön roolissa ilman tukea, koulutusta ja osaamista, se uuvuttaa ja voi olla todella väsynyt. Esihenkilötyö vaatii osaamista. Itse en menisi esihenkilöksi ilman sopivaa koulutusta, osaamista ja että pystyn johtamaan.”

Työntekijän toimintaympäristön tunteminen

Osa haastateltavista koki, että esihenkilön omalla substanssisosaamisella ei ole yhtä suurta merkitystä kuin sillä, että esihenkilö tuntee alaistensa työtehtävät. Koetaan tärkeäksi, että esihenkilö on tietoinen tapahtumista, jotta pystyy johtamaan työtä. Johtaminen koettiin esihenkilön merkittävimmäksi työtehtäväksi, josta lainaus haastatteluista:

”Ilman runsasta substanssikokemustakin voi olla hyvä johtaja. Johtaminenkin on omaa työtä.”

Toisaalta haastatteluissa nousi esille toive, että esihenkilöllä olisi riittävästi osaamista, jotta työhön liittyviin kysymyksiin saadaan vastauksia eikä kaikkea tarvitse alkaa selvittämään. Ongelmallisena pidettiin sellaisia tilanteissa, joissa esihenkilön osaaminen työstä ei ole riittävää ja esihenkilö joutuu turvautumaan työntekijöihin eikä toisinpäin. Koettiin, että työntekijöille voi jakaa arjen vastuuta, jos esihenkilöllä on kulunut pitkä aika tuottavan työn tekemisestä.

”On hyvä antaa työntekijöille vastuuta arjen käytännöistä, jos esihenkilöllä on pitkä aika tuottavan työn tekemisestä vaan on keskittynyt hallinnollisiin töihin jo pidempään. Arvostan, jos esihenkilöllä on tietämystä käytännön asioista ja osaa antaa neuvoja.”

Esihenkilön rooli osana työyhteisöä

Haastateltavat ajattelevat, että esihenkilöllä on hyvä olla oma rooli työyhteisössä. Vaikka samaan aikaan esihenkilön toivotaan olevan läheinen ja samalla tasolla työntekijöiden kanssa, pidetään myös riittävää etäisyyttä työyhteisöön hyvänä. Esihenkilön etäisyys työyhteisössä nähtiin hyvänä myös työntekijöiden kannalta; työyhteisössä on asioita, jotka toivotaan voitavan käydä läpi ilman esihenkilön läsnäoloa työntekijän näkökulmasta, jotta työntekijät voivat saada vertaistukea. Koettiin, että esihenkilölle voi tulla vastaan epämiellyttäviä tilanteita, jos on liian läheinen jonkun työntekijän kanssa. Jos välit esihenkilön kanssa ovat kaverillisia, koettiin kuitenkin tärkeänä, että esihenkilö tekee päätökset ja neuvoo työntekijää eikä toisinpäin.

”Työyhteisöllä on omat jutut, joissa käydään työporukalla. Nämä mahdollistavat keskustelut työasioista vain työntekijän näkökulmasta, jolloin saa vertaistukea. Sitten erikseen jutut, joissa esihenkilö on myös mukana.”

Esihenkilön odotetaan olevan auktoriteetti ja hänellä koetaan olevan tärkeä rooli mm. puolueettomana osana työyhteisön konfliktien selvittämistä. Esihenkilön koettiin toimivan ongelmien ratkaisijana ja työntekijöiden tukijana. Eräs haastateltava toi kuitenkin esille myös näkökulman, jossa esihenkilön rooli tiimin yhteen tuojana on arjessa pieni, koska moniammatillinen tiimi toimii pitkältä kollegan vetämänä.

”Esihenkilöt ovat tarpeellisia, koska heidän johdollaan ongelmia ratkaistaan ja tuetaan työntekijöitä.”

”Esihenkilön on hyvä olla auktoriteetti, mutta ei autoritäärinen.”

Useampi haastateltava toi esille arvostusta sellaista esihenkilöä kohtaan, joka hoitaa työnsä niin, että työntekijät voivat keskittyä vain sujuvaan työntekoon. Esihenkilön odotetaan myös kehittävän työtä ja jalkauttavan työhön tulevia muutoksia. Esihenkilön toivotaan saavan aikaan positiivisia asioita ja ajavan työntekijöiden puolia isossa organisaatiossa vieden toiveita ja tietoa eteenpäin. Hyvää esihenkilötyötä pidettiin erittäin arvokkaana.

7.2.2 Aivoterveyttä edistävä esihenkilön kohtaaminen

Esihenkilön tuottama arvostuksen tunne

Haastatteluissa nousi korostuneesti esille kokemus siitä, että esihenkilön on tärkeää kohdata työntekijät ihmisinä eikä vain työntekijöinä. Kun esihenkilö kysyy kuulumisia ja on kiinnostunut työntekijästä, työntekijä kokee arvostuksen tunnetta ja merkityksellisyyttä. Myös samalla viivalla oleminen koettiin luovan arvostuksen tunnetta. Lainaus, jossa työntekijän kokemus henkilökohtaisuudesta ja arvostuksesta ihmisenä:

“Kun hyvinvointini kiinnostaa töissä, se tuo minulle arvostuksen tunnetta; että en ole vain yksi korvattavissa oleva pelinappula, vaan olen oikeasti arvokas työntekijä.”

Useampi haastateltava nosti vahvasti esille tärkeyden kokea, että on hyödyksi työssään ja että pystyy työssään tarjoamaan apua muille, minkä koettiin kasvattavan työn merkityksellisyyttä. Positiivisen palautteen koetaan lisäävän työntekijän itseluottamusta uudessa työssä ja sen koetaan lisäävän hyvää oloa työssä. Useat haastateltavat toivat esille, että merkityksellisyyden ja arvostuksen tunteen syntymiseksi on tärkeää, että he kokevat esihenkilön olevan aidosti kiinnostunut työntekijästä ja hänen kuulumisistaan. Esihenkilön kanssa kanssakäymiseltä toivotaan henkilökohtaisuutta ja työntekijän arvostamista ihmisenä eikä vain työntekijänä. Esihenkilön toivottiin myös välittävän tunnetta kiinnostuksesta työntekijän osaamista ja osaamisen kehittämistä kohtaan.

“Jos minua ei kohdella ihmisenä vaan ”vain työntekijänä”, niin tulee sellainen tuntemus, että olen vain töissä täällä ja että ei paljoa kiinnostu tämän firman asiat. Silloin alkaa tulla sellainen tunne, että en halua olla täällä, jos minua ei nähdä muuna kuin yhtenä pelinappulana. Mutta jos minua kohdellaan ”ihmisenä”, niin sitten jotenkin sitoutuu terveellä tavalla siihen työyhteisöön ja tulee motivaatiota, halua rakentaa yhteistä tavoitetta.”

Arvostuksen tunnetta edistävältä kanssakäymiseltä toivotaan hyvää kohtamista, rentoutta ja samalla viivalla olemista. Työssä toivotaan enemmän

keskustelevaa kanssakäymistä kuin tehtävien määräämistä ja ns. ylhäältä johtamista. Työntekijöiden kiittäminen, onnistumisten esille nostaminen ja tsemppaaminen koettiin arvostuksen tunnetta lisäävänä.

“Esihenkilö, joka näyttää oman paikkansa, nostaa itseään, ei edistä kokemustani tulla arvostetuksi”.

Palautteen saamisesta ja palautteen antamisen tavasta käytiin haastatteluissa paljon keskustelua ja siihen liittyen työntekijöillä oli paljon toiveita. Valtaosa haastatteluista nosti esille positiivisen palautteen, rohkaisun ja kannustamisen tärkeyden. Palautteen toivotaan olevan aitoa ja tehtyyn työhön perustuvaa, koska jatkuvaa automaattisesti tulevaa positiivista palautetta ilman perustetta ei välttämättä koeta aitona. Palautetta toivotaan saatavan arjessa ja työn lomassa säännöllisesti, kun tulee onnistumisia tai kehitettäviä asioita. Palautteen saaminen arjessa koettiin hankalana toteuttaa, jos esihenkilö ei ole arjessa läsnä ja mukana. Jos palautetta työstä saa vain lukujen perusteella, kokee työntekijä olevansa vain resurssi eikä kohdatuksi työntekijänä.

”On hyvä ominaisuus esihenkilöltä osata antaa palautetta, hyvää ja huonoa ja tuoda kehitysideoita esiin. Ilman esihenkilöltä saatua palautetta miettii, onko tässä mitään järkeä, meneekö hyvin vai huonosti.”

Kohtaaminen

Kohtaamisessa tärkeäksi tuotiin esille työntekijän kohtaaminen ihmisenä niin, että esihenkilö ja työntekijä ovat tasavertaisessa asemassa. Esihenkilön toivotaan olevan helposti lähestyttävä henkilö, jolle uskaltaa mennä juttelemaan ilman, että pitää pelätä hänen reaktiotaan tai että esihenkilö käyttäytyisi ailahtelevasti. Keskinäinen luottamus nostettiin yhdeksi tärkeäksi tekijäksi. Esihenkilön toivotaan luottavan työntekijään ja tämän ammattitaitoon. Esihenkilön odotetaan olevan luotettava ja reilu, jotta hänet koetaan helpommin lähestyttäväksi. Parhaimmillaan vuorovaikutuksen kuvailtiin olevan rentoa ja vitsailevaakin.

”Uskaltaa kertoa asioistaan esimiehelle, eikä tarvitse miettiä sitä, että suuttuuko hän tai miten hän siihen reagoi.”

”Toivon esihenkilön olevan sellainen, että hän kuuntelee ja on jotenkin sellainen hyväksyvä, ja ei tuomitse, ja on sellainen helposti lähestyttävä.”

Hyvää keskustelutilannetta kuvattiin rauhallisena tilanteena, jolle on järjestetty riittävästi aikaa. Tärkeänä pidettiin sitä, että esihenkilö kuuntelee ja antaa työntekijälle tilan kertoa ajatuksistaan. Kuuntelemalla koetaan välittyvän empaattisuutta ja vertaistukea. Kuulluksi tulemisen tunteen luomiseksi koettiin tärkeänä kiireetömyys ja keskusteluun keskittyminen ilman häiriötekijöitä. Tärkeänä nostettiin esille, että esihenkilöllä on aikaa keskustelulle silloin, kun työntekijä sen kokee tarpeelliseksi. Keskusteluissa esihenkilön suhtautumiselta toivottiin hyväksyntää. Niin sanallinen kuin sanatonkin viestintä koettiin tärkeänä tekijänä hyväksynnän tunteen luomisessa.

Tärkeänä pidettiin myös sitä, että vuorovaikutuksessa välittyy tunne, että esihenkilö välittää työntekijästä, minkä koettiin myös madaltavan kynnystä olla yhteydessä esihenkilöön. Tunne esihenkilön välittämisestä koettiin välittyvän vilpittömässä ja helpossa kanssakäymisessä. Esille nostettiin esihenkilön kiinnostus työntekijän jaksamisesta varsinkin itsenäisessä työssä:

”Esihenkilön kanssa miellyttävät keskustelut ovat sellaisia rentoja tilanteita ja voidaan käydä vaikka kävelyllä. On tärkeää, että esihenkilö kysyy aina, mitä kuuluu, miten työt ovat sujuneet, antaa positiivista palautetta. Positiivisista asioista aloittaminen luo rentoa ilmapiiriä. Myös kehitettävät asiat on hyvä tuoda esille, mutta ei hyökkäävästi. Kehitettävissä asioissa toivon saavani esihenkilöltä apua ja tukea asian korjaamiseen. Se, että esihenkilö tarjoaa apua, tuo tunteen, että hän välittää ja on kiinnostunut hyvinvoinnistani.”

”On tärkeää, että tulee tunne, että häntä kiinnostaa minun hyvinvointini enkä ole vain töissä täällä”.

Valtaosa haastatteluista koki, että kohtaaminen kasvokkain tuntuu onnistuneemmalta ja aidommalta kuin etäyhteyksin tapahtuva yhteydenpito. Haastateltavat

toivoivat, että esihenkilö tulee työntekijän luokse ja työntekijä saa olla hänelle tutussa ympäristössä. Läsnä ollen tapahtuvan tapaamisen koetaan tuovan esihenkilö lähemmäs työyhteisöä.

Suhde esihenkilöön

Haastattelussa nostettiin esille, että jo rekrytointivaiheessa voi saada tunteen siitä, että esihenkilön kanssa on hyvä keskustella. Työntekijän ja esihenkilön välisten keskustelujen positiivisuus, vastavuoroisuus sekä kuulluksi tuleminen työntekijän ja työyhteisön tarpeista nostettiin myös vahvasti esille. Esimerkiksi kehittämiskeskustelut koettiin jännittävinä ja tilanteissa rentoutta antaisi keskustelun aloittaminen positiivisella palautteella:

”Se rentouttaa tilannetta ja tulee semmoinen tunne, että on tehnyt jotain oikein, että siitä saa kiitosta työstä. Se on tosi tärkeää ja sitä haluaa aina, että kokee olevansa hyödyksi töissä, se on semmoinen mitä ainakin itse toivon. Se jotenkin antaa suunnan sille koko keskustelulle, että ei ole semmoista tykittämistä (negatiivisista asioista).”

