

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Mayor, P., Kolonen, M. & Tuominen, P. (2024) Aivohyvinvointia tukeva itsensä johtaminen. Teoksessa Kolonen, M. & Toljamo, K. (toim.) Kestävä aivoterveys - aivohyvinvointia työikäisille. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja B., Raportteja 148, 31-45.

URL: <https://www.theseus.fi/handle/10024/852017>

# Aivohyvinvointia tukeva itsensä johtaminen

Päivi Mayor, Mirva Kolonen ja Pipsa Tuominen

Itsensä johtaminen on noussut viime vuosina yhdeksi keskeisimmistä työelämän ja yhteiskunnan metataidoista, jotka korostuvat, kun työn vaatimukset kasvavat ja toimintaympäristöt monimutkaistuvat. Charles C. Manz (1986) määrittelee itsensä johtamisen kokonaisvaltaiseksi itseensä vaikuttamisen prosessiksi, jossa omia ajatuksia, tunteita ja tahtoa ohjataan arkipäivän tilanteissa. Keskeistä itsensä johtamisessa on sisäisen motivaation löytäminen. Aivojen hyvinvoinnin näkökulmasta toiminnanohjaus, tarkkaavuus ja itsesäätely ovat yhteydessä yksilön palautumiseen kuormittavan arjen keskellä. Tässä artikkelissa esitellään hankkeen tutkimus- ja kehittämistuloksia aivojen hyvinvointia tukevan itsensä johtamisen näkökulmasta. Lopussa esitetään malli, jossa eri osa-alueet on koottu yhteen sekä annetaan suosituksia aivojen hyvinvoinnin edistämiseksi.

Itsensä johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa itseensä vaikuttamalla saavutetaan itseohjautuvuus ja motivaatio (Neck & Houghton 2006; Neck, Manz & Houghton 2020). Itsensä johtamisen (englanniksi self-leadership) konseptin lanseerasi Charles C. Manz (1986). Kun ”self-management” painottaa käyttäytymiseen ja ajatteluun liittyviä strategioita, ”self-leadership” sisältää myös motivaatioon ja palkitsemiseen liittyviä teemoja (Suutari 2021).

Itsensä johtamisen taidot korostuvat etenkin työn vaatimusten kasvaessa ja toimintaympäristöjen monimutkaistuessa. Koronapandemian vauhdittama etätyöskentely ja entistä joustavammat työnteon mallit ovat lisänneet tarvetta johtaa itse itseään, omaa työtään ja ajankäyttöään (Shifrin & Michel 2022).

Itsensä johtamisen strategiat (Kuva 1, Houghton & Neck 2002) ovat perinteisesti keskittyneet suorituskyvyn parantamiseen, eivät niinkään hyvinvointiin, aivojen hyvinvoinnista puhumattakaan. Strategiat ryhmitellään tavallisesti kolmeen kategoriaan: käyttäytymiseen keskittyviin, luonnollisen palkitsemisen strategioihin ja rakentavien ajatusmallien strategioihin. Käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin kuuluvat itsensä tarkkailu, omien tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen, Itseään korjaava palaute ja ”self-cueing” eli huomiota ja fokusta parantavat ”apuvälineet”. Näiden strategioiden keskeisenä tavoitteena on parantaa itsetuntemusta, jotta ihminen voisi muuttaa käyttäytymistään saavuttaakseen tavoitteensa. Luonnollisen palkitsemisen strategioissa keskitytään löytämään työstä itseä motivoivia tekijöitä ja lisäämään palkitsevia

elementtejä tehtäviin, jotka eivät itsessään motivoi riittävästi. Rakentavien ajatusmallien strategioissa huomion kohteena ovat omat uskomukset ja oletukset sekä itseä rajoittavien ajatusten kyseenalaistaminen. Näissä strategioissa käytetään mielikuvia ja positiivista itsepuhetta tavoitteisiin pääsemiseksi (Neck ym. 2020, Suutari 2021).



Kuva 1. Itsensä johtamisen strategiat (mukaillen, Houghton & Neck 2002)

Itsensä johtamisen strategioiden taustalla on useita eri teoreettisia malleja. Näitä ovat mm. itsesäätelyteoria, sosiaalis-kognitiivinen teoria, sisäisen motivaation teoria ja itsekontrolliteoria. (Neck & Houghton 2006). Itsesäätelykykyyn liittyvät vahvasti dopamiini ja aivojen palkkiojärjestelmä. Nummenmaan (2015) mukaan palkkiojärjestelmän dopamiinienerginen osa säätelee motivaatiota ja erilaisten palkkioiden haluamista, opioidienerginen osa keskittyy mielihyvän tuottamiseen. Jos opioiditasot laskevat, voi olla vaikea säädellä omaa toimintaa esimerkiksi lopettamalla ylensyömistä, kun syömisestä ei tulekaan odotettua mielihyvää. Ihmiset ovat erilaisia siinä, millainen opioidijärjestelmä heillä on. Tämä voi vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka läheisiä ihmissuhteita heillä on tapana muodostaa. Neck & Houghtonin (2006) mukaan sosiaalis-kognitiivisen teorian ytimessä on käsitys minäpystyvyydestä eli ihmisen käsitys omasta kyvykkyydestään suoriutua jostakin. Minäpystyvyys vaikuttaa siihen, mitä ihminen ajattelee ja tuntee, miten hän onnistuu motivoimaan itseään ja miten hän alkaa toimia. Jos tunne omasta pystyvyydestä on matala, ihminen kokee asioiden olevan vaikeampia kuin ne oikeasti ovat.

Yksi työelämän keskeisimmistä haasteista on luoda jokaiselle olosuhteet, joissa on mahdollista saavuttaa ja ylläpitää tasapaino ponnistelun ja hyvinvoinnin välillä. Myös uuden oppiminen, kehittyminen ja itsensä toteuttaminen liittyvät vahvasti hyvinvointiin (Sydänmaanlakka 2017). Koska aivot ovat työelämän tärkein työkalu ja "mielemme koti", on aivohyvinvoinnin korostaminen oleellinen osa hyvinvointia. Aivohyvinvointiin panostaminen on tärkeää sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta. (Hartikainen 2021.)

