

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kolonen, M. (2023) Aivoystävällinen johtaminen – miten saat sen osaksi arkea? Ilmarinen-blogi, 3.11.2023.

URL: <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/mirva-kolonen/aivoystavallinen-johtaminen--miten-saat-sen-osaksi-arkea/>

Aivoystävällinen johtaminen – miten saat sen osaksi arkea?

Tuloksellinen johtaminen on ennen kaikkea aivojen johtamista. Siksi tulevaisuuden johtamisjärjestelmissä tulee huomioida aivojen hyvinvoinnin vahvistaminen. Se edellyttää uudenlaista ajattelua ja johtamiskäytäntöjä.

Kun panostetaan organisaation aivoystävällisyyteen, ennaltaehkäistään samalla työuupumusta ja tuetaan työssä jaksamista. Olisiko aivohyvinvointi tulevaisuuden organisaatioiden strateginen valinta ja osa kestävästä johtamisesta?

Aivojen uhka ja pelot, reunaehdot, rajallisuus

Affektiivinen neurotiede* on todennut tunteiden vaikuttavan vahvasti aivojen toiminnanohjaustoimintoihin, joita tarvitaan lukuisissa eri työtehtävissä ja työssä suoriutumisessa. Toiminnanohjaustoimintoihin kuuluvat muun muassa aloitekyky, joustavuus, työmuisti, suunnitelmallisuus, tarkkaavuuden säätely ja tunnekontrolli. Vaikka tunteiden käsittely aivoissa tapahtuu eri tavoin ja eri osissa kuin ajattelu- ja havaitsemistoiminnot, voivat tunteet viedä resursseja ajattelulta ja havaitsemiselta.

Kun aivot altistuvat uhkaärsykkeille, manteliumake aktivoituu ja aivojen resurssit ohjautuvat uhan selvittämiseen ja siitä selviämiseen. Tämä häiritsee aivojen toiminnanohjaustoimintoja kuten tarkkaavaisuutta, päätöksentekokykyä ja kokonaisuuksien hahmottamista. Uhkaärsykkeet myös vahvistavat impulsiivista toimintaa. Vähentämällä työelämänuhkaärsykeitä vapautetaan aivojen resursseja työtehtäviin.

Johtamisen kehittäminen aivoystävällisemmäksi

Aivojen toiminta on herkkä erilaisille kuormitus- ja uhkatekijöille. Työssä näitä ovat esimerkiksi ulkopuolisuuden tunne, ristiriitaiset vaatimukset, haasteelliset vuorovaikutustilanteet sekä arvostuksen tai palautteen puute. Toisaalta positiivinen ja turvallinen ympäristö on suojaava tekijä. Se tukee sekä työhyvinvointia että optimaalista työsuoriutumista. Organisaation vuorovaikutusympäristö ja -kulttuuri synnyttävät aivojen hyvinvoinnin kannalta merkittäviä edistäviä ja estäviä tekijöitä.

Kaikissa organisaatioissa on olemassa vuorovaikutus- ja tunneympäristö, jota pitäisi tietoisesti johtaa eikä keskittyä pelkästään älyllisiin faktoihin ja niistä keskusteluun. Esihenkilötyötä, johtamistapoja ja käytäntöjä kehittämällä voidaan vaikuttaa sekä esihenkilöiden että työntekijöiden aivojen kuormitustekijöiden minimointiin, palautumisen tukemiseen sekä suojaavien tekijöiden vahvistamiseen.

Vuorovaikutus- ja tunneympäristöön panostava johtaminen ja toimintakulttuuri voivat lisätä merkittävästi työkykyä, tehokkuutta ja työn laatua sekä lopulta vaikuttaa organisaation tulokseen.

Miten onnistun aivoystävällisessä johtamisessa?

Johtamisen tärkein tehtävä on mahdollistaa sopivat työolosuhteet työntekijöille, mikä tarkoittaa aivoystävällisen johtamisen keinoin muun muassa myönteisen tunne- ja vuorovaikutusympäristön sekä eettisen ympäristön turvaamista henkilöstölle. Aivojen johtamiseen auttaa se, että tuntee työympäristön aivoergonomiaan vaikuttavat tekijät ja ymmärtää niiden merkityksen työntekijöiden suorituskyvylle.

Yksi tämän päivän johtajan pätevyysvaatimuksista tulisi olla itsensä johtamisen taito. Esihenkilön tulee tuntea vahvuutensa, heikkoutensa ja pystyä johtamaan omaa käytöstään, tunteitaan ja ajankäyttöään. Tämä edellyttää, että hän varmistaa omassa arjessaan aivohyvinvointia tukevat perusedellytykset, kuten riittävän ravinnon, liikunnan, unen ja palautumisen. Tämä mahdollistaa myös aivoystävällisen johtamisen.

Esihenkilön tulee suhtautua työhönsä ja tiimiläisiinsä positiivisesti ja arvostavasti sekä huolehtia siitä, että työntekijät tuntevat olevansa arvokkaita ja merkityksellisiä työnantajalle. Aivohyvinvointia tukevia, jokapäiväisiä asioita ovat tervehtiminen, arvostava kohtaaminen, avoin keskustelu ja kuuntelu. Rock (2008) listaa viisi sosiaalista ulottuvuutta, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen aivoystävällisestä johtamisesta:

- Sosiaalinen nokkimisjärjestys – näkemys omasta asemastamme suhteessa muihin.
- Ennustettavuus – epävarmuus ja epätietoisuus koetaan uhaksi ja siihen reagoidaan kuin uhkaan.
- Itsenäisyys – tunne siitä, että voimme vaikuttaa asioihin.
- Yhteenkuuluvuus – halumme kuulua osaksi ympäröivää yhteisöä.
- Oikeudenmukaisuus – haluamme tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti.

Aivoystävällinen johtaminen on siis mahdollista. Se merkitsee huomion kiinnittämistä asioihin, joita aivotutkimuksen myötä on nostettu osaksi johtamista. Kysymys on mahdollisuudesta, jolla voidaan merkittävästi parantaa työssä viihtymistä, työn koukuttavuutta ja palkitsevuutta, mutta myös koko organisaation käytössä olevan aivokapasiteetin suorituskykyä. Tässä oiva mahdollisuus kestävälle johtamiselle!

Mirva Kolonen

projektipäällikkö, Kestävä aivoterveys -hanke
koordinaatiokumppani, kansallinen aivoterveysohjelma

Mirva Kolonen on Kestävä aivoterveys -hankkeen projektipäällikkö, jolla on pitkäaikaista kokemusta konsulttina yritysmaailman prosessien, johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hän työskentelee Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK) ylemmän ammattikorkeakoulun (YAMK) lehtorina johtamisen ja terveyden edistämisen koulutusohjelmissa ja erilaisissa kehittämisprojekteissa sekä [Kansallisen aivoterveysohjelman](#) 2023–2029 toimeenpanossa koordinaatiokumppanina.

Blogikirjoitus liittyy kansallisen aivoterveysohjelman ja Ilmarisen yhteistyöhön.

Lähteitä:

- Rock, D. (2008). SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, (1), 1-14.
- [Työterveyslaakari 3 21 \(digiplus.fi\)](#)

**Affektiivinen neurotiede tutkii tunteiden hermostollista perustaa.*