Suhteen esihenkilön toivotaan olevan tasavertainen. Vuorovaikutuksen toivotaan olevan keskustelevaa määräämisen sijaan. Toivotaan, että esihenkilön ei ole tarvetta tuoda esihenkilön ja alaisen välistä aste-eroa esille, vaan kohdataan ihmiset ihmisinä tasavertaisesti. Tasavertaisuuden koetaan madaltavan kynnystä olla yhteydessä esihenkilöön.

Esihenkilön tuki

Useat haastateltavat nostivat esille, että esihenkilön tukemisen toivotaan näkyvän perusarjen kanssakäymisessä. Esihenkilön tuen kuvattiin tapahtuvan kanssakäymisessä hyvänä keskusteluyhteytenä, luottamuksellisuutena, tasa-arvoisuutena ja turvallisuuden tunteena. Turvallisuuden tunne näkyy esimerkiksi sairaslomalle jäädessä esihenkilön tukena ja ymmärryksenä: tunteena, että esihenkilö näissä tilanteissa ajattelee työntekijää eikä työtä.

Perehdytykseen panostaminen nostettiin esille tärkeänä tekijänä, jotta työhön tullessa kokee olonsa tervetulleeksi ja tärkeäksi työhön tullessaan. Esihenkilön toivotaan auttavan työntekijää itse löytämään ratkaisuja epäselvissä tilanteissa.

Esihenkilön toivotaan myös luottavan työntekijän osaamiseen ja kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tarvittaessa esihenkilön odotetaan myös tekevän päätökset ja antavan toimintaohjeita, jotta ei itse tarvitse enää arvuutella, kuinka tulisi toimia.

”Luo varmuutta ja turvaa, kun esihenkilö pystyy antamaan kysymyksiin selkeät vastaukset ja toimintaohjeet. Työntekijälle on tärkeää tehdä työnsä oikein.”

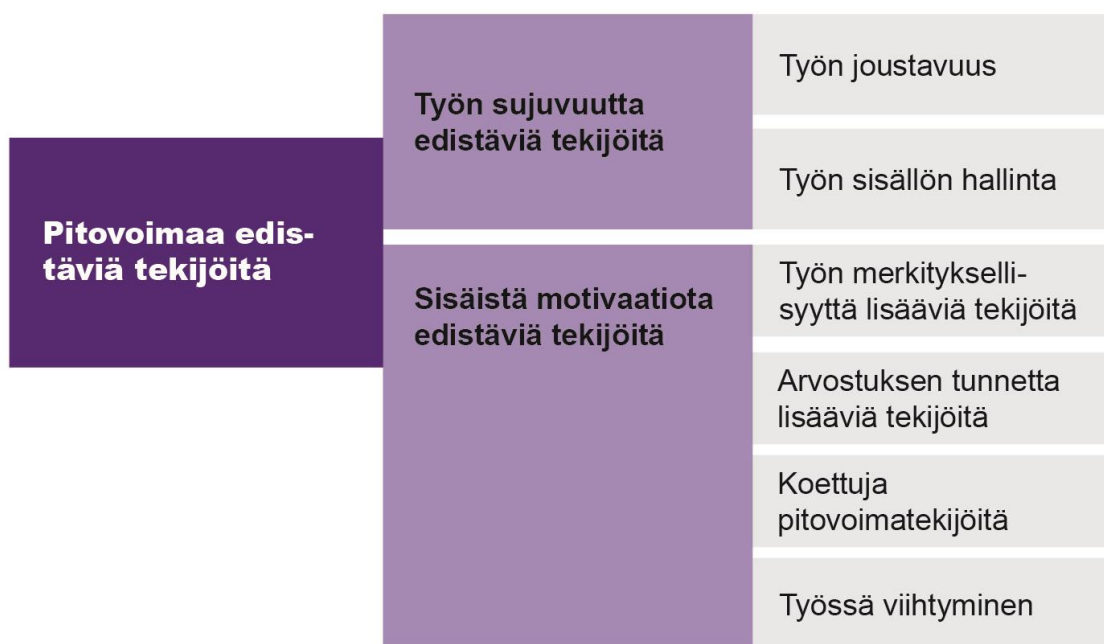
Nuoret työntekijät haluavat myös palautetta niistä asioista, jotka he voisivat tehdä paremmin. Rakentava palaute toivotaan saatavan asiallisesti ja kehitysehdotuksia tarjoten eikä lytäten tai vihaisesti. Virheistä toivotaan käytävän keskustelua rakentavasti ja kannustavasti niin, että tilanteesta opitaan ja voidaan hyvillä mielin jatkaa eteenpäin. Negatiivinen palaute toivotaan saatavan kahdenkeskisissä keskusteluissa niin, että voidaan yhdessä pohtia, miten jatkossa tehdään toisin. Virheiden käsittelyllä koetaan olevan suuri merkitys ja jos virhettä tai negatiivista palautetta ei käsitellä, koetaan siinä tilanteessa työntekijä jätetyksi ilman tukea ja ns. oman onnensa nojaan. Esihenkilön toivotaan antavan työssä tukea luomalla suuntaviivoja ja mahdollisuuksia kehittyä.

”Esihenkilön tarjoama apu merkitsee paljon. Varsinkin itsenäisessä työssä se lisää tunnetta, että esihenkilöä kiinnostaa työntekijän jaksaminen ja pärjääminen. On tärkeää, että tulee tunne, että häntä kiinnostaa minun hyvinvointini enkä ole vain töissä täällä.”

7.3 Pitovoimaa edistäviä tekijöitä

Tässä osiossa esittelemme kolmannen pääluokan ”Pitovoimaa edistäviä tekijöitä” tuloksia, jotka vastaavat 2. tutkimuskysymykseen (kuvio 10). Tulokset esitellään alaluokkakohtaisesti.

PÄÄLUOKKA YLÄLUOKKA ALALUOKKA



KUVIO 10. Aineiston luokittelu pääluokassa ”Sisäisiä motivaatio tekijöitä ja pitovoimaa edistäviä tekijöitä”.

7.3.1 Työn sujuvuutta edistäviä tekijöitä

Työn joustavuus

Nuoret työntekijät toivovat, että vapaa-ajan ja työn yhdistäminen sujuisi joustavasti. Työaikojen toivotaan olevan joustavat; työaikojen suunnittelussa toivotaan luottamusta työntekijöiden omaan suunnitteluun annettujen raamien mukaisesti. Joustavuuden lisäksi nuoret työntekijät toivovat selkeää työn ja vapaa-ajan erottamista; vapaalla saa olla täysin vapaalla eikä tarvitse pohtia työasioita tai olla tavoitettavissa.

”Työajoissa toivon joustavuutta ja luottamusta työntekijöihin, kunhan on kuitenkin tietyt raamit ja jämäkkyyttä.”

Joustoja toivotaan myös työpäivän aikana henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti, jos esimerkiksi elämäntilanne on kuormittava ja työssä tarvitaan kevenystä. Työn toivotaan mahdollistavan vaihtelevuutta. Nuoret työntekijät toivovat voivansa suunnitella ja toteuttaa kalenterinsa ja työlistansa itsenäisesti. Jos

työlistan itsenäistä suunnittelua ei sallita eikä asialle ole mitään perustetta, voi työntekijä kokea hänen tarpeensa tulleen sivuutetuksi ja kuulluksi tulemisen tunteen jäävän vaillinaiseksi.

Työn sisällön hallinta

Nuoret työntekijät toivovat työnkuvan olen monipuolinen ja vaihteleva. Kuitenkin he arvostavat myös työnkuvan selkeyttä. Työn toivotaan olevan ennakoitavaa ja työmäärän sopiva. Työ toivotaan järjestettävän niin, että työhön pystyy keskittymään ja työrauha on taattu.

Hallinnan tunteen tärkeyttä korostettiin haastatteluissa. Hallinnan tunteen puutteen koettiin lisäävän stressiä. Hallinnan tunnetta lisää se, että esihenkilö ei yksin pääätä asioista, vaan keskustelee työntekijöiden kanssa tasavertaisesti ja päätöksiä tehdään yhdessä.

”Kun asioista keskustellaan yhdessä (esihenkilö ei yksin pääätä), se luo yhdenvertaisuuden tunnetta ja antaa työntekijälle hallinnan tunnetta. Tämä on tärkeää.”

7.3.2 Sisäistä motivaatiota edistäviä tekijöitä

Työn merkityksellisyyttä lisääviä tekijöitä

Haastatteluissa nousi erittäin korostuneesti esille, että työn merkityksellisyyden koetaan syntyvän asiakaskohtamisista, siitä että pystyy olemaan muille avuksi, edistämään asiakkaiden terveyttä ja että oma työ koetaan tärkeäksi. Työ koettiin myös yhteiskunnallisesti tärkeänä, minkä koettiin lisäävän työn merkityksellisyyttä. Merkityksellisyyttä lisää myös se, että työssä saa jotakin näkyvää edistystä aikaiseksi ja näkee oman työnsä tuloksen. Aikaan saamisen tunne nostettiin useita kertoja haastatteluissa esille merkityksellisyyttä lisäävänä tekijänä.

”Merkityksellisyyden tunne syntyy asiakaskohtamisista, siitä että on avuksi muille ja tekee tärkeää työtä. Kokemus työn merkityksellisyydestä oli yksi syy hakeutua tähän työhön; mieluummin hoitaa ihmisiä kuin koneita.”

Työstä halutaan nauttia. Työssä merkitykselliseksi koettiin tunne siitä, että töihin on mukava mennä. Työyhteisö mainittiin tärkeänä tekijänä tässä yhteydessä. Merkityksellisyyttä lisää tunne siitä, että kuuluu työyhteisöön ja on hyväksyty. Lisäksi merkityksellisenä pidettiin sitä, että työn koetaan olevan turvallista ja terveellistä.

”Merkityksellisyyttä työhön tuo, että nauttii siitä. Tykkää tehdä sitä. Kokee sen tehtävän työn tärkeäksi. Kokee tekevänsä jotain tärkeää.”

Arvostuksentunnetta lisääviä tekijöitä

Arvostuksen tunteen koetaan lisäävän työssä jaksamista ja tunnetta siitä, että työssä on mukava olla. Arvostuksen tunteen koetaan lisäävän myös itseluottamusta ja kokemusta, että on hyvä työssään. Palaute lisää arvostuksen tunnetta. Varsinkin kehuva ja kannustava palaute koetaan lisäävän arvostuksen tunnetta, erityisesti silloin, kun esihenkilö huomioi hyvä työsuoritteet.

”Koen arvostuksen tunnetta työssä, kun minut kutsutaan työtapaamisiin mukaan, kysytään, kuinka minulla menee ja saan työkavereilta positiivista tai negatiivista palautetta. Etten ole haamu jossain toimistossa.”

Työyhteisössä ammatillista arvostuksen tunnetta lisää muiden kollegojen konsultointi. Konsultointi lisää tunnetta siitä, että työntekijän mielipidettä ja osaamista arvostetaan. Arvostuksen tunteen koetaan lisääntyvän, kun kaikkien eri alojen ammattilaisten osaamista ja työpanosta arvostetaan moniammatillisessa tiimissä ja kaikki pyydetään tiimipalaveriin mukaan, myös uudet työntekijät. Arvostuksen tunnetta koettiin lisäävän myös työyhteisössä toisten hyvistä työsuoituksista annetut kehut ja kiitokset. Erityisesti työterveyshoitajan työssä koettiin arvostuksen tunnetta, kun muut tiimin jäsenet huomioivat työn laajuuden ja suuren työmäärän.

Koettuja pitovoimatekijöitä

Hyvä työilmapiiri nousi korostuneesti esille pitovoimatekijänä. Kun työporukka on hyvä, ollaan valmiimpia sietämään muita pieniä epäkohtia työssä. Työyhteisön

yhteiset tapahtumat ja työntekijöille mahdollistettu yhteinen aika koettiin tärkeinä pitovoimatekijöinä. Myös muun työyhteisön tyytyväisyys ja halu vaihtaa työpaikkaa koettiin vaikuttavan yksilön omaan haluun vaihtaa työpaikkaa.

”Työyhteisöllä on minulle iso merkitys. Se on meillä mielettömän hyvä ja on iso ilo tulla töihin. Se on yksi vetovoimatekijä. Jos vaikka on jotain asioita vähän huonommin, pystyy hyvä työyhteisö paikkaamaan niitä asioita.”

”En ole miettinyt muiden syiden takia työpaikan vaihtamista kuin palkkaus. Olisin lähtenyt työstäni, jos tässä tiimissäni ei olisi älyttömän hyvät työkaverit. Jos työkaverit ei olisi niin mahtavia, olisin jo lähtenyt pois.”

Esihenkilötyö nostettiin korostuneesti esille, kun keskusteltiin syistä työpaikassa pysymiseen tai työpaikan vaihtamiseen. Työpaikkaa ollaan valmiita vaihtamaan, jos esihenkilötyötä ei koeta toimivaksi. Työssä kehitymis- ja etenemismahdollisuudet mainittiin myös pitovoimatekijänä. Tulevaisuuden kehityssuunnitelman koettiin lisäävän intoa työssä. Esihenkilön toivotaan voivan tarjota ideoita ja ajatuksia työntekijän kehittymisen tukemiseksi.

”Olen aiemmin vaihtanut toiseen työhön, koska johtaminen ei ollut lainkaan toimivaa. Johtamista ei ollut, vaikka piti olla. Kun samaa työtä voi tehdä toisessa paikassa, johdetussa ympäristössä, vaihdoin. Kyllä johtaminen vaikuttaa halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa.”