Kestävä aivoterveys -hankkeen tavoitteena oli vahvistaa henkilöstön itsensä johtamista. Kehittämisessä haluttiin korostaa erityisesti arvojen ja motiivien vaikutusta itsensä johtamiseen ja työnhallintaan sekä lisätä tietoisuutta itsensä johtamisen vaikutuksista aivohyvinvointiin. Hankkeessa kehitettiin seuraava määritelmä:

### **Aivojen hyvinvointia tukeva itsensä johtaminen**

Menestyksellä itsensä johtaminen lisää yksilöllisten voimavaratekijöiden vaikutusta ja vähentää kuormitustekijöiden vaikutusta, mikä puolestaan parantaa optimaalista aivohyvinvointia. Itsensä johtamiseen tarvitaan aivojen toiminnanohjaustoimintoja. Tehokas itsensä johtaminen tukee aivojen toiminnanohjausta.

## **Opettajien, hoitajien ja ICT-alan työntekijöiden itsensä johtaminen**

Hankkeen kohderyhmille, eli opettajille, ICT-alan työntekijöille ja hoitajille, tehtiin hankkeen alussa alkukysely, jossa kartoitettiin itsensä johtamisen taitoja, käytettyjä itsensä johtamisen strategioita ja motivaatiotekijöitä. Alkukyselyn aineistoa analysoitiin useissa YAMK-opinnäytetöissä ja osa opiskelijoista keräsi myös uutta aineistoa aiheesta. Hoitajille, opettajille ja ICT-alan työntekijöille järjestettiin itsensä johtamisen työpajoja, joissa käsiteltiin motivaatiotekijöitä sekä itsensä johtamisen strategioita ja toimintatapoja käytännönläheisesti. Työpajatyöskentelyssä syntyi toimintatapoja ja ohjeita itsensä johtamisen vahvistamiseen.

Luoman (2022) analyysin mukaan hoitotyössä olevat henkilöt arvioivat omat itsensä johtamisen taitonsa hyvin vaihteleviksi. Itsensä johtamisen käsitteen ymmärtämisessä oli haasteita ja erilaisia itsensä johtamisen strategioita hyödynnettiin hoitotyössä heikosti. Käyttäytymiskeskkeisistä strategioista käytettiin eniten henkilökohtaisten tavoitteiden positiivista asettamista ja tavoitteita kohti työskentelyä. Rakentavien ajattelumallien strategioista käytettiin eniten itsepuhetta.

Laiho & Olsten (2022) tutkimuksessa huomattiin, että muun muassa työn liialliset vaatimukset, hoitajien korkea velvollisuudentunto ja vaikeus käsitellä tai ilmaista tunteita lisäsivät uupumisen riskiä ja siten myös vaikeuttivat itsensä johtamista. Aineiston perusteella hoitajien itsensä johtamista voitiin tukea vahvistamalla heidän ammatillista osaamistaan, työhyvinvointiaan sekä kehittämällä johtamisen käytäntöjä. Itsensä johtamisen strategioista erityisen hyödyllisiksi ja työuupumista ennaltaehkäiseväksi nousivat rakentavien ajatusmallien strategiat, kuten tietoisuustaidot, reflektiokyky ja meditaatio.

ICT-alalla erilaisia itsensä johtamisen strategioita käytettiin paljon, mutta sielläkin käyttäytymiseen keskittyvät strategiat korostuivat. Nuoremmat työntekijät käyttivät enemmän itsensä johtamisen strategioita kuin vanhemmat työntekijät. Etätöitä tekevät kokivat työn imua muita useammin. Pidempi työkokemus lisäsi useiden itsensä johtamisen strategioiden käyttöä. (Anijärvi 2022.)

Yliluoman (2022) analyysissä keskityttiin opettajien itsensä johtamisen strategioihin. Samoin kuin muilla ryhmillä myös opettajilla korostuivat käyttäytymiseen keskittyvät strategiat. Moni opettaja asetti työlleen tavoitteita ja seurasi niiden toteutumista, kun taas muita strategioita käytettiin vähemmän. Tutkimuksessa huomattiin myös yhteys itsensä kehittämisen ja itsensä johtamisen strategioiden käytön välillä.

Hankkeessa järjestetyissä opettajien ja rehtorien itsensä johtamisen työpajoissa todettiin, että erityisesti rakentavien ajatusmallien käyttöä kannattaisi lisätä. Tästä kirjoittaa myös Ahvenniemi (2014) väitöskirjassaan, jossa tutkittiin opettajien työssäjaksamisen tukemista muutosohjelmilla. Mentaalisia malleja muuttamalla voi muuttaa käsityksiään velvollisuuksistaan ja voimavaroistaan. Mielenhallinnan erilaisia keinoja kannattaisi lisätä opettamalla näitä taitoja eri kohderyhmille työelämässä.

Erialaisten yksilöiden kyky johtaa itseään saattaa liittyä heidän persoonallisuutensa eroihin. Neckin, Manzin ja Houghtonin (2020) mukaan tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja emotionaalinen stabiilisuus eli matala neuroottisuus liittyvät tehokkaampaan itsensä johtamiseen. Myöhemmin tässä artikkelissa esitettävässä Reissin teoriassa ja motivaatioprofilissa näihin persoonallisuuden piirteisiin voidaan yhdistää vahva järjestyksen ja sosiaalisten kontaktien tarve sekä vähäinen mielenrauhan ja hyväksynnän hakemisen tarve (Olson & Weber 2004). Tunnollisuus näyttää auttavan erityisesti itsensä johtamisen strategioiden käyttämisessä. Vähemmän tunnolliset ihmiset tarvitsevat mahdollisesti enemmän eri itsensä johtamisen strategioiden tietoista harjoittelua ja toistoa.

Myös ihmiset, jotka uskovat, että he voivat itse vaikuttaa moniin asioihin omissa ympäristössään, ovat todennäköisemmin heitä, jotka ottavat aktiivisen roolin myös itsensä johtamisessa. Kyky ja halu havainnoida itseään (self-monitoring) ovat myös edellytyksiä tehokkaalle itsensä johtamiselle. Neck ym. (2020) nostavat myös autonomian tarpeen keskeiseksi tekijäksi. Yksi tutkimus osoittaa, että ihmiset, joilla on vahva autonomian tarve, ovat todennäköisempiä itsensä johtamisen strategioiden käyttäjiä kuin muut.

## Toiminnanohjaustoimintojen säilyttäminen ja positiivisten tunteiden vahvistaminen

Aivojen toiminnanohjaus tarkoittaa aivojen korkeampia säätelytoimintoja, joiden avulla on mahdollista käyttää tavoitteellisesti (Hartikainen, Pihlaja & Kolonen, 2021). Aivojen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, mitä ovat aivojen toiminnanohjaustoiminnot ja mitkä tekijät aivojen toimintaan vaikuttavat. Toiminnanohjaustoiminnot pohjaavat otsalohkopiirien toimintaan. Samaan tapaan kuin kapellimestari ohjaa orkesteria, toiminnanohjaus ohjaa aivojen muita osa-alueita, kuten ajattelua ja käyttäytymistä, kohti tulevaa tavoitetta ja kohti sosiaalisesti sopivia tunnereaktioita. Vaativassa työssä, johon sisältyy paljon kognitiivista, eettistä ja affektiivista kuormitusta, erilaisia vuorovaikutustilanteita sekä nopeaa päätöksentekoa, joudutaan käyttämään hyvin laaja-alaisesti toiminnanohjaustoimintoja. (Hartikainen 2022.)

Turvallinen ympäristö mahdollistaa aivojen toiminnanohjauksen optimaalisen toiminnan. Toiminnanohjaustoimintojen tiedetään häiriintyvän, kun kohtaamme uhkaärsykeitä tai pelkoja. Pelkoja voivat aiheuttaa

myös erilaiset mielikuvat (esimerkiksi hämähäkki tai käärme), jotka koetaan aivoissa ja kehossa samalla tavalla kuin aidon uhan alla. Uhka- tai pelkotilanne vahvistaa automaattisia toimintoja ja primitiivisiä tunne-reaktioita sekä heikentää toiminnanohjausta. Kun toiminnanohjaus on kuormittunut, päätöksentekokyky heikkenee ja virheiden mahdollisuus kasvaa. Kun toiminnan joustavuus vähenee, voi olla vaikea irrottautua työtehtävästä ja riski jumitua työhön kasvaa. (Hartikainen 2022.) Tällainen koettu stressi vaikuttaa myös yksilön terveyteen muun muassa sydän- ja verisuonitautien riskien kasvuna, mikä puolestaan vaikuttaa myös aivoterveeseen (Anijärvi 2022, Manka 2015).

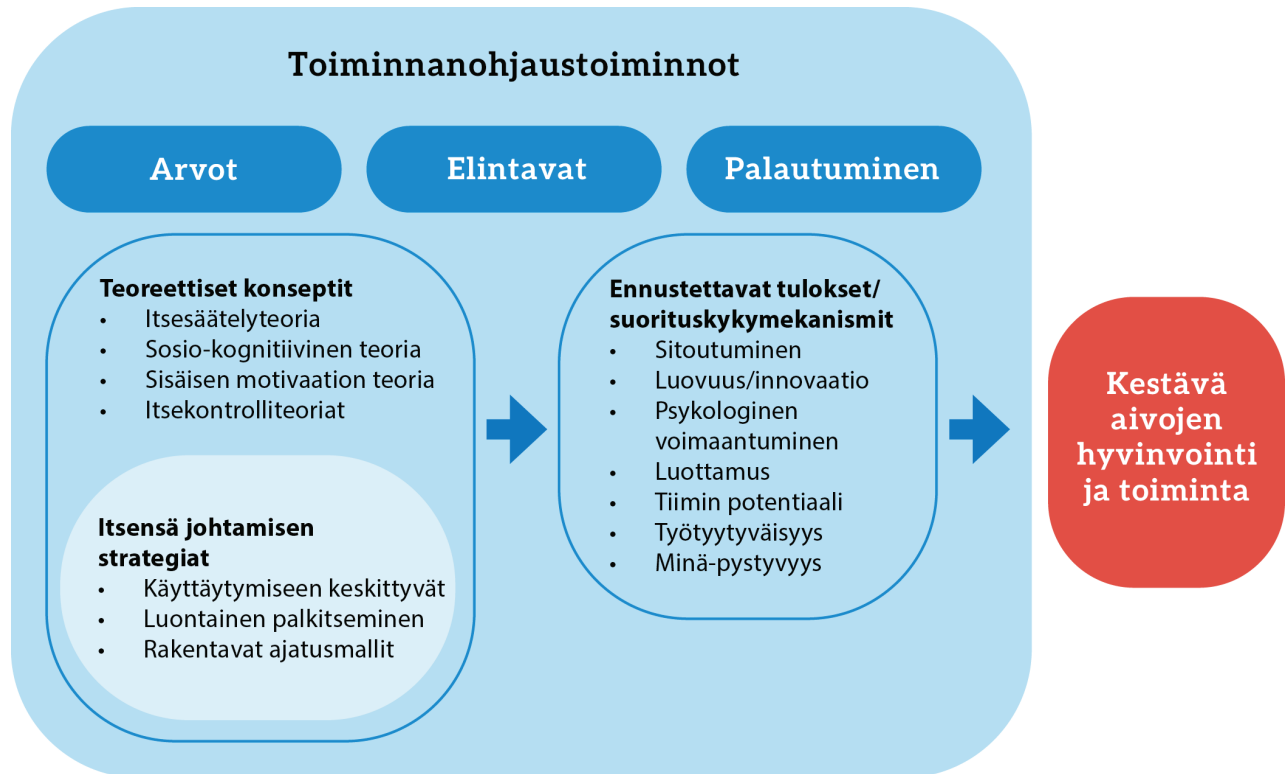
Positiiviset tunteet yhdistetään parempaan koettuun terveyteen (Nummenmaa 2016). Positiiviset tunteet vaikuttavat toiminnanohjaukseen positiivisesti. Tästä on osoituksena muun muassa tutkimus, jossa hyvän-  
tuuliset koehenkilöt ratkaisivat tehtävän huomattavasti paremmin kuin huonotuuliset koehenkilöt (Rantanen 2021). Positiiviset tunteet auttavat palautumaan vastoinkäymisistä ja lisäävät tunnetta selviytymisestä. Lisäksi positiiviset tunteet vahvistavat immuunijärjestelmää ja sydämen toimintaa. Tunteet vaikuttavat myös unenlaatuun, stressitasoon ja esimerkiksi tulehdusherkkyyteen. (Pessi ym. 2017.)

On tärkeää tulla tietoiseksi omista tunteistaan, jolloin niiden säätely tahdonalaisesti on helpompaa. Tunteiden säätely toimii tehokkaimmin silloin, kun tilanteeseen voi etukäteen valmistautua: esimerkiksi ajattelemalla järkipärisesti jännittävää tilannetta muun muassa mielikuvaharjoittelun avulla. Mielikuvaharjoittelu kuuluu rakentavien ajatusmallien itsensä johtamisen strategiaihin, kuten edellä kuvattiin. Myös tunteiden sanoittaminen tai kirjoittaminen voi auttaa tunteiden säätelyssä. Nummenmaa (2022) kannustaa esimerkiksi tunnepäiväkirjan pitämiseen.