Työssä pysymiseen tai työpaikan vaihtamiseen merkittävästi vaikuttavana tekijänä nousi korostuneesti esille riittävät resurssit: niin henkilöstöresurssit kuin työvälineetkin. Pitovoimaa koettiin silloin, kun työ on järjestetty niin, että työnteko on mahdollisimman sujuvaa, resurssit ovat kunnossa ja ilmapiiri pysyy hyvänä. Esihenkilön vastuuta työilmapiiristä huolehtimisesta nostettiin esille. Liian suuri työ määrä tai epäselvä työnkuva koettiin syyksi harkita työpaikan vaihtoa.

”Työpaikan vaihtamista saa miettimään, jos on hirveä kuormitus, että työmäärä on liian iso tai se on epäselkeä.”

Myös motivaatio työhön nostettiin pitovoimatekijänä esille. Työn toivotaan olevan sellaista, että into ja flow säilyvät. Kyynistymisen ja oman vaatimustason lasku työn innostavuuden heiketessä koettiin syynä harkita työpaikan vaihtamista. Toisaalta myös työn hallinnan ja oman osaamisen riittävyys työhön koettiin pitovoimatekijänä. Perekäytöksen tärkeyttä nostettiin myös esille. Jos työ koetaan riittävän mielekkäänä, haastavana ja oppimismahdollisuuksia tarjoavana, työpaikassa halutaan pysyä. Arvostuksen tunne nostettiin esille vahvana pitovoimatekijänä.

”Mikä saa pysymään niin justinsa arvostus, että saa sitä rahallista arvostusta ja myös suullista, ja sitten tosiaan hyvä työyhteisö ja ne työolot sekä joustavuus on itselle tosi tärkeitä asioita, että lomat tulee ja saan päättää loma-ajat ja ettei olla tosi tarkkoja jossain työajoissa.”

Palkkaus nostettiin esille voimakkaana pito- ja vetovoimatekijänä sekä tapana osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan. Jos samaa työtä voidaan tehdä toisella työnantajalla yhtä hyvissä työolosuhteissa, ollaan palkan vuoksi valmiita vaihtamaan työnantajaa. Palkkauksen toivottiin olevan tasa-arvoinen työntekijöiden kesken. Osa haastateltavista koki palkkauksen merkittävimpänä syynä harkita työpaikan vaihtamista. Osa haastatelluista koki kuitenkin työssä hyvinvoinnin merkittävämpänä tekijänä kuin palkkauksen, jos palkka heikommin palkatussa työssä kuitenkin mahdollistaa hyvän elämänlaadun.

”Jos minulla olisi isompi palkka jossain, missä voisin huonommin tai en viihtyisi, niin todennäköisesti olisin mieluummin pienemmällä palkalla, jos ero ei olisi sellainen, että tarvitsee kitkutella muussa arjessa. Voisin uskoa, että vähän pienemmällä palkalla voin tehdä sellaista työtä, missä oikeasti viihdyn, jos se parempipalkkainen työ olisi sellainen, että en viihdy lainkaan tai tuntuu usein pahalta töissä tai kotona työn takia. Arvostan viihtymistä ja jaksamista. Oman terveyden edelle pistäminen on kuitenkin ensisijaisempi kuin ansio.”

Työssä viihtyminen

Hyvän työyhteisön koettiin lisäävän työssä viihtymistä merkittävästi ja sitä kautta vaikuttavan pitovoimaan työssä. Hyvää oloa työssä lisää ilmapiiri, jossa sallitaan keskeneräisyys ja oppiminen; saa kysyä, kysymyksiin saa myös vastauksen ja on tuotu esille, että kukaan ei ole valmis. Useat haastateltavat kokivat myös tärkeänä, että työyhteisössä jokainen voi olla omana itsenään ja uskaltaa olla sellainen kuin on. Työyhteisön koettiin lisäävän työhyvinvointia merkittävästi ja työyhteisön tuki koettiin tärkeänä. Pienessä työyhteisössä ja yksikössä työskentelyn koettiin lähentävän työntekijöitä ja parantavan niin ilmapiiriä kuin työn sujuvuuttakin. Ison ja pienen toimipisteen välillä koettiin merkittävä ero. Hyvän työyhteisön koetaan lisäävän myös työmotivaatiota ja sosiaalisten suhteiden työssä tuovan viihtyisyyttä.

”Työyhteisö vaikuttaa työhyvinvointiini todella paljon. Kun menen töihin ja minua tervehditään, on sellainen turvallinen olo. Myös se, että voidaan tehdä vapaa-ajalla asioita yhdessä ja meillä on kivaa, tuo tsemppiä. Ja vaikka ihmisillä voi olla huonoja päiviä sekin on ok tuoda esille kahvitauolla, että saa sitäkin purkaa. Kun työkaverit ovat tuttuja, voi jakaa elämän ilot ja surut. Se on tosi tärkeää.”

Palaute nousi esille myös työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä. Erityisesti positiivinen palaute tuo hyvää mieltä onnistumisen tunteiden kautta, mutta myös uuden oivaltaminen lisää mielekkyyttä työssä. Useampi haastateltava nosti esille onnistuneiden asiakaskohtaamisten vaikutuksen työssä syntyviin onnistumisen tunteisiin ja työssä viihtymiseen.

”Koen että töissä on ollut hyvä päivä, kun olen voinut selvitä ilman vastoinkäymisiä tai olen selvinnyt niistä itse ja päässyt eteenpäin, saanut asian hoidettua. Asioita ei ole jäänyt kauheasti kesken. Toki myös se, että olen saanut hyvää palautetta tai on tullut hyvä fiilis onnistumisesta, on tullut hyvä yhteys asiakkaan kanssa, siitä tulee hyvä mieli.”

Työn joustavuuden koettiin lisäävän työssä viihtymistä. Päivittäisessä arjessa toivotaan mahdollisuutta suunnitella itse omaa työkalenteriaan. Mahdollisuus

kalenterin suunnitteluun itse koettiin myös työssä jaksamista lisäävänä tekijänä, kun pystyy keventämään kuormittavien työjaksojen jälkeen oman tarpeen mukaan. Työkalerin suunnittelu pitkälle tulevaisuuteen koettiin hankaloittavan työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. Työelämän toivotaan mahdollistavan säännöllisen työrytmin lisäksi myös joustavan työn ja vapaa-ajan yhdistämisen. Haastateltavat toivoivat myös työaikojen joustavuutta henkilökohtaisten toiveiden ja tarpeiden mukaisesti sekä runsaampaa etätöiden mahdollisuutta. Työaikojen joustavuuden ja vaihtelevuuden koettiin lisäävän jaksamista ja mielenkiintoa työssä.

”Työn joustaminen on tärkeää, että jos on vaikka joku hammaslääkäri, tai minäkin olen mennyt monta kertaa ainakin lomareissuun niin, että pääsen perjantaina kahdeltatoista. Voin tehdä ne tunnit sitten joskus toiste. Se on tosi tärkeää, että tuntuu ettei työ vie sitten kaikkea, se ei määrittele elämäni vaan se pystyy joustamaan, jos elämässäni on jotain sillä hetkellä”

Työssä viihtymistä lisää myös se, että kokee tekevänsä tärkeää työtä ja että työ koetaan mielenkiintoisena. Työn odotetaan tarjoavan sopivasti haasteita ja oppimismahdollisuuksia. Hallittava ja sopiva työmäärä koetaan myös työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä. Useat haastateltavat nostivat esille, että töihin on mukava mennä, kun tietää työtaakan olevan sopiva ja tietää selviytyvänsä tulevan päivän työkuormasta. Työssä halutaan kokea aikaan saamisen tunnetta ja sitä, että kokonaisuuksia saadaan valmiiksi saakka eikä työtehtävät jää aina kesken. Myös työn sisällöllisen hallinnan tunne koettiin työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä. Epävarmuus työn osaamisesta puolestaan koetaan heikentävän itseluottamusta työssä.

”Kun tiedän tehneeni työni oikein, tulee onnistumisen tunne ja on tyytyväinen siihen, että olen ollut hyvä työntekijä. Ja sitten päinvastoin, jos tulee epävarmuutta niin työitseluottamus ei ole niin hyvä, vaan laskee, jos en ole aivan varma, että teenkö oikein.”

8 POHDINTA

Ensimmäiseksi pohdinnassa esitellään tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Tämän jälkeen avaamme keskeisiä tuloksia, verrataan saatuja tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin sekä esitellään tulosten perusteella yhteistyökumppanillemme laaditut kehittämissuositukset. Lopuksi esittelemme jatkotutkimustarpeita, tutkimustulosten hyödynnettävyyttä sekä päätelmät ja loppusanat.

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee arvioida tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. Nämä käsitteet kytkeytyvät toisiinsa ja niiden arviointi ja määrittely ei ole aina yksiselitteistä. Uskottavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, kuinka tutkimuksen lukijat luottavat siihen, että tutkimuksen aineiston on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti ja uskovat tulosten olevan totta. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkijoiden on pystyttävä perustelemaan käyttämänsä menetelmät tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkijat ovat noudattaneet eettisiä periaatteita koko tutkimuksen tekemisen ajan. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Jotta tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa, ja jotta tutkimuksen tulokset ovat uskottavia, on tutkimus suoritettava hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Olemme tutkimuksessamme noudattaneet rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksen tulokset on esitetty avoimesti ja vastuullisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimusprosessiin käytetyt tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät on kuvattu tämän työn osiossa 6 Menetelmälliset lähtökohdat. Käytetyt menetelmät ovat tieteellisessä kontekstissa vakiintuneita metodeja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Aiempiin tutkimuksiin perehdyttiin monipuolisesti siltä osin kuin niitä oli saatavilla; aihetta ei ole aiemmin tutkittu, minkä vuoksi lähdemateriaalia oli tarjolla luonnollisesti vähemmän ja löytäminen haastavampaa. Tutkimuksessa käytetyt lähteet on valittu siten, että ne ovat mahdollisimman laadukkaita, alkuperäisiä ja alle 10 vuotta vanhoja; tähän tavoitteeseen päästiin muutamia

välttämättömiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Myös kansainvälisiä lähteitä on käytetty siltä osin kuin ne kriteerit täyttivät. Lähteisiin on viitattu Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeiden vaatimalla tavalla ja lähdemerkinnät on tehty huolellisesti. (Kirjallisen raportoinnin opas n.d.; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on syytä huomioida, että opinnäytetyön tekijöillä ei ollut aiempaa kokemusta tutkimuksen tekemisestä. Luotettavuutta lisäävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että tutkimusaineiston keruu ja analysointi on tehty täysin parityöskentelynä, jolloin aineistoa on aina arvioinut kaksi henkilöä, jotka tuntevat aineiston hyvin. Tutkimuksen tekijöillä oli ennen tutkimuksen tekoa kattava esiyymmärrys tutkimustaan aiheesta, mikä on eduksi tutkimushaastatteluiden tekemisen näkökulmasta. On kuitenkin huomioitava, että tutkijoiden esiyymmärrys aiheesta saattoi vaikuttaa aineiston hankintaan ja analyysiin, vaikka omat tiedot ja uskomukset pyrittiin tunnistamaan ja pyrittiin arvovapaaseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa & Juuti 2020, s. 143.)

Tutkimuksen aikana tiedot tallennettiin Kestävä aivoterveys -hankkeen suojatussa Microsoft SharePoint-pilvipalvelussa työmme aineistolle luotuun kansioon, johon on pääsy vain rajatulla tutkimusprosessin kannalta merkittävillä henkilöillä: opinnäytetyön tekijöillä, opinnäytetyöohjaajalla ja Kestävä aivoterveys -hankkeen projektikoordinaattorilla. Kaikkia käyttäjiä sitoo salassapitovelvollisuus henkilötietojen käsittelyssä kuten opinnäytetyön tekijöitä. Aineistohallintasuunnitelmassa (liite 7) on eritelty aineiston säilyttämiseen ja hävittämiseen liittyvät asiat.

Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa tutkimukseen osallistuville tahoille ja tutkimuksella pitää pyrkiä saamaan aikaan hyvää osallistuville tahoille (Puusa & Juuti 2020, 175). Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti ennen tutkimuksen aloittamista on tutkimusluvat hankittu asianmukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkimuslupaa haettiin Tampereen ammattikorkeakoululta. Yhteistyökumppanimme kanssa teimme erillisen sopimuksen opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä tutkimuksesta. Yhteistyökumppanin kanssa sovittuja ehtoja on kunnioitettu niin tutkimuksen tekemisen kuin raportoinninkin osalta. Jokaiselta tutkimukseen osallistunut allekirjoitti suostumuslomakkeen ennen tutkimushaastatteluita (liite 6). Ennen suostumuslomakkeen allekirjoitusta haastatteluun osallistuville

toimitettiin tutkimustiedote ja tietosuojailmoitus etukäteen luettaviksi. Aineistojen säilytyksestä ja käyttöoikeudesta on tiedotettu kaikkia tutkimukseen osallistuneita tahoja ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudatettu (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Tutkimukseen ei ole saatu ulkopuolista rahoitusta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että kummallakaan opinnäytetyön tekijöistä ei ole sidonnaisuuksia yhteistyökumppaniin, jonka työntekijöitä haastatteleamalla tutkimus toteutettiin. Kumpikaan opinnäytetyön tekijöistä ei myöskään tuntenut haastateltavia henkilöitä etukäteen. (Tuomi & Sarajarvi 2018; Puusa & Juuti 2020, 179.)