Hankkeessa toteutettiin hoitajille teemahaastattelu, jossa selvitettiin sitä, miten tunteet ilmenevät hoitotyössä. Haastatteluissa selvisi, että vaikka tunteita näytetään melko avoimesti, niistä puhutaan vielä hyvin vähän. Kuitenkin hoitotyössä koetaan paljon kuormittavia tunteita, jotka liittyvät muun muassa tilanteisiin, joissa joudutaan toimimaan omien arvojen vastaisesti (Ilosalo & Uosukainen 2021). Työpäivän aikana tarvitaan lisää keinoja ja aikaa tunteiden purkamiseen ja käsittelyyn. Myös Hämäläinen ja Moilanen (2023) huomasivat, että erityisesti yhteisöllisyyden lisääminen ja kollegoiden tuki voivat auttaa hoitotyön tunnekuormituksen hallinnassa.

Kuten kuvassa 2 esitetään, itsensä johtamisen näkökulmasta on olennaista tunnistaa se, että arvot ja elintavat vaikuttavat toiminnanohjaukseen, ja että omalla toiminnallaan voi vaikuttaa aivojen kestävään toiminnanohjaukseen sekä positiivisten tunteiden lisäämiseen ja vahvistamiseen.

## Itsensä johtaminen ja aivohyvinvointi



Kuva 2. Aivojen hyvinvointiin keskittyvän itsensä johtamisen lähtökohia (mukailtu Neck & Houghton 2006 ja Suutari 2021)

Hyvä itsetuntemus on itsensä johtamisen perusta (Salmimies & Ruutu 2014). Se tukee itsesäätelystä, motivaation ymmärtämisestä, itsekontrollissa sekä sopivien itsensä johtamisen strategioiden löytämisestä ja systemaattisesta hyödyntämisestä. Tärkeää on myös tulla tietoiseksi siitä, miten positiivisia tunteita voi lisätä ja vahvistaa. Seuraavaksi näitä eri osa-alueita avataan tarkemmin, jotta voidaan kehittää aivojen hyvinvointia tukeva itsensä johtamisen malli Kestävä aivoterveys -hankkeen löydösten avulla.

### Arvot ja motivaatio: yksilöllinen motivaatioprofiili itsensä johtamisen tukena

Kuvassa 2 viitataan sisäisen motivaation teoriaan. Sisäisen motivaation teorioista tunnetuin, Deci ja Ryanin (2007) itsemääräämisteoriat, keskittyy ympäristötekijöihin, jotka vaikuttavat psykologisiin tarpeisiin. Esimer-

kiksi positiivinen palaute voi vaikuttaa kyvykkyyden tuntemukseen ja siten parantaa sisäistä motivaatiota. Samaan tapaan negatiivinen palaute voi vähentää sisäistä motivaatiota, kuten myös ulkoiset palkkiot tai muiden määrittämät tavoitteet. (Deci & Ryan 2007.) Jotta kyvykkyyden tunne voi vahvistaa sisäistä motivaatiota, siihen täytyy liittyä autonomian tunne, jota taas voi vahvistaa sillä, että voi itse valita tehtävät tai tavat toimia (Suutari 2021).

Kestävä aivoterveys -hankkeessa itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen keskeisenä työkaluna käytettiin Reiss Motivation Profilea® eli RMP:tä sekä sen taustalla olevaa tieteellistä 16:n elämän perustarpeen teoriaa, joka on yksi uusimmista motivaatioteorioista. Reiss Motivation Profile® -testin teki hankkeessa kaikkiaan 146 henkilöä. Tuloksena muodostui kullekin yksilöllinen motivaatioprofiili, jonka osallistujat saivat joko henkilökohtaisesti tai ryhmässä selitettynä.

Psykologian ja psykiatrian professori Steven Reissin (2004, 2008, 2018) tutkimukset loivat 16:n toisistaan riippumattoman sisäisen motivaation mallin laajojen empiiristen tutkimusten avulla. Tämän teorian mukaan jokaista ihmistä motivoi 16 elämän perustarvetta, mutta se, kuinka paljon me haluamme näitä asioita, on hyvin yksilöllistä. Reissin motivaatioteorian 16 elämän perustarvetta ovat valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, kerääminen, kunnia, idealismi, status, sosiaaliset kontaktit, perhe, kosto/voittaminen, fyysinen aktiivisuus, esteettisyys/romantiikka, syöminen ja mielenrauha (Reiss 2004, Reiss 2008, Reiss 2018).

Tarpeiden yksilöllinen priorisointi näkyy motivaatioprofilissa, joka muodostuu validoidun sähköisen itsearviointikyselyn avulla. Kyselyssä vastataan 128:aan väittämään. Noin 20 % ihmisistä kokee elämän perustarpeen vahvana, 60 % kohtalaisena ja 20 % heikkona jatkumolla hyvin heikosta hyvin vahvaan. Tuloksia verrataan samaa sukupuolta oleviin henkilöihin ja Suomessa asuvia muihin Suomessa asuviin (normitus). Tarpeet, jotka ovat erityisen vahvoja tai heikkoja selittävät ihmisen käyttäytymistä, kun taas keskiarvoiset tarpeet liittyvät tilannesidonnaiseen käyttäytymiseen. Vahvat tarpeet kertovat myös siitä, mitä ihminen arvostaa, eli niistä voi tulkita ihmisen arvoja. (Reiss, 2004, Reiss 2008, Mayor & Risku 2022).

Hankkeessa opettajille, hoitajille ja ICT-alan työntekijöille teetetyissä motivaatioprofileissa näkyy se, että hyvin yksilölliset tekijät motivoivat ihmisiä riippumatta siitä, missä tehtävissä he toimivat. Sama ilmiö näkyy alkukyselyn motivaatiota koskevissa avointen vastausten analyyseissä: terveysalan työntekijöitä motivoivat hoitotyössä muun muassa asiakkaat, asiakastyytyväisyys, monipuolinen ja vaihteleva työ, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työn merkityksellisyys, toisten auttaminen, onnistumisen kokemukset, oman roolin tärkeys, ammatillinen kehittyminen, palaute ja saatu kiitos, palkkaus ja työjärjestelyt sekä työkaverit, hyvä työilmapiiri ja työtyytyväisyys (Luoma 2022).