8.2 Keskeisten tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa itsenäistä asiantuntijatyötä tekevien nuorten työntekijöiden kokemusta johtamisen vaikutuksesta heidän aivoterveuteensa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille, millaista johtamista itsenäistä asiantuntijatyötä tekevät nuoret työntekijät kaipaavat omassa työssään aivoterveuden edistämiseksi tulevaisuudessa. Tämän tiedon pohjalta voidaan kehittää tulevaisuuden johtamista aivoterveuden näkökulmasta. Työn haastatteluaineiston perusteella saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: millainen kohtaaminen esihenkilön kanssa tukee nuorten työntekijöiden aivoterveyttä ja millaiset tekijät vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa sekä työn pitovoimaan. Tähän osioon olemme koonneet opinnäytetyömme tutkimusosuuden pääkohdat tiivistetynä yhteenvetona. Kuvioon 11 on koottu keskeiset tulokset aivoterveyttä edistävästä nuorten työntekijöiden johtamisesta. Vertaamme saamiamme tuloksia löytämiimme vertailututkimuksiin. Tutkimukset olivat vain osin vertailukelpoisia tuotamaamme tutkimusaineistoon nähden, koska täysin vastaavaa tutkimusta ei aiemmin ole tehty.

Esihenkilön vuorovaikutuksen kautta nuorten työntekijöiden aivoterveysten edistäminen



KUVIO 11. Tulosten hyödynnettävyys nuorten työntekijöiden johtamisessa.

Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus

Tutkimuksessamme tärkeinä asioina esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa nousi esille hyvä keskusteluyhteys, positiivisuus, vastavuoroisuus, luottamuksellisuus, tasa-arvoisuus ja turvallisuuden tunne. Erityisesti korostettiin vastavuoroista ja tasavertaista kanssakäymistä työntekijän ja esihenkilön välillä. Myös Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2019) tutkimuksessa havaittiin vastavuoroisuuden olevan tärkeää esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutuksessa ja että esihenkilön hyvällä vuorovaikutusosaamisella on kiistaton yhteys työntekijöiden hyvinvointiin (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 13). Myös Päätalon ja Kaupin (2016) tutkimuksessa todettiin tukevan ja oikeudenmukaisen johtamisen

edistävän työhyvinvointia (Pääatalo & Kauppi 2016, 40). Myös Johtajuusverkoston (2022) tutkimuksessa havaittiin nuorten odottavan tulevaisuuden johtajan olevan tasa-arvoinen, reilu ja helposti lähestyttävä (Johtajuusverkosto 2022, 23).

Tutkimuksessamme nousi esille myös toive siitä, että esihenkilön kanssa keskustelulle olisi riittävästi aikaa ja esihenkilön apua saisi aina tarpeen mukaan. Esihenkilön toivotaan olevan kuunteleva, koska kuuntelemalla voidaan välittää empaattisuutta ja tukea. Kuulluksi tulemisen tunne koettiin tärkeäksi. Vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa toivotaan välittyvän tunne siitä, että esihenkilö aidosti välittää työntekijästä ja hänen jaksamisestaan. Kasvokkain kohtaaminen tuntuu onnistuneemmalta ja aidommalta kuin etänä yhteydenpito. Myös Johtajuusverkoston (2022) tutkimuksessa nuorten todettiin odottavan esihenkilöltä hyviä vuorovaikutustaitoja ja empaattisuutta (Johtajuusverkosto 2022, 23). Myös Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2019) tutkimuksessa havaittiin vuorovaikutuksen laadun liittyvän psykologiseen voimaantumiseen, johon vaikuttaviksi todettiin tarkoituksellisuuden tunne, luottamus omaan osaamiseen ja vaikutusmahdollisuudet työssä. Samassa tutkimuksessa todettiin myös, että esihenkilön tulisi pystyä luomaan työntekijään yksilöllinen suhde; samalla todettiin suhteen luomisen vaativan riittävästi aikaa, tilaa ja esihenkilön taitoja. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 4,15.)

Toiveet esihenkilötyölle tulevaisuudessa

Tutkimuksessamme nousi esille, että tulevaisuudessa esihenkilön toivotaan voivan keskittyä aiempaa vahvemmin vain esihenkilötyöhön, koska suorittavan työn koetaan olevan pois johtamiseen tarvittavasta ajasta. Esihenkilöltä odotetaan varmuutta, riittävästä kokemuksesta ja osaamisesta esihenkilötyöstä. Esihenkilön toivotaan asettavan selkeät raamit ja tavoitteet työlle, jotta työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Työntekijöitä toivotaan tuettavan riittävällä palautteen annolla ja yhdessä tehdyllä kehityssuunnitelmalla. Pätevyyden lisäksi toivotaan, että esihenkilö oikeasti haluaa vaikuttaa työhyvinvointiin ja hänen motiivinsa tehtävään ovat epäitsekkeitä. Esihenkilön toivotaan pitävän työyhteisössä työntekijöidensä puolia. Hierarkkisuus, sanelu, mikromanagementti, kyttääminen, autoritäärisyys ja liika tuloskeskeisyys ovat asioita, joita esihenkilöltä ei toivota. Myös Pääatalon ja Kaupin (2016) tutkimustuloksissa todettiin esihenkilöiden roolin työntekijöiden

työkyvyn tukemiselle olevan erityisen olennainen; esihenkilöiltä odotetaan johtamisosaamista ja tavoitteellista toimintaa (Pääatalo & Kauppi 2016, 32).

Palautteen merkitys työntekijälle

Esihenkilön toivotaan antavan kehuva palautteen lisäksi myös kehittävää palautetta, joka vie työntekijää eteenpäin. Erityisesti esihenkilön antaman palautteen koettiin antavan varmuutta jatkaa työssä, lisäävän motivaatiota ja kannustavan onnistumisiin. Positiivisen palautteen koetaan lisäävän työntekijän itseluottamusta uudessa työssä, mikä lisää hyvää oloa työssä. Työstä saatu palaute lisää halua kehittyä ja olla työssä yhä parempi. Myös Stevanin ym. (2018) tutkimuksessa havaittiin Y-sukupolven vaativan enemmän palautetta ja tarvitsevan enemmän hyväksyntää ja kiitosta (Stevanin ym. 2018, 1258–1259). Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2019) tutkimuksen tuloksissa todettiin, että työpaikoilla tulisi panostaa esihenkilöiden vuorovaikutustaitoihin erityisesti palautteen antamisen ja vaikeiden asioiden käsittelyiden osalta (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 15). Myös Johtajuusverkoston (2022) kyselyssä nuoret toivoivat esihenkilön tukevan urakehitystä, antavan kehitysmahdollisuuksia ja opettavan työnteon eri tapoja (Johtajuusverkosto 2022, 22).

Pitovoimaa edistäviä tekijöitä

Tuloksissamme nousi esille, että nuoret työntekijät kokevat tärkeänä pitovoimatekijänä, että heidän työtään arvostetaan, he kokevat varmuutta ja osaamista tehdä työnsä hyvin ja että he voivat olla hyödyksi muille. Näiden koettiin lisäävän työssä merkityksellisyyden tunnetta. Esihenkilön koettiin voi tukea näitä vahvistamalla työntekijän osaamista, huolehtimalla riittävästä perehdytyksestä ja kysymällä kuulumisia. Myös palkkaus, työntekijöiden kiittäminen, onnistumisten esille nostaminen ja kannustaminen koettiin arvostuksen tunnetta lisäävänä. Vastaavia havaintoja oli tehty myös muissa tutkimuksissa.

Hakanen ym. (2019) havaitsivat hyvän perehdytyksen lisäävän työn imua ja vähentävän työuupumusta. Varsinkin heti työsuhteen alussa saatu riittävä perehdytys koettiin tärkeänä onnistumisen kokemusten saamiseksi, ammatillisen itsetunnon kasvamiseksi ja oman itsenäisen pystyvyyden tunteen lisäämiseksi; näiden havaittiin myös sujuvoittavan työtä ja näin lisäävän arvostusta työpaikalla sekä vahvistavan uuden työntekijän omanarvontuntoa. (Hakanen ym. 2019, 44.)

Päätalon ja Kaupin (2016) tutkimuksessa havaittiin työn merkityksellisyyden ja palkitsevuuden kokemuksen olevan merkittävää työhyvinvoinnin kannalta; näitä pidettiin tekijöinä, joiden tavoitteellinen ylläpitäminen ja vahvistaminen nähtiin tärkeinä työhyvinvoinnin edistämiseksi (Päätalo & Kauppi 2016, 35, 39). Myös Ahmedin ja Daudin (2016) tutkimuksessa huomattiin pitovoiman lisääntyvän, kun esihenkilö tuo esille työntekijän saavutuksia ja onnistumisia, huomioi työntekijät yksilöinä ja varmistaa työntekijöiden riittävän osaamisen työtehtävässään (Ahmed & Daud 2015, 696).

Esihenkilön vaikutus pitovoimaan

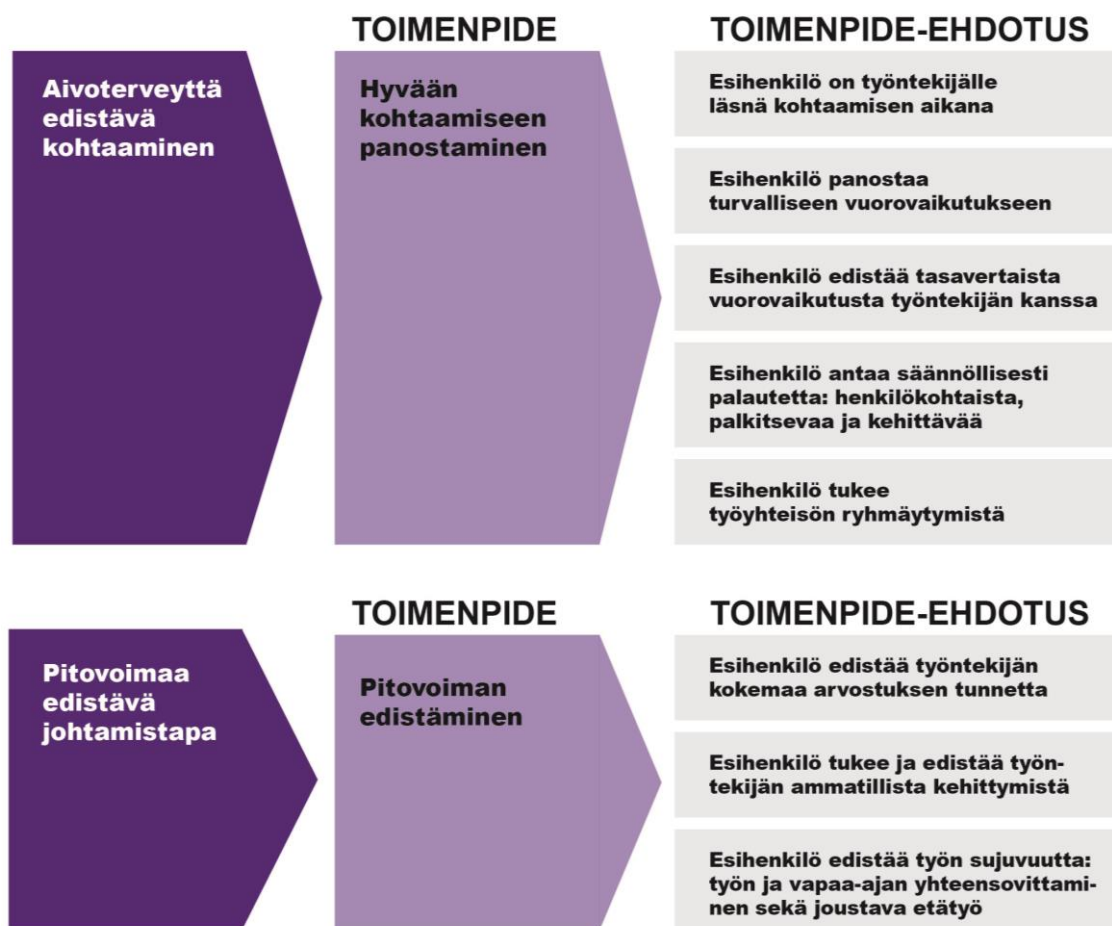
Hyvän esihenkilön koettiin lisäävän työhyvinvointia. Työhyvinvointia lisäävät teot koettiin arvostuksen tunnetta lisäävinä. Työhyvinvointia ja työssä viihtymistä lisäävinä tekijöinä koettiin myös hyvät työolosuhteet ja riittävä henkilöstöresursointi. Liiallisen kiireen koettiin lisäävän kireyttä työntekijöissä ja työilmapiirissä. Hyvä ja toimiva esihenkilötyö koettiin myös pitovoimatekijänä. Toisaalta haastatteluisissa nousi korostuneesti esille kommentit halusta vaihtaa työpaikkaa, jos esihenkilötyötä ei pidetty toimivana. Esihenkilön toivotaan tekevän aktiivisesti töitä työilmapiiriin ja yhteisöllisyyden edistämiseksi. Työyhteisön roolia työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kannalta tuotiin haastatteluisissa korostuneesti esille. Työn joustavuus ja mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen nostettiin myös esille.