Reissin 16:n elämän perustarpeen näkökulmasta on olennaista tunnistaa, mitkä asiat itseä motivoivat ja kuinka paljon, ja pyrkiä sitten löytämään keinoja tyydyttää omia tarpeitaan itselle sopivassa määrin. Kun tähän lisätään ymmärrys siitä, miten motiivit itsessään saattavat vaikuttaa aivojen hyvinvointia tukevaan tai haittaavaan käyttäytymiseen, saadaan realistisempi kuva siitä, mitkä asiat todellisuudessa kuormittavat ja lisäävät energiaa aivojen näkökulmasta. Jotkut tekijät, jotka lisäävät onnellisuuden kokemuksia tuottavien

hormonien eritystä, eivät välttämättä pitkällä aikavälillä ole meille terveellisiä. Aivojen hyvinvoinnin näkökulmasta on hyvä tietää, miten itse palautuu, mitkä ovat kuormittavia tekijöitä ja mitkä ovat omat voimavaratekijät. Merkitystä on myös sillä, miten voi motivoida itseään elämään elintapojen näkökulmasta terveellisemmin.

## Aivojen hyvinvointia tukevat elintavat itsensä johtamisessa

Elintavoilla ja kehon hyvällä hoitamisella on keskeinen rooli aivojen hyvinvoinnissa. Tässä osassa käsittelemme lyhyesti muutamia hankkeessa esiin nousseita aivojen ja kehon hyvinvointiin liittyviä tekijöitä, joita ovat erityisesti uni, liikkuminen ja ravinto. Tarkemmin elintapojen vaikutuksia aivojen hyvinvointiin on kuvattu hankkeen muissa julkaisuissa.

Kestävä aivoterveys -hankkeessa unen ja nukkumisen asiantuntijana on toiminut Oulun yliopiston toiminnallisen neurokuvantamisen professori Vesa Kiviniemi. Hänen mukaansa ihmisen nukahtaessa aivoissa olevien solujen välitila kasvaa 30 %, jolloin aivojen valtimo-laskimopulsaatiot muuttuvat siten, että aivoja huuhdellaan kaksi kertaa paremmin. Tämä prosessi käynnistyy, kun vedämme keuhkot täyteen ilmaa. Hengittämällä on siis nukkuessakin avainrooli, ja esimerkiksi uniapnean hoito on tärkeää. Syvä uni on aivojen näkökulmasta paras univaihe. (Kiviniemi 2022b.)

Purola (2021) sekä Kiviniemi, Nieminen ja Pulakka (2022a) antavat seuraavia vinkkejä hyvään uneen:

- Jos käytät kofeiinia, käytä sitä aamupäivisin.
- Lisää päivään mielihyvää tuovia sosiaalisia suhteita ja harrastuksia.
- Käsittele ahdistavat asiat ja vaikeudet päivällä.
- Älä käytä digitaalisia laitteita klo 19 jälkeen.
- Varmista, että makuuhuone on pimeä tai hämärä, riittävän viileä (18–20 astetta) ja rauhallinen.
- Älä syö ja/tai juo alkoholia juuri ennen nukkumaan menoa.
- Mene riittävän aikaisin nukkumaan, koska unen ensimmäinen sykli on paras aivojen näkökulmasta.
- Pyri nukkumaan keskimäärin 8 tuntia joka yö.

Laadukkaaseen hengittämiseen pitää kiinnittää huomiota myös valveilla ollessa. Hengitys auttaa muun muassa tunteiden säätelyssä. (Kummunmäki 2021.) Kestävä aivoterveys -hankkeen työpajoissa tehtiin hengitysharjoituksia opettajien stressinhallinnan apuna. Opettajien kokemusten mukaan hengitysharjoitukset auttoivat lievittämään stressiä, ahdistusta ja masennusta, laskemaan uupumistasoa sekä lisäämään mielenrauhaa (Koskiahho ja Åkerberg 2021).

**”Laadukkaaseen hengittämiseen pitää kiinnittää huomiota myös valveilla ollessa.”**

Myös **liikkumisella** on suuri merkitys aivojen toimintaan ja hyvinvointiin. Hankkeessa tutkittiin myös opettajien stressiä, palautumista ja liikkumista. Tutkimuksessa huomattiin, että erityisesti kuormittava liikunta vaikuttaa selvästi palautumiseen (Tuominen & Mayor 2023). Olenaista on löytää itselle motivaation ja terveyden kannalta

sopivat tavat ja määrä liikua. Vaikka kuormittava liikkuminen ei motivoisikaan, on myös kävelyllä positiivisia vaikutuksia. Holopainen ja Miettinen (2021) keskittyivät tutkimuksessaan kävelyintervention vaikutukseen stressiin ja koettuun stressiin sekä palautumiseen työterveysalan työntekijöillä. Koettu stressi väheni tämän intervention avulla. Suuri positiivinen vaikutus näytti olevan tavoitteiden asettamisella ja yksilön motivaatiolla.

**Ravinnon** vaikutuksista aivoihin tiedetään yhä enemmän. On tärkeää pystyä tekemään terveellisiä ruokavaihtoja. Aivojen näkökulmasta kannattaa syödä paljon kasviksia, hedelmiä, marjoja, palkokasveja, täysjyväviljaa, kalaa ja pehmeitä rasvoja. Ruokailun säännöllisyys on olennaista. Monet vaikutukset aivoihin tapahtuvat suolistomikrobien kautta. (mm. Sahlsten 2022 ja Aivoliitto 2018.)

## Palautumisen merkitys

Toiminnanohjaustoimintoja tarvitaan palautumisen käynnistymiseen, mutta toisaalta tarvitaan palautumista, jotta toiminnanohjaus toimii (Hartikainen 2021). Aivot vievät noin 20 prosenttia kokonaisenergiastamme, joten niiden merkitys myös palautumisessa on olennainen, vaikka me itse emme sitä pysty usein tunnistamaan (vrt. Nummenmaa 2022).

Hyvään palautumisen hallintaan kuuluvat oman vireystilan ja hengityksen tarkkailu sekä oman kehotietoisuuden herättäminen ja vahvistaminen. Palautuessa hengitys rauhoittuu, syke laskee ja hengitys syvenee. Palautuminen lisää energiavaroja, jotka ehtyvät, kun ponnistamme. Palautuminen on yksilöllistä ja tilannesidonnaista eli se saattaa vaihdella päivästä toiseen. Asiat, jotka tuottavat mielihyvää, saattavat tuntua palauttavilta lyhyellä tähtämellä, mutta pidempään jatkuessaan ne voivatkin lisätä kuormitusta. Tästä on esimerkkinä positiivinen palaute, joka voi saada meidät ponnistelemaan liikaakin saadaksemme muiden hyväksyntää. Oleellista on pyrkiä luomaan ympäristö ja olotila, jossa on sopivassa suhteessa kuormittavia ja palauttavia tekijöitä (Kummunmäki 2021).

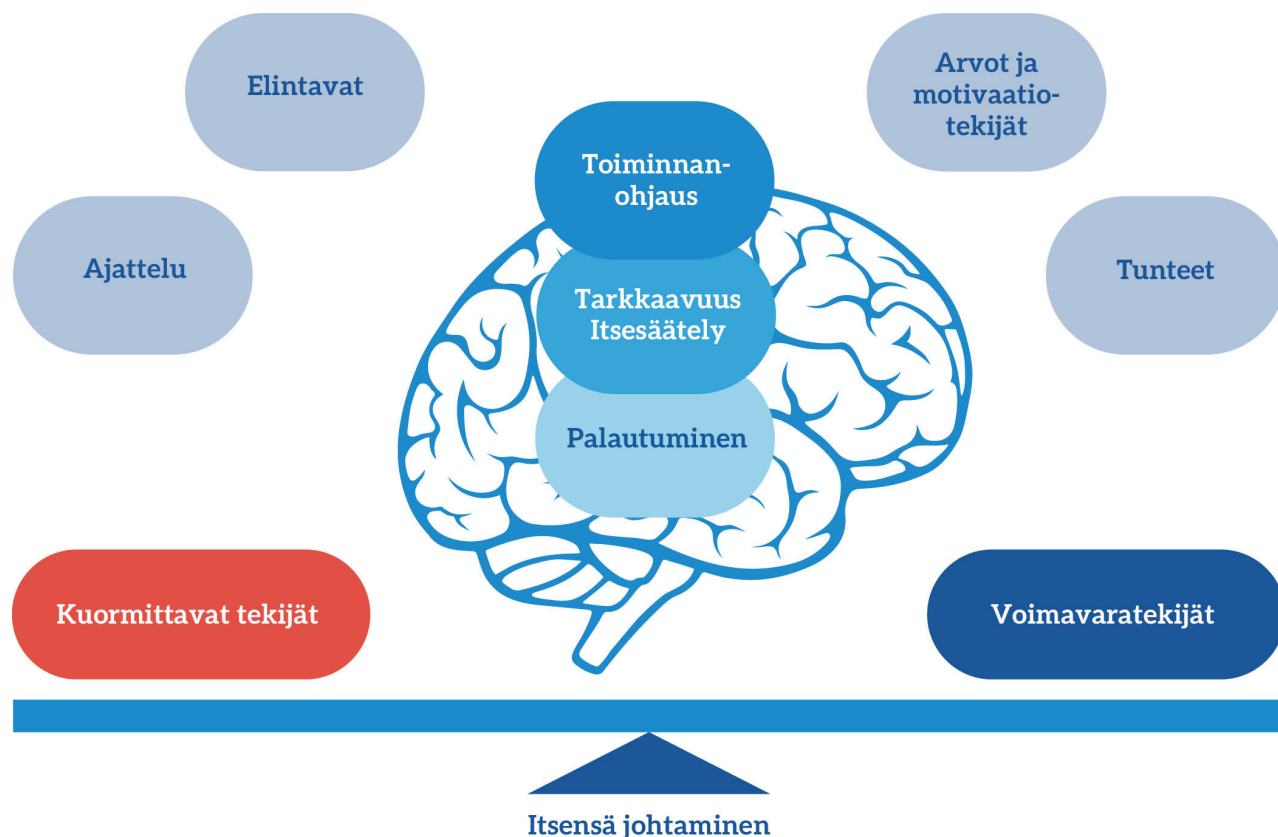
Aivojen hyvinvoinnin kannalta riittävän palautumisen tukemisessa on olennaista asettaa itselleen realistiset tavoitteet suhteessa työmäärään ja resursseihin. Palautuminen kannattaa myös suunnitella ja aikatauluttaa omaan kalenteriin, jolloin on olennaista tietää, mitkä asiat tuottavat mielihyvää ja mitkä asiat palauttavat fysiologisesti. (Kummunmäki 2021.).

Sihvonen (2021) tutki esihenkilöiden palautumista työstä ja löysi hyvin monia erilaisia tapoja kokea palautumista ja irrottautua psykologisesti työstä: liikunta, ulkoilu, sosiaalisten suhteiden hoitaminen, ajan viettäminen eläinten kanssa, työhön liittymättömän taidon toteuttaminen, rentoutuminen lepäämällä sekä ylittää omaa päättämistä siitä, mitä tekee vapaa-ajallaan. Työpäivän aikana esihenkilöt kokivat palautuvansa muun muassa työtä tauottamalla, liikkumalla, omalla rauhalla, kontakteilla työkalereiden kanssa, parantamalla työympäristön viihtyisyyttä ja saamalla palautetta. Hakanpään (2022) tutkimuksessa hoitajien päiväkirjamerkinnöissä palauttavina asioina koettiin muun muassa käsityöt, TV:n katselu, saunominen ja tietokoneella oleilu. Hänen tutkimustensa mukaan hoitajien unen palauttavuuteen vaikuttivat muun muassa stressireaktiot ennen nukkumaan menoa, myöhään tapahtuva liikunta, kevyt liikkuminen tai vuorotyöstä

johtuva työskentely lähellä nukkumaan menoa. Palautumiseen vaikuttavina tekijöinä nousivat esille myös yölliset häiriötekijät, kipu, alkoholin käyttö ja matkustaminen ennen nukkumaan menoa. Psykologisen palautumisen lähteet ovat siis hyvin yksilöllisiä.

## Yhteenveto: Aivohyvinvointia tukeva itsensä johtaminen

Kuva 3 kokoaa yhteen aivojen hyvinvoinnin näkökulmasta keskeisiä itsensä johtamisen tekijöitä. Kuvion ytimessä ovat tieto ja ymmärrys aivojen toiminnasta, toiminnanohjauksesta ja palautumisesta. Sillä, mitä ja miten ajattelemme, on vaikutusta moneen kohtaan onnistuneessa, terveyttä ja jaksamista vahvistavassa itsensä johtamisessa. Ajattelu vaikuttaa muun muassa siihen, miten ihminen käyttää hyväkseen rakentavien ajatusmallien strategioita maksimoidakseen positiiviset tunteet ja turvallisuuden kokemukset sekä vähentää negatiivisten tunteiden, pelkojen ja uhkien kokemuksia mielessään.