Myös Päätalon ja Kaupin (2016) tutkimuksessa työhyvinvointia edistävinä tekijöinä nostettiin esille itsemääräämisoikeus päivittäisessä työssä, vaikutusmahdollisuudet ja päätöksentekoon osallistuminen työpaikalla, kokemus työnhallinnasta, työn ja perhe-elämän yhdistämisen mahdollistaminen ja työaika-ajan joustavuus (Päätalo & Kauppi 2016, 37). Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella -tutkimuksessa havaittiin joustavien työjärjestelyjen vähentävän työuupumusta ja lisäävän työn imua (Hakanen ym. 2019, 48). Ahmedin ja Daudin (2016) tutkimuksessa havaittiin organisaation pitovoimatekijöiden ja työntekijöiden tehokkuuden kannalta tärkeäksi panostaa esihenkilöiden johtamistaitoihin (Ahmed & Daud 2015, 696). Stevanin ym. (2018) tutkimuksessa nostettiin pitovoimaa lisäävinä tekijöinä esille tukeva ja empaattinen johtaminen, kohtuullinen työmäärä, toimivat sosiaaliset suhteet ja hyvä työyhteisö. Samassa tutkimuksessa nostettiin esille, että esihenkilöiden tulisi tukea erityisesti uusia

työntekijöitä alalle siirtymisessä, stressaavissa tilanteissa ja työssä kehittymisessä (Stevanin ym. 2018, 1256, 1259). Myös Johtajuusverkoston (2022) tutkimuksessa toivottiin esihenkilön kuuntelevan työntekijöiden palautetta ja toiveita sekä tarjoavan tukea hyvinvoinnin edistämiseksi ja työkuorman hallintaan (Johtajuusverkosto 2022, 22).

8.3 Kehittämisehdotukset tulosten perusteella

Tutkimustulosten perusteella ja lähdemateriaaliin tukien olemme koonneet kehittämissuhteita yhteistyökumppanillemme. Kehittämissuhteet on jaoteltu kahteen tutkimuskysymysten perusteella ja esitetään kuviossa 12. Kehittämissuhteiden lisäksi haluamme myös nostaa esille johtamisessa jo hyväksi koettuja tekijöitä. Hyvinä asioina nostettiin esille muun muassa kokemus siitä, että esihenkilö ajaa työntekijöiden puolia ja esihenkilön kanssa käydyssä vuorovaikutuksessa on koettu tasavertaisuutta sekä huumoria. Myös uuden työntekijän vastaanottamiseen ja tukemiseen työuran alussa on oltu tyytyväisiä; uudelle työntekijälle on annettu kokemus siitä, että kaikkea ei tarvitse heti osata vaan saa olla keskeneräinen ja kysyä aina, kun tarvetta on. Työntekijöiden saama spontaani palaute on koettu palkitsevana. Osa haastatelluista koki myös saaneensa työajoissa joustoja elämäntilanteen niin vaatiessa.



KUVIO 12. Kehittämissuhteet tulosten perusteella.

Aivoterveyttä edistävän kohtaamisen osalta nousi esille tarve esihenkilön saatuuden varmistamiseen ja sille, että esihenkilötyölle annetaan riittävän suuri aikaresurssi. Tutkimuksessa nousi korostuneesti esille tarve esihenkilön johtamiseen käyttämän ajan lisäämisestä ja esihenkilön tuen tarpeesta. Työntekijän kohtaaminen nostettiin tärkeänä kehityskohteenä esille. Esihenkilön ja työntekijän väliseen tasavertaisuuteen on myös hyvä jatkossa kiinnittää erityistä huomiota ja välttää hierarkkisia johtamiskäytänteitä.

Palautteen antaminen niin positiivisista kuin kehitettävistäkin aiheista näyttöä kehityskohteenä. Työtä toivotaan arvioitavan enemmän laadullisin perustein kuin taloudellisen tuloksen näkökulmasta. Palautteen perustaminen laadullisiin tekijöihin nähtiin enemmän työntekijää arvostavana ja työn merkityksellisyyttä lisäävänä tapana antaa palautetta kuin vain tulostavoitteissa ja luvuissa pitäytyminen.

Esihenkilön odotetaan jatkossa panostavan enemmän työyhteisön hyvinvoinnin ja ryhmähengen kehittämiseen. Osa haastatelluista kertoi, että pieniä työyhteisön

yhteishenkeä nostattavia teemoja on jo esimerkiksi juhlapyhien aikaan toteutettu, mutta tähän kaivattiin kautta linjan enemmän varsinkin ajallista, mutta myös rahallista panostusta. Lopulta haastateltujen työntekijöiden toiveet ja konkreettiset ehdotukset eivät olleet suuria tämän aiheen ympärillä; esimerkiksi toivottiin mahdollisuutta käyttää kerran kuukaudessa hieman enemmän työaika yhteiseen lounashetkeen työyhteisön jäsenten kanssa, aikaa työyhteisön jäsenten väliselle keskustelulle ryhmähengen luomiseksi sekä ylipäänsä mahdollisuus työaikana yhteisöllisyyttä lisääviin toimiin.

Yhteisöllisyyden koettiin olevan pienissä toimipisteissä selvästi parempaa kuin suuremmissa toimipisteissä. Pienissä toimipisteissä myös moniammatillinen yhteistyö koettiin toimivammaksi. Jatkossa myös suuremmissa yksiköissä olisi hyvä pyrkiä panostamaan moniammatillisuuden toimivuuteen, tiimien toimivuuteen ja yhteisöllisyyttä lisääviin tekijöihin.

Pitovoimaa edistävän johtamisen näkökulmasta kehittämistarpeena haluamme nostaa esille työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen helpottamisen: laajemman mahdollisuuden itsenäiseen kalenterin hallintaan sekä työajan liukumien ja joustavan etätyön mahdollistamisen. Osa haastatteluista koki olevansa jo tyytyväisiä edellä mainittuihin työn joustavuuteen liittyviin tekijöihin. Osa toivoi näissä vielä lisää joustavuutta.

Työn palkitsevuuteen olisi hyvä kiinnittää jatkossa erityisesti huomiota. Palkitsemisessa koettiin tärkeänä, että palkka on kilpailukykyinen muihin alan toimijoihin verrattuna. Myös hyvästä työsuorituksesta saatavaan sanalliseen palautteeseen ja työntekijöiden kiittämiseen on hyvä kiinnittää jatkossa erityishuomiota. Tällainen palaute ei maksa mitään, mutta työntekijöiden kokemuksen mukaan se lisäisi arvostuksen tunnetta ja pitovoimaa työssä. Työntekijät pitävät myös haasteita ja kehittymismahdollisuuksia työssään tärkeinä pitovoiman edistämiseksi.

8.4 Jatkotutkimustarpeet

Nuoriin sukupolviin kohdennettua aivoterveysten ja johtamisen keskinäistä yhteyttä selvittävää laajempaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty ja yleensäkin nuoriin

sukupolviin kohdennettuja aivoterveysteen liittyviä tutkimuksia on saatavilla vähän. Näemme mielenkiintoisena ja tarpeellisena aiheen laajemman tutkimuksen. Nuorten työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen on tällä hetkellä aiheena hyvin ajankohtainen; Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa on havaittu erityisesti nuorten työntekijöiden kokevan työnsä aiheuttavan enemmän kuormittuneisuutta (Lyly-Yrjälä 2023). Lisäksi mielenterveysperusteiset sairaspöissaolot ovat lisääntyneet nuorten työntekijöiden osalta (Blomgren 2023). Työhyvinvoinnin näkökulmasta kuormittuminen ja mielenterveyshaasteiden vähentämisen tarve on nostettu erikseen esille myös viimeisimmässä hallitusohjelmassa, jossa on määritelty tavoitteeksi puolittaa uupumuksesta ja työpahoinvoinnista johtuvat sairaspöissaolot tulevan viiden vuoden aikana (Vahva ja välittävä Suomi 2023, 66–68, 242).

Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena näkisimme myös esihenkilöiden johtamisosaamiseen ja aivoterveysteen liittyvän yhteyden selvittämisen. Tutkimuksessamme haastateltavat nostivat esille esihenkilön osaamisen ja esihenkilön oman jaksamisen merkityksen johtamiselle. Jatkotutkimuksia voisi tehdä myös esihenkilön osaamistason vaikutuksesta aivoterveysttä edistävään johtamiseen, niin johtamisosaamisen kuin substanssiosaamisenkin näkökulmasta. Kiinnostavaa olisi myös selvittää, minkälaista koulutusta ja osaamista esihenkilöt tarvitsisivat esihenkilöuransa alussa ja sen aikana, jotta johtaminen olisi aivoterveysttä tukevaa.

Haastatteluissa nuoret työntekijät toivat esille huolta siitä, että esihenkilöiksi päätyy ja valitaan henkilöitä, joiden motivaatiotekijä kyseiseen tehtävään ei ole ensisijaisesti työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen. Tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa tutkia ja selvittää tarkemmin sitä, mitkä ovat esihenkilöasemassa työskentelevien tai esihenkilötyöhön pyrkivien henkilöiden motivaatiotekijät esihenkilöksi ryhtymiseen. Kiinnostavaa olisi selvittää, mitkä asiat koetaan esihenkilötyössä palkitseviksi ja mitkä tekijät lisäävät esihenkilöiden kokemusta työn imusta.

Tutkimuksessamme nousi esille myös palautteen antamisen merkitys nuorille työntekijöille. Palautteen merkitystä korostettiin myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun YZ- sukupolviin keskittyneessä hankkeessa (Ekonen ym. 2021). Kiinnostavaa olisi selvittää, kuinka merkittävänä esihenkilöt itse pitävät palautteen antamista johtamisen näkökulmasta.

8.5 Päätelmiä ja loppusanat

Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden työpaikalla, mutta myös laajemmin terveysalaan keskittyvissä konteksteissa sekä muiden alojen työyhteisöissä, joissa on paljon nuoria asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä. Tutkimuksemme tuloksista voidaan tehdä päätelmä, että johtamisella ja esihenkilön kohtaamisella on vaikutusta nuorten työntekijöiden aivoterveysteen. Positiivinen ja toista arvostava sosiaalinen kanssakäyminen edistää aivoterveyttä. Kun työssä koetaan vuorovaikutuksessa turvallisuuden tunnetta, on ihmisen hyvä olla. Turvalliseksi koettu kohtaaminen mahdollistaa aivojen toiminnanohjaustoimintojen käyttämisen ja hermostollisesti turvallisen tilan, mikä saa työntekijässä aikaan riittävyden tunnetta, arvostetuksi ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta sekä mahdollistaa sosiaalisen liittymisen näkökulmasta merkittävän perusarvon joukkoon ja laumaan kuulumisen tunteesta. Nämä mahdollistavat myös kykyä innostua työssä ja tarttua työhön sekä työntekijän osaamisen optimaalisen hyödyntämisen. Nämä tekijät lopulta edistävät työn imua ja aikaan saavuutta, jotka voivat myös organisaation näkökulmasta näyttäytyä tuottavuutta ja tuloksellisuutta lisäävinä ominaisuuksina. Turvallisuuden tunne myös edistää työntekijän palautumista, minkä voidaan ajatella lisäävän työntekijän työssäjaksamista.

Turvaton vuorovaikutus ja negatiivinen sosiaalinen vuorovaikutus heikentävät aivoterveyttä; kun vuorovaikutus on turvatonta, ajautuu työntekijä todennäköisemmin taistele tai pakene -tilaan, jossa aivojen toiminnanohjaustoiminnot eivät toimi parhaimmillaan. Tällöin aivotoininta keskittyy uhkaavasta tilanteesta selviytymiseen, mikä vähentää työsuoritukseen käytössä olevia resursseja. Voidaan siis päteellä, että turvattomaksi koettu vuorovaikutus johtamisessa heikentää aivoterveyttä, mutta myös työn tuloksellisuutta. Tutkimuksemme tulosten perusteella heikoksi arvioitu johtaminen ja huono vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä on koettu pitovoimaa heikentäväksi tekijäksi; toimimattoman esihenkilötyön vuoksi ollaan valmiita vaihtamaan työpaikkaa.

Voidaan myös pohtia, onko hyvän johtamismenetelmän, kuten valmentavan johtamisen, käytöstä hyötyä, jos kohtaaminen on heikkoa? Tai voiko hyvää

johtamista olla, jos kohtaaminen ei ole hyvää? Nähdäksemme hyvää johtamista ei ole ilman hyvää kohtaamista. Hyvä ja arvostava kohtaaminen ei maksa mitään ja on heti toteutettavissa oleva työssä aivoterveyttä lisäävä toimintatapa. Opin- näytetyön tekijät toivovat hyvän kohtaamisen olevan tulevaisuudessa kaiken joh- tamisen perusta.

”(Hyvä esihenkilö) on sellainen, että kuuntelee, on hyväksyvä, ei tuo- mitse ja on helposti lähestyttävä. Sanaton ja sanallinen viestintä, millä tavalla kohtaa, miten puhuu ja miten käyttäytyy (luo hyväksyn- nän tunnetta).”

LÄHTEET

- Ahmad, N. & Daud, S. 2015. Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance* (35), 690–698. Viitattu 2.9.2023. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)00086-1
- Airaksinen, M. 2016. Sydän tunteiden tulkkina? *Läketieteellinen aikakauslehti Läketieteellinen aikakauskirja Duodecim*. Artikkel. 132(9):874-
<https://www.duodecimlehti.fi/lehti/2016/9/duo13110?keyword=autonomien%20hermosto>
- Aivoliitto. 2022. Kansallisen aivoterveysohjelman asiantuntijat: Suomessa asuvien aivot tarvitsevat lisää yhteisöllisyyttä, unta ja aivoergonomiaa. Verkkosivu. <https://urly.fi/3f1X>
- Blomgren, J. 2023. Sairauspäivärahat jatkavat kasvu-uralla – vuonna 2022 koronavirus näkyi aiempaa selvemmin sairauspäivärahaa saaneiden määrässä. Verkkosivu. Viitattu 10.9.2023. <https://urly.fi/3eRi>
- Blomgren, J. & Perhoniemi, R. 2022. Mielenterveyden häiriöihin perustuvien sairauspäivärahopäivien määrä kasvaa taas. Verkkosivu. Viitattu 10.9.2023. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/6636>
- Brain health n.d. WHO. Verkkosivu. Viitattu 30.5.2023. <https://urly.fi/3f1N>
- Chen, Y., Deminiz, N., Yamamoto, S., Yaffe, K. Lawlor, B. & Leroi, I. 2021. Defining brain health: A concept analysis. *Geriatric Psychiatry*. 37 (1). Viitattu 1.9.2023. <https://doi.org/10.1002/gps.5564>
- Eisenberger, N., Lieberman, M. & Williams, K. 2003. Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science* 302 (5643), 290–292. Viitattu 1.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://urly.fi/3f1M>
- Ekonen, M., Heikkilä, H., Hukka, A. & Leppälä, M. 2021. YZ-sukupolvien johtamisen käsikirja. Havainotja YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle -projektin matkalta. Pdf-dokumentti. Viitattu 1.8.2023. <http://www.jamk.fi/fi/projekti/yz-sukupolvi/the-kooste>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. 34 (4) 215–225. Viitattu 1.9.2023. Vaatii kirjautumisen. <https://urly.fi/3f1Q>
- Eläketurvakeskus. 2023. Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet nousseet uusien työkyvyttömyyseläkkeiden yleisimmäksi syyksi. Verkkosivu. Viitattu 20.6.2023. <https://urly.fi/3f1U>
- Esittely. n.d. Kestävä aivoterveys. Verkkosivu. Viitattu 1.6.2023. <http://www.projects.tuni.fi/kestavaaivoterveys/esittely/>
- Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovai-
kutussuhde - heijastumia muuttuvaan työelämään. Puheen ja kielen tutkimuksen

yhdistys. (39:1) 3-21. <https://journal.fi/pk/article/view/69722/42019?acceptCookies=1>

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Suomen kuntaliitto, Työterveyslaitos, Vaasan yliopisto. 2019. Viitattu. 23.7.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272>

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? Teoksessa Työpoliittinen aikakausikirja. Työ- ja elinkeinoministeriö. (63) 2/2020. Viitattu 2.9.2023. <https://urly.fi/3f1W>

Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räsänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K. & Kolonnen, M. 2021 Työuupumus – onko aivot unohdettu? (58) 89–94. Viitattu 20.7.2023. DOI: <https://doi.org/10.23990/sa.102208>

Hartikainen, K. 2022. Kestävä aivoterveys: Affektiivinen ergonomia -webinaari. Tampere University of Applied Sciences. Luento. YouTube-video Julkaistu 15.11.2022. Viitattu 1.8.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=WwAFrRk4jMY>.

Hartikainen, K. 2023. Etkä saa tehtyä asioita loppuun? Näin herätät aivosi kapellimestarin eli toiminnanohjauksen. Verkkosivu. Viitattu 1.8.2023. <https://projects.tuni.fi/kestavaaivoterveys/uutiset/etko-saa-tehtya-asioita-loppuun-nain-heratat-aivojesi-kapellimestarin-eli-toiminnanohjauksen/>

Hautala, J. 2022. Metataidot inhimillisen työelämän ytimessä. Teoksessa Salonen, A. O., Lehtinen, E., Helajärvi, H., Sahimaa, J., Hautala, J., Viljamaa, J., Mikkola, J., Huitti, M., Huotilainen, M., Remes, S., Routarinne, S. & Dunderfelt, T. Paremmat työelämän opas. Minea: Helsinki.

Healthy Years. 2020. The Health Impacts of Social Rejection: Researchers discover the common biological processes of physical and emotional pain and explore methods for easing the distress. (17) 8/2020. Viitattu 1.10.2023. Vaatii kirjautumisen. <https://link.gale.com/apps/doc/A630335634/ITOF?u=tampere&sid=bookmark-ITOF&xid=f815829b>

Heikkilä, H. 2022. YZ-sukupolvien jäljillä -avaimia tulevaisuuden johtamiseen -hankkeen projektipäällikköä. Haastattelu 12.9.2022. Teams.

Hintsa, T., Honkalampi, K. & Flink, N. 2019. Stressi, allostaattinen kuormitus ja terveysriskit. (135) 1961–6. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim. Viitattu 1.8.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/lehti/2019/20/duo15189>

Holt-Lunstad, J., Smith, T. B. & Layton, J. B. 2010. Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review. PLOS MEDIIINE. Viitattu 25.9.2023. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000316>

Hovatta, I. 2011. Ahdistuneisuuden biologiaa. Lääkärilehti 9.9.2011. Viitattu 2.7.2023. Vaatii sisäänkirjautumisen. <https://www-laakarilehti-fi.libproxy.tuni.fi/tieteessa/katsausartikkeli/ahdistuneisuuden-biologiaa/>

Huutilainen, M. 2020. Aivot työssä. Luento. YouTube-video. Julkaisija Yksi elämä. 2.10.2020. Viitattu 1.7.2023. <http://www.youtube.com/watch?v=AG2P-qwxEpo>

Huutilainen, M. & Peltonen, L. 2017. Tunne aivosi. Otava: Helsinki.

Huutilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Otava: Helsinki.

Ilmarinen. 2023. Työkyvyttömyyseläkehakemusten määrä kääntyi kasvuun. Verkkosivu. Viitattu 10.9.2023. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajan-kohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2023/tyokyvyttomyyselakehakemusten-maara-kaantyi-kasvuun/>

Johtajuusverkosto. 2022. Nuoret ja johtajuus. Kyselytutkimus. Pdf-dokumentti. Viitattu 20.6.2023. http://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ – uupumuksesta iloon. PS-kustannus: Jyväskylä.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategia. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Vaatii käyttöoikeuden. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Työterveyslaitos: Helsinki.

Kestävä aivoterveys. 2023. Tarkistuslista työpaikan affektiivisen ergonomian arviointiin. Verkkosivu. Viitattu 20.9.2023. <https://urly.fi/3eMS>

Kestävä aivoterveys n.d. Verkkosivu. Viitattu 1.6.2023. www.tuni.fi/fi/tutkimus/kestava-aivoterveys

Kestävä aivoterveys työssä, 2023. Toimittaja Sean Ricks. Yle 29.8.2023. Viitattu 2.9.2023. <https://areena.yle.fi/1-66345421>

Kirjallisen raportoinnin opas n.d. Tampereen yliopisto. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.9.2023. Vaatii käyttöoikeuden. http://intra.tuni.fi/fi/opiskelu/opiskelu-0/kirjallisen-raportoinnin-opas?targeting_set=tamk_student

Koivuniemi, T. 2020. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä. Seinäjoki: Triforma Oy.

Konsensus 2020. Aivot ja mieli – terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Lääkäriseura Duodecimin ja Suomen Akatemian konsensuslausuma. Julkaistu 3.3.2020. Viitattu 5.6.2023. <https://www.duodecim.fi/wp-content/uploads/sites/9/2020/03/Konsensuslausuma-1.7.pdf>

Korkeila, J. 2008. Stressi, tunteiden säätely ja immunitaetti. (124) 683–92. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Viitattu 3.9.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/duo97123>

- Kultalahti, S. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Kauppatieteellinen tiedekunta, johtamisen yksikkö. Vaasan yliopisto. 2015. Väitöskirja. Viitattu 1.8.2023. http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7471/isbn_978-952-476-651-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kämpö, L. 2020. Vagusherma rauhoittaa sydäntä ja mieltä – miksi? Podcast-tallenne. YLE. Julkaistu 24.1.2020. Voiko vagushermaa stimuloida ja hoitaa sairauksia? <https://areena.yle.fi/podcastit/1-50390735>
- Larjovuori, R-L, Kinnari, I., Nieminen, H., & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Pdf-dokumentti. Viitattu 20.4.2022. http://esearch.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf
- Leikola, A., Mäkelä, J. & Punkanen, M. 2016. Polyvagaalinen teoria ja emotionaalinen trauma. (1) 55–61. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Viitattu 2.8.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/duo12910>
- Lummaa, V. 2023. Ihminen on luonnostaan sosiaalinen, mutta sotaisia otus. Podcast-tallenne. Yle. Julkaistu 14.7.2023. Viitattu 30.8.2023. <https://areena.yle.fi/podcastit/1-65843193>
- Lyly-Yrjänän, M. 2023. Työolobarometri 2022. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 1.6.2023 www.julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivaatioon. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum: Helsinki.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.
- Mineo, L. 2017. Good genes are nice but joy is better. The Harvard Gazette. Verkkosivu. Viitattu 25.9.2023. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/04/over-nearly-80-years-harvard-study-has-been-showing-how-to-live-a-healthy-and-happy-life/>
- Mulkey, S. B. & du Plessis, A. J. 2019. Autonomic nervous system development and its impact on neuropsychiatric outcome. (2) 120–126. Viitattu 1.9.2023. DOI: 10.1038/s41390-018-0155-0
- Müller, K. 2013. Aivot maitohapoilla. Terveysportti. Lääketieteelliset sarjat. (129) 2473–8. Viitattu 2.8.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-terveysportti-fi.libproxy.tuni.fi/xmedia/duo/duo11373.pdf>
- Nissilä, L & Vartiainen, P. 2022. Vuorovaikutuksen johtaminen. Työn tuuli 2/2022. Pdf-dokumentti. Viitattu 2.9.2023. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14939/Osuva_Nissil%*c3*%*a4*_Vartiainen_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14939/Osuva_Nissil%c3%a4_Vartiainen_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Nordengen, K. 2017, Ainutlaatuiset aivot. 92–108.Scandbook: Liettua.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tampereen yliopisto. Viitattu 25.5.2023. <https://oma.tsr.fi/api/projects/12c3c58c-fb36-4f63-864e-99706b8b3743/attachment/ecb2fb80-0ed9-4c50-b7ac-66a2889467d0>

Ollikainen, A. 2021. Nuorten ajatukset työssä jaksamisesta korostavat työyhteisön tasapuolista vuoropuhelua. Verkkosivu. Viitattu 26.8.2023. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/vieras-kyna-antti-ollikainen/nuorten-ajatukset-tyossajaksamisesta/>

Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. WSOY: Helsinki.

Paakkanen, M., Martela, F. & Pessi, A. B. 2021. Responding to positive emotions at work – the four steps and potential benefits of a validating response to coworkers' positive experiences. *Frontiers in Psychology* (12). Viitattu 25.9.2023. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668160>

Paavilainen, P. 2020, Toimivat aivot. Kognitiivisen neurotieteen perusteita. 2. uud. painos. Edita: Helsinki.

Pihlaja, M. 2023. Kestävä aivoterveys -hanke: Työuupumus vaikuttaa mieleen ja kehoon. Luento. YouTube-video. Julkaisija Tampere University of Applied Sciences 9.3.2023. Viitattu 5.7.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=nTgQNr7Xn-4>

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Päätaalo, K. & Kauppi, S. 2016. Työhyvinvointi lääkärin työssä – systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* (53) 30-43. *55567-Kirjoitus (sisältäen ydinasiat, tiivistelmät & asiasanat)-54359-1-10-20160306 (4).pdf

Ratkaisuja sujuvampaan aivotyöhön. n.d. Työterveyslaitos. Verkkosivu. Viitattu 20.4.2023. <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/sujuva-aivotyo>

Ristikangas, M-R & Grünbaum L. 2014. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. E-kirja. Talentum. Viitattu 2.9.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://urly.fi/3f1Z>

Saarenpää, J. 2017. Löydä sisäinen motivaatiosi – Tee elämästä mielekästä. *Book on Demand*: Helsinki.