Kuva 3. Aivohyvinvointia tukevia keskeisiä tekijöitä itsensä johtamisessa

Toiminnanohjauksen optimoimiseksi tarvitaan tarkkaavuutta ja itsesäätelystä, joita tukevat toimivat, käytäytymiseen keskittyvät itsensä johtamisen strategiat sekä luontaisen palkitsemisen strategiat. Arvot ja motivaatiotekijät liittyvät myös vahvasti tarkkaavuuteen ja itsesääteilyyn sekä siihen, minkälaiset yksilölliset tekijät palauttavat ja kuormittavat henkilön aivojen hyvinvointia.

Kuormittavia tekijöitä ja voimavaratekijöitä kannattaa tarkastella kokonaisvaltaisesti ja huomioida omat yksilölliset tarpeet systemaattisesti ja kestävästi. Esimerkiksi ihmiset, joilla on vahva vallan ja vaikuttamisen tarve, tekevät yleensä paljon töitä. He eivät välttämättä muista pysähtyä pitämään riittävästi taukoja, eivätkä he ehkä nuku riittävästi. Vaarana voi olla myös aivojen kuormittaminen multitaskauksella. Heille saattaa olla erityisen hyödyllistä vahvistaa priorisointia ja ajanhallintaa sekä käyttää erilaisia fysiologisia palautumista mittaavia laitteita, jotka voivat auttaa hidastamaan ja rauhoittamaan omaa toimintaa ja edistää palautumista.

Ihmiset, joita motivoivat riippumattomuus ja vapaus, voivat ajautua tekemään töitä liian itsenäisesti ja omalla tavallaan. Toisaalta heitä saattaa ajaa muista ihmisistä poikkeavienkin ratkaisujen tekeminen – myös sellaisten, jotka tukevat aivojen hyvinvointia. Ihmiset, joilla on matala riippumattomuuden tarve, kokevat usein yhteistyön ja läheisyyden voimavaratekijänä. Heidän tulisi hyödyntää yhteisöllisyyttä ja muiden tukea entistä enemmän aivojen hyvinvointia parantavassa itsensä johtamisessa.

Ihmiset, jotka tarvitsevat erityisen paljon muiden hyväksyntää ollakseen motivoituneita, kokevat muita helpommin riittämättömyyden tunteita. Itsensä johtamisen strategioista heille on tärkeää erityisesti rakentavien ajatusmallien lisääminen, positiivinen itsepuhe, kiitollisuusharjoitukset ja tunteiden sanoittaminen. Kaikki nämä vahvistavat minäpystyvyyttä ja lisäävät mahdollisuuksia vähentää kuormitustekijöitä omassa työssä.

Korkea uteliaisuuden tarve voi olla sekä kuormitustekijä että voimavaratekijä, kuten myös muut motivaatiotekijät. Tämä riippuu tilanteesta ja mahdollisuudesta toteuttaa motivaatiotekijöitä. On hyvä tunnistaa, milloin on saanut riittävästi tietoa pystyäkseen toimimaan ja milloin taas informaatiota tulee liikaa. Vaikka korkea järjestyksen tarve voidaankin liittää mahdollisesti systemaattisempaan itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämiseen omassa elämässä, saattaa matala järjestyksen tarve olla joissakin ympäristöissä avuksi, jos sen kokee sisältävän paljon muutoksia ja epävarmuutta.

Kuten edellä todettiin, elintavoilla – unella, liikkumisella ja ravinnolla – on suuri merkitys aivojen hyvinvoinnin näkökulmasta. On tärkeää tunnistaa itselle hyödylliset ja haitalliset elintavat ja tehdä muutoksia omassa elämässä siten, että muutos on mahdollisimman kestävä. Kun muutoksissa ottaa huomioon omat yksilölliset motivaatiotekijänsä, on helpompi toimia sen mukaan, että hyödyntää luontaisesti palkitsevia elementtejä. Esimerkiksi jos syöminen on vahva motivaatiotekijä, on mahdollisesti helpompi muistaa syödä riittävän usein. Jos pitää makunautintoja tärkeänä, kannattaa nähdä vaivaa sen eteen, että etsii ja kokeilee erilaisia reseptejä, joissa yhdistyvät terveellisyys ja makunautinnot. Jos taas syöminen ja ruoka eivät itsessään motivoi, kannattaa terveellinen syöminen tehdä itselle mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi ilman vaivannäköä. Jos liikkuminen itsessään motivoi, liikkuu tällainen ihminen todennäköisesti riittävästi aivojen hyvinvoinnin näkökulmasta. Joissain tapauksissa haasteena saattaa olla liiallinen liikkuminen, jolloin riittävä fysiologis-

ta palautumista kannattaa mitata. Jos liikkuminen ei psykologisesti motivoi, kannattaa liikkumiseen lisätä luontaisesti palkitsevia menetelmiä, kuten äänikirjan kuuntelu kävellessä (johon saattaa motivoida vahva uteliaisuuden tarve) tai liikkuminen yhdessä kaverin kanssa (vahva sosiaalisten kontaktien tarve).

## Lopuksi

Kestävä aivoterveys -hankkeessa huomattiin, että itsensä johtamisen kehittäminen aivojen hyvinvoinnin näkökulmasta on moniulotteista. On kuitenkin tiettyjä asioita, jotka jokaisen on hyvä pitää mielessä. Toimivan, aivojen hyvinvointia tukevan itsensä johtamisen lähtökohtana on syvälinen itsetuntemus, jota kannattaa syventää ja vahvistaa eri tavoin.