Sahimaa, J. V. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä? *Lääketieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma*. Viitattu 1.9.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/35b318ba-e620-41d9-be93-c5aa022b3aa1/content>

- Sajaniemi, N. 2020. Vagushermo rauhoittaa sydäntä ja mieltä – miksi? Voiko vagushermoa stimuloida ja hoitaa sairauksia? Podcast-tallenne. YLE. Julkaistu 24.1.2020. <https://areena.yle.fi/podcastit/1-50390735>
- Sarkkinen, M. 2016a. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työterveyslaitos. Verkkosivu. Viitattu 5.8.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>
- Sarkkinen, M. 2016b. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Verkkosivu. Viitattu 28.8.2023. <http://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Verkkosivu. Viitattu 27.7.2023. <http://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>
- Sarkkinen, M. 2023. Kulje nuoren rinnalla töissä – anna palautetta ja keinoja hankaliin tilanteisiin. Verkkosivu. Viitattu 29.8.2023. <https://urly.fi/3f20>
- Sledge, J.C. 2016. Motivation and retention of generation Y employees in the workplace. Argosy University, Phoenix Campus College of Business. Väitöskirja. Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 1.9.2023. <https://www.proquest.com/docview/1846973568>
- Stevanin, S., Palese, A., Bressan, V., Vehviläinen-Juutti, K. & Kvist, T. 2018. Workplace-related generational characteristics of nurses: A mixed-method systematic review. Review paper. (74) 1245–1263. Viitattu 26.8.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1111/jan.13538>
- Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus – pomottaminen on kuollut. Decanet Oy: Espoo.
- Susipolku, R. 2022. Kestävä aivoterveys -hankkeen asiantuntija, psykologi. Haastattelu 16.11.2022. Teams.
- Susipolku, R. 2023. Miksi organisaatioissa pitää puhua aivoterveydestä? Verkkosivu. Viitattu 1.6.2023. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/tamkjournal/miksi-organisaatioissa-pitaa-puhua-aivoterveydesta-riikkaelina-susipolku/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Uud. laitos. Tammi: Helsinki Viitattu 2.9.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. TENK. Pdf-dokumentti. Viitattu 10.9.2023. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työterveyslaitos a. n.d. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Verkkosivu. Viitattu 28.8.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>

Työterveyslaitos b. n.d. Mitä on valmentava johtaminen? Verkkosivu. Viitattu 5.9.2023. <http://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>

Työterveyslaitos c. n.d. Työn imu. Verkkosivu. Viitattu 7.7.2023. <https://urly.fi/3eR0>

Työterveyslaitos d. Mikä pitää muuttua, jotta nuorilla työntekijöillä menisi paremmin? Verkkosivu. Viitattu 28.8.2023. <http://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/minka-pitaa-muuttua-jotta-nuorilla-tyontekijoilla-menisi-paremmiin>

Työterveyslaitos e. n.d. Mitä hyötyä valmentavasta johtamisesta on? Verkkosivu. Viitattu 1.7.2023. <https://urly.fi/3eR2>

Työterveyslaitos f. n.d. Etätyön johtaminen. Verkkosivu. Viitattu 20.9.2023. <http://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/eta-tyon-johtaminen>

Työterveyslaitos g, n.d. Miten luoda peloton ilmapiiri? Viitattu 1.9.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-peloton-ilmapiiri>

Työterveyslaitos h. n.d. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Verkkosivu. Viitattu 1.9.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Työterveyslaitos i. n.d. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 1.9.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Työterveyslaitos j. n.d. Pelotta työssä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Pdf-dokumentti. Viitattu 1.10.2023. [file:///C:/Users/Katariina/Downloads/Pelotta%20t%C3%B6issa%20E2%80%93%20psykologinen%20turvallisuus%20tyoyhteis%C3%B6ss%C3%A4%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Katariina/Downloads/Pelotta%20t%C3%B6issa%20E2%80%93%20psykologinen%20turvallisuus%20tyoyhteis%C3%B6ss%C3%A4%20(1).pdf)

TYÖ2030 päätöswebinaari. 2023. Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Pdf-dokumentti. Viitattu 1.9.2023. <https://urly.fi/3f22>

Vahva ja välittävä Suomi. 2023. Neuvottelutulos hallitusohjelmasta 16.6.2023. Pdf-dokumentti. Viitattu 13.9.2023. <https://urly.fi/3eRk>

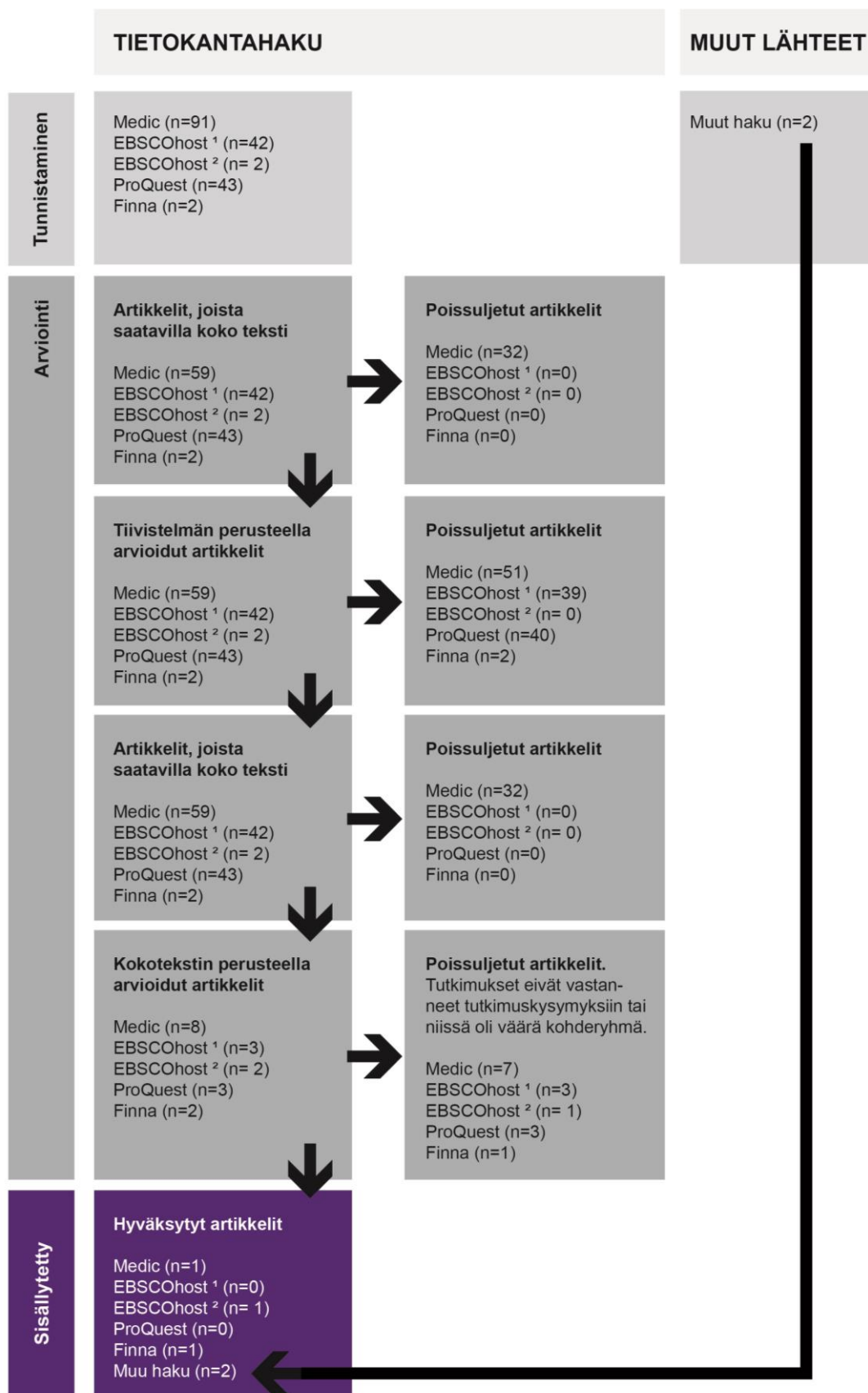
Vesterinen, P-L.& Suutarinen, M. 2011. Y-Sukupolvi oppijoina työssä ja elämässä. Aikuiskasvatus (32) 3/2012: Ikä, koulutus ja työ. Viitattu 25.5.2023. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/issue/view/6435/846>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Viitattu 20.9.2023. Talentum Pro.

Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Tuuma: Jyväskylä.

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhaun hakuprosessi



Liite 2. Aineiston hakusanat

HAKUKONE	KÄYTETYT HAKUSANAT
Medic	johtami* henkilöstöjohta* management leadership AND aivoterve* aivokuormit* "kongnitiivinen kuormitus" työkuomit* "psykososiaalinen kuormitus" stress* uupum* työuupum* väsy* aivotyö* tietotyö* työhyvinvoin* "työn sujuvuus" työntekijäkokem* burnout "brain health" workload fatigue exhaustion
EBSCOhost MEDLINE ¹	leadership OR management AND workload OR work stress
EBSCOhost MEDLINE ²	generation Y OR generation Z AND leadership OR management AND well-being at work OR workload
ProQuest	brain health OR workload AND management OR leadership
Finna	Y-sukupolvi OR Z-sukupolvi / generation Y OR generation Z AND leadership OR management AND työhyvinvointi OR työkuormitus / well-being at work OR workload

Liite 3. Taulukko tutkimuksista

Tutkimuksen tekijät ja otsikko	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja tutkimuksessa käytetyt menetöt	Keskeiset tulokset
<p>MEDIC: Päätaalo, K. & Kauppi, S., 2016</p> <p>Työhyvinvointi lääkärin työssä: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioissa</p>	<p>Kartoittaa lääkärin työhyvinvointia edistäviä tekijöitä voimavaranäkökulmasta</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jonka aineisto muodostui vuosina 2005-2010 julkaistuista tieteellisistä artikkeleista (n=29)</p>	<p>Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työnhallintaan 2. Palkitsevuus ja arvostus sekä eteneminen työssä 3. Suhteet työtovereihin ja potilaisiin 4. Kokemus ja taidot 5. Työskentelyolosuhteet 6. Henkilökohtaiset ominaisuudet
<p>EBSCOhost MEDLINE² : Stevanin, S., Palese, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K. & Kvist, T., 2018</p> <p>Workplacelerated generational characteristics of nurses: A mixedmethod systematic review</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata kolmen hoitotyötä tekevän sukupolven, suurten ikäluokkien sekä Y- ja X- sukupolvien ominais-</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus: aineistona käytettiin 33 tutkimusta, jotka analysoitiin kvantitatiivisesti</p>	<p>Tutkimuksessa havaittiin työelämän eri sukupolvilla eroja, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, suorituskykyyn, tuottavuuteen ja potilasturvallisuuteen. Johtamisessa havaittiin tarpeelliseksi joustava johtamistyyli ja kyky tukea erilaisia työasenteita. Johtamiskoulutuksen havaittiin kaipaavan kehitystä, kykyä ymmärtää ja tukea eri sukupolvien edustajia</p>
<p>FINNA: Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S., 2019</p> <p>Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde - Heijastumia muuttuvaan työelämään</p>	<p>Havainnollistaa esimies - alaisuuteen yksilöllistä kokemusta</p>	<p>Aineisto on kerätty 4500 vastaajalta 93 pk-yrityksestä eri toimialoilta Suomessa ja analysoitu kvantitatiivisesti</p>	<p>Tutkimuksessa havaittiin erilaisissa työsuhteissa olevien työntekijöiden kokemuksia vuorovaikutuksen tasosta esimiehen kanssa. Määräaikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät arvioivat vuorovaikutuksen esimiehen kanssa paremmaksi verrattuna vakituudessa tai vuokratyösuhteessa oleviin</p>
<p>Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R., 2019</p> <p>Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella.</p> <p>Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 7</p>	<p>Tutkimuksessa tutkittiin kuntaorganisaatioissa työn imuun vaikuttavia tekijöitä ja kuinka johtamisen keinoin voidaan niihin vaikuttaa. Tarkoituksena on ollut selvittää henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta kehittämistarpeita silmällä pitäen</p>	<p>Henkilöstö strategisena resurssina -tutkimushanke. Toteutettu kyselytutkimus 34 ARTTU2-tutkimuskunnan henkilöstölle (vastaajia 10 920), seurantakyselytutkimus siihen vapaaehtoisesti mukaan ilmoittautuneille, vastanneita 2453. Lisäksi hankkeessa on Vaasan yliopiston toimesta tutkittu kuntien henkilöstöjohtamista 37 ARTTU2-tutkimuskunnassa. Henkilöstöjohtamisen tutkimukseen valittiin</p>	<p>Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja palveleva esimiestyö olivat yhteydessä vahvempaan työn imun kokemukseen, työpaikkaan sitoutumiseen ja parempaan työssä suoriutumiseen sekä vähäisempään työuupumukseen ja työssä tylsistymiseen. Voimaannuttavista henkilöstökäytännöistä erityisesti kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa oman työn tekemiseen ja työssä kehittymiseen oli selvässä yhteydessä kaikkiin tutkimuksessa tarkasteltuihin myönteisiin tulosmuutuksiin. Kuntaorganisaatioissa, joissa henkilöstön työn imu oli korkeampaa, myös työajan ja -paikan joustoja tarjottiin enemmän, perehdyttäminen, viestintä ja muutoksen johtaminen oli niissä hoidettu paremmin. Niissä kuntaorganisaatioissa, joissa työn imu oli heikompaa, suorituksen johtaminen oli viety pidemmälle ja varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu oli järjestelmällisempää. Näissä organisaatioissa työuupumusta esiintyi enemmän</p>
<p>Ahmad, N. & Daud, S., 2015</p> <p>Engagin People with Employer Branding</p>	<p>Tavoitteena selvittää, mitkä tekijät organisaatioissa lisäävät työntekijän halua työpaikan vaihtamiseen. Tarkoituksena määrittää työnantaja-brändäyksen ja liikevaihdon yhteyttä työntekijöiden aikomukseen vaihtaa työpaikkaa</p>	<p>Määrällinen poikkileikkaustutkimus, johon osallistui 250 vastaajaa. Kyselylomakkeen toteutettu aineiston keruu. Tulokset analysoinnissa käytetty osittaisen pienimmän neliösumman regressiota</p>	<p>Työnantaja-brändäyksen kehitys vaikutti merkittävästi työntekijöiden aikomukseen työpaikan vaihtamiseen. Olennaista oli esihenkilön tarve tuoda esille työntekijöiden saavutukset, hyväksyä työntekijät yksilöinä ja tukea työntekijöiden urakehitystä. Työntekijät haluavat valita organisaation, joka tarjoaa urakehitysohjelman. Työntekijän pitovoiman edistämiseksi on myös tärkeää taata työntekijän riittävä tieto ja taito työstään, jotta heillä on mahdollisuus suorittaa työnsä onnistuneesti</p>

Liite 4. Tutkimustiedote

(1/3)



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

**Tutkimustiedote****10.1.2023****Tulevaisuuden johtamisen vaikutus aivoterveuteen – tutkimuksen haastattelu.**

Kutsumme Teidät osallistumaan opinnäytetyöhöme liittyvään tutkimukseen, jossa tutkitaan työelämän nuorten sukupolvien tarpeita ja toiveita aivoterveyttä edistävälle johtamiselle. Teemme opinnäytetyömme osana Kestävä aivoterveys -kehityshanketta (1.3.2020-31.8.2023), jonka tavoitteena on kerätä tietoa työelämässä tapahtuvasta aivokuormituksesta ja kehittää menetelmiä aivoterveysten ja työhyvinvoinnin edistämiseen.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän kyselytutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtamisen vaikutusta aivoterveuteen työntekijöiden näkökulmasta. Aivoterveysten aiheita olemme rajanneet koskemaan sosiaalisen liittymisen kokemusta ja sisäisten motivaatiotekijöiden syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Teemme tutkimuksen opinnäytetyönä Tampereen ammattikorkeakoulun Terveysten edistäminen YAMK-tutkinnoissa. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi Kestävä aivoterveys –hankkeessa keväällä 2022.

Tutkimuksen kulku

Toivomme tutkimukseen osallistuvan noin kymmenen (10) henkilöä, jotka työskentelevät itsenäisessä asiantuntijatyössä. Itse tutkimus tapahtuu noin 60 min kestävässä haastatteluna Teams-sovelluksen välityksellä. Tutkimukseen osallistuminen on Teille vapaaehtoista ja tapahtuu työajalla.

Osallistujat tutkimukseen valitaan työnantajan ilmoittamista työsuhteisista henkilöistä, jotka vastaavat tutkimukseen osallistuville määritellyä ikäluokkaa. Ilmoittautuneet kutsutaan yksitellen osallistumaan haastatteluun haastateltavalle sopivaan aikaan 19.1.-31.1.2023 välillä.

Haastattelussa käydään läpi aivoterveyttä edistävän johtamisen ennalta valittuja teemoja ja kartoitetaan työntekijän kokemuksia ja henkilökohtaisia tarpeita johtamiselle. Haastattelujen jälkeen aineisto analysoidaan ja tulokset raportoidaan anonymisti opinnäytetyön julkaisun yhteydessä.



(2/3)



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit

Tutkimukseen osallistuva työyhteisö hyötyy tutkimuksen tuloksista ja voi niiden avulla kehittää työyhteisössään aivoterveyttä edistäviä toimintatapoja. Lisäksi hankkeesta voivat hyötyä muut itsenäistä asiantuntijatyötä tekevät organisaatiot ja niiden esihenkilöt. On mahdollista, että haastattelun aikana käsiteltävät teemat saattavat lisätä työntekijän omaa tietoisuutta haastatteluteemoista ja näin lisätä heidän omaa ajatteluaan aivoterveyttä ja työhyvinvointia edistävästä tekijöistä.

Tutkimusta varten kerättävistä henkilötiedoista ja niiden käsittelyperiaatteista kerrotaan seuraavassa kappaleessa. Halutessaan haastatteluun osallistuva voi saada nähtäville aineistonhallintasuunnitelman.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Tutkimuksessa kerättyjä välttämättömiä henkilötietoja käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalainsäädännön ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Kerättyjä henkilötietoja käsitellään ainoastaan Kestävä aivoterveys -hankkeessa ja tämän opinnäytetyön tekijöiden toimesta eikä tietoja luovuteta ulkopuolisille. Henkilötiedot tullaan säilyttämään Kestävä aivoterveys -hankkeen Sharepointissa työmme aineistolle luodussa suojatussa kansiossa. Kestävä aivoterveys -hankkeen projektipäälliköllä ja projektikoordinaattorilla on pääsy opinnäytetyölle luotuun Sharepointiin ja heitä sitoo salassapitovelvollisuus henkilötietojen käsittelyssä kuten opinnäytetyön tekijöitä. Osallistujalla on oikeus saada tietoa kerättyistä henkilötiedoista ja niiden käsittelystä; mihin henkilötietoja on käytetty, kenelle niitä on luovutettu ja mitä tarkoitusta varten sekä oikeus pyytää tietojen oikaisemista, täydentämistä tai poistamista. Henkilötietojen käsittely on kuvattu hanketta varten laaditussa tietosuojailmoituksessa.

Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity terveydellisiä riskejä. Kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Henkilötiedot käsitellään asianmukaisesti tietosuojailmoituksen mukaan. Tutkimuksen yhteydessä kerätyt tiedot säilytetään salassa ulkopuolisilta. Aineisto hävitetään asianmukaisesti heti, kun sen säilyttäminen ei enää ole välttämätöntä Kestävä aivoterveys -hankkeen keston mukaisesti.





Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista sekä maksutonta. Tutkimukseen osallistumisen voitte perua milloin tahansa halutessanne. Tutkimuksen mahdollinen keskeyttäminen ei estä siihen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa edelleen.

Tuloksista tiedottaminen

Tutkimuksen tulokset raportoidaan opinnäytetyön julkistamisen yhteydessä. Ennen opinnäytetyön julkaisua haastatteluaineiston perusteella tuotettu tieto toimitetaan tarkistettavaksi Mehiläiselle. Tieto toimitetaan anonymisoituna niin, että haastateltavia ei voida siitä tunnistaa. Opinnäytetyö julkaistaan Kestävä aivoterveys –hankkeen päättymiseen (31.8.2023) mennessä.

Lisätiedot ja yhteystiedot

Perehdyttyäsi tähän tiedotteeseen sinulla on mahdollisuus esittää sähköpostilla kysymyksiä tutkimuksesta.

Tutkimuksen vastuuhenkilöt:

Katariina Isoviita
Fysioterapeutti
Terveystyön edistäminen YAMK-opiskelija
Tampereen ammattikorkeakoulu
katariina.isoviita@tuni.fi

Linnea Sainio
Fysioterapeutti
Terveystyön edistäminen YAMK-opiskelija
Tampereen ammattikorkeakoulu
linnea.sainio@tuni.fi



Liite 5. Tietosuojailmoitus

(1/2)



Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus 19.11.2020 1 (2)
EU:n tietosuoja-asetus (106/679), art. 12–14

Rekisterin nimi	Aivoterveystutkimuksen edistäminen osana tulevaisuuden johtamista
Päiväys	22.10.2022
Rekisterinpitäjä(t)	Linnea Sainio linnea.sainio@tuni.fi Katriina Isoviita katriina.isoviita@tuni.fi
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Mirva Kolonen mirva.kolonen@tuni.fi
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	Henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyötutkimuksessa, jonka aiheena on: aivoterveystutkimuksen edistäminen osana tulevaisuuden johtamista. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytetään teemahaastattelua. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: Suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen. Opinnäytetutkimuksen ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten. Tällöin rekisterinpitäjänä on Tampereen ammattikorkeakoulu ja käsittelyperusteena yleisen edun mukainen opetustehtävä. Lisäksi Kestävä aivoterveystutkimuksen projektkoordinaattorilla on pääsy suojattuun Sharepointiin, jossa opinnäytetyön tutkimusmateriaalia säilytetään.
Henkilötietojen säilytysaika	Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja rekisterin pitäjyys siirtyy Tampereen ammattikorkeakoululle ja aineistoa voidaan käyttää Kestävä aivoterveystutkimuksen hankkeessa. Aineisto tuhoetaan hankkeen päättyessä viimeistään 31.8.2023. Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.
Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	Opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään tutkittavilta itseltään yksilöhaastatteluina. Rekisterissä säilytettäviä henkilötietoja ovat: haastattelu (video- ja/tai äänitallenne) sekä haastateltavan ikä ja ammatti.
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi
Henkilötietojen vastaanottajat	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
Rekisterin suojauksen periaatteet	Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Aineisto eli nauhoitetut haastattelut ja erilliset kirjalliset dokumentit tullaan säilyttämään Kestävä aivoterveystutkimuksen Sharepointissa työme-

	aineistolle luodussa suojatussa kansiossa. Kuitenkin niin, että haastatteluaineistoa ja muita henkilötietoja ei pystytä keskenään yhdistämään.
--	--

Liite 6. Suostumuslomake



1 (1)

SUOSTUMUSLOMAKE

Aivoterveysten edistäminen osana tulevaisuuden johtamista

Suostumus tutkimukseen osallistumiseksi

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tieteelliseen tutkimukseen ja olen saanut kirjallista tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijoille kysymyksiä. Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä peruuttaa suostumus ja keskeyttää tutkimus väliaikaisesti syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisina.

Annan suostumukseni tutkimukseen.

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Puhelinnumero

sähköpostiosoite

Liite 7. Haastattelurunko

1. Mikä on tärkeää kanssakäymisessä esihenkilön kanssa?
2. Kuvailisitko keskustelutilannetta, jollaisia toivoisit esihenkilösi kanssa käytävän?
3. Minkälaisena toimijana näet esihenkilön työyhteisössä tulevaisuudessa?
4. Mitä johtaminen sinulle merkitsee?
5. Kuvaile tulevaisuuden johtamista/miten näet johtamisen tulevaisuudessa?
6. Tarvitaanko tulevaisuudessa esihenkilöitä? Mihin tehtävään ja käytännön toimeen?
7. Millaisessa organisaatiossa haluaisit tulevaisuudessa työskennellä?
8. Millaista johtamista toivot tulevaisuudessa? Mihin suuntaan johtamisen tulisi mielestäsi kehittyä? Millaisia esihenkilön toimia kaipaat? Vai kaipaatko?
9. Millaista johtamista et kaipaa? Onko nykyisessä tai menneessä jotakin, jonka toivot jäävän taakse tulevaisuudessa?
10. Millaisia arvoja tulevaisuuden johtaminen mielestäsi kaipaa?
11. Millaiset asiat saavat sinut tuntemaan, että työssä on hyvä olla?
12. Mitä työyhteisö sinulle merkitsee?
13. Miten toimiva työyhteisö vaikuttaa työhyvinvointiisi?
14. Mikä työssäsi on sinulle tärkeää ja merkityksellistä?
15. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että menet töihin mielelläsi?
16. Mistä tiedät töistä lähtiessäsi, että tänään oli hyvä päivä? Mistä tämä hyvä olo syntyy?
17. Kuvailisitko omien sanoin, mistä huomaat työssäsi, että sinua arvostetaan?
18. Kuinka toivoisit esihenkilösi huomioivan sinua työssäsi?
19. Minkä tekijöiden ajattelet vaikuttavan työpaikassa pysymiseen tai työpaikan vaihtamisen suunnitteluun?
20. Ajatteletko johtamisen vaikuttavan tähän (edelliseen)?

Liite 8. Aineiston luokittelu

PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Kun esihenkilö on kiinnostunut minusta, tunnen itseni ja työni merkitykselliseksi.	Työn merkityksellisyyttä lisääviä tekijöitä	Sisäistä motivaatiota edistäviä tekijöitä	Pitovoimaa edistäviä tekijöitä
Kun keskustelutilanne esihenkilön kanssa alkaa positiivisella asialla, se rentouttaa keskusteluympäiriä ja tuo onnistumisen tunnetta, kun saa kiitosta työstä. Se luo tunteen, että on hyödyksi tyssään.	Esihenkilön tuottama arvostuksen tunne	Aivoterveyttä edistävä esihenkilön kohtaaminen	Aivoterveyttä edistävä johtaminen
Tulevaisuudessa johtamisen tärkeitä arvoja ovat empaattisuus, ymmärrys ja luottamus.	Työntekijöiden toivomia kohtaamistapoja	Johtamiseen kohdittuvia odotuksia	Työelämän nuorten sukupolvien toiveet johtamiselle
Kun hyvinvointini kiinnostaa töissä (esihenkilöä), se tuo minulle arvostuksen tunnetta, että en ole vain yksi korvattavissa oleva pelinappula, vaan olen oikeasti arvokas työntekijä.	Esihenkilön tuottama arvostuksen tunne	Aivoterveyttä edistävä esihenkilön kohtaaminen	Aivoterveyttä edistävä johtaminen
Perehdytykseen panostaminen lisää arvostuksen tunnetta esihenkilön toimesta. Kun kaikki on työn alkaessa valmiina, tulee tunne, että työntekijää on odotettu ja hän on tervetullut. Jos näihin ei ole panostettu, kokemus esihenkilöstä työsuhteen alkaessa olisi huonompi. Pienillä asioilla on iso merkitys.	Esihenkilön tuottama arvostuksen tunne	Aivoterveyttä edistävä esihenkilön kohtaaminen	Aivoterveyttä edistävä johtaminen
Tunnen että minua arvostetaan, kun minulta kysytään töissä mitä minulle kuuluu, jutellaan rennosti ja huomioidaan.	Arvostuksen tunnetta lisääviä tekijöitä	Sisäistä motivaatiota edistäviä tekijöitä	Pitovoimaa edistäviä tekijöitä