1. Ensimmäinen asia on tunnistaa se, miten oma toiminnanohjaus toimii. Pystytkö säätämään tunteita, pystytkö tekemään hyviä päätöksiä?
2. Jos on kovin stressaantunut tai uupunut, on ensin huolehdittava riittävästä palautumisesta. Palautumista tapahtuu sekä fysiologisesti ja psykologisesti, ja molemmilla tavoilla on merkitystä. Joskus omat resurssit eivät riitä, ja on haettava ulkopuolista apua jaksamisen tukemiseen.
3. Usein voi auttaa jo se, että keskittyy ensin uneen, vaikkakin helpoimmin käyttöön otettavat palautumista tukevat voimavaratekijät ovat yksilöllisiä. Kiinnitä huomiota myös muihin elintapoihin.
4. Kun toiminnanohjaus on hyvällä tasolla, on valmiimpi tekemään muita pidempikestoisia muutoksia itsensä johtamisessa.
5. Tunnista, mitkä tekijät kuormittavat omaa aivojen hyvinvointia työssä ja elämässä, sekä mitä tekijöitä tarvitset voidaksesi hyvin. Hyödynnä tietoa omista yksilöllisistä motivaatiotekijöistäsi ja siitä, mitkä itsensä johtamisen strategiat auttavat sinua eri tilanteissa. Opettele käyttämään strategioita monipuolisesti saavuttaaksesi myös aivojen hyvinvointitavoitteesi.
6. Auta muitakin onnistumaan tässä tärkeässä asiassa luomalla ja vahvistamalla olosuhteita, joissa kaikkien aivot voivat hyvin.

## Lähteet:

- Ahvenniemi, R. 2014. Mental Management: NLP ja relaksaatio opettajien jaksamisen edistäjinä. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9307-2>
- Aivoliitto. 2018. Aivoterveyttä arkeesi. Näitä ruokia aivot rakastavat. Viitattu 20.9.2023. [www.aivoliitto.fi/aivoterveys/ruoka/nai-ta-ruokia-aivot-rakastavat#9b7c1155](http://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/ruoka/nai-ta-ruokia-aivot-rakastavat#9b7c1155)
- Anijärvi, J. 2022. Itsensä johtaminen, työn imu ja stressi IT-alalla. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveiden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 22.8.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060315081>
- Deci L. & Ryan, R. M. 2008. Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. Canadian Psychology 49 (1), 14-23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Hakanpää, M. 2022. Hoitajan kuormittumisen ja palautumisen tasapaino. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveiden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 20.8.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022080419364>
- Hartikainen, K. 2021. Kestävä aivoterveys: Aivot ja toiminnanohjaus – Kuormitus ja palautuminen. Luento ja keskustelu. Kestävä aivoterveys -hanke. TAMK. Viitattu 2.2.2023. <https://youtu.be/3vtv79tyV7s>
- Hartikainen, K., Pihlaja, M. & Kolonen, M. 2021. Aivojen hyvinvointi ja toiminnanohjaus työelämässä. Työterveyslääkäri 2021:3, s. 58-60. [https://digiplus.fi/www/Tyoterveyslaakari/2021\\_No3/page\\_58.html](https://digiplus.fi/www/Tyoterveyslaakari/2021_No3/page_58.html)
- Hartikainen, K. 2022. Affektiivinen neurotiede – perusta affektiiviselle ergonomialle. Luento. Affektiivinen ergonomia – avain aivoterveysteen -webinaari. TAMK. Kestävä aivoterveys -hanke. 15.11.2022. Tampere. Viitattu 11.5.2023. <https://youtu.be/WwAFrRk4jMY>
- Holopainen, K., & Miettinen, E. 2021. Kävelyintervention vaikutukset stressiin ja palautumiseen terveysalan työntekijöillä. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveiden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 14.3.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021053112709>
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. 2002. The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. Journal of Managerial Psychology 17(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Hämäläinen, N. & Moilanen, E. 2023. Tunnekuormitus hoitotyössä. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveidenhoitajan ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 1.10.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202302232747>
- Ilosalo, O. & Uosukainen, E. 2021. En ole robotti. Pitkäaikaisosastolla työskentelevien hoitajien tunnekokemuksia. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveiden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 1.10.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052410585>
- Kiviniemi, V. 2022a. Unen vaikutus stressiin ja aivoterveysteen. Haastatteluvideo, opiskelijoiden Heli Nieminen ja Elisa Pulakka opinnäytetyötä varten. Kestävä aivoterveys-hanke. TAMK. Viitattu 2.5.2023. <https://youtu.be/BKzAxZyTTNQ>
- Kiviniemi, V. 2022b. Uni huoltaa aivoja -unen aivoja uudistava voima. Luento. Youtube-video. Julkaisija Tampereen ammattikorkeakoulu 1.12.2022. Viitattu 2.9.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=0XbOve4fxNI&t=4s>
- Koskiahio, S. & Åkerberg, S. 2021. Hengitysharjoitukset stressinhallintakeinona opettajan työssä. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveiden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 28.8.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105178964>

Kummunmäki, A-M. 2021. Aivot ja toiminnanohjaus – Kuormitus ja palautuminen. Luento ja keskustelu. Kestävä aivoterveys-hanke. TAMK. Viitattu 2.2.2023. <https://youtu.be/3vtv79tyV7s>

Laiho, A., & Olaste, S. 2022. Ehkäise työuupumus johtamalla itseäsi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus hoitajien itsensä johtamisesta ja sen tukemisesta johtamisella. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveyden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 27.8.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022051810041>

Luoma, A. 2022. Itsensä johtaminen ja motivaatiotekijät hoitotyössä. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveyden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 28.8.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204286341>

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Manz, C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. The Academy of Management Review, 11(3), 585-600. <https://doi.org/10.2307/258312>

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent.

Neck, C. P., & Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>

Neck C, Manz, C, Houghton, J. 2020. Self-leadership. The definitive guide to personal excellence. Thousand Oaks: SAGE.

Nieminen, H. & Pulakka, E. 2022. Unen vaikutus stressiin ja aivoterveuteen. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveydenhoitajan ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 1.9.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202202102306>

Nummenmaa, L., Manninen, S., Tuominen, L., Hirvonen, J., Kalliokoski, K. K., Nuutila, P., Jääskeläinen, I. P., Hari, R., Dunbar, R. I. M., & Sams, M. 2015. Adult attachment style is associated with cerebral  $\mu$ -opioid receptor availability in humans: Opioids and Attachment. Human Brain Mapping, 36(9), 3621–3628. <https://doi.org/10.1002/hbm.22866>

Nummenmaa, L. 2016. Tunteet ovat osa jokapäiväistä elämäämme. Potilaan Lääkärilehti. 16.3.2016. Viitattu 22.8.2023. <https://www.potilaanlaakarilehti.fi/uutiset/tunteet-ovat-osa-jokapaivaista-elamaamme/>

Nummenmaa, L. 2022. Tunteet tekevät meistä ihmisiä. Affektiivinen ergonomia – avain aivoterveuteen -webinaari. TAMK. Kestävä aivoterveys -hanke. 15.11.2022. Tampere. Viitattu 11.5.2023. <https://youtu.be/WwAFrRk4jMY>

Olson, K. R., & Weber, D. A. 2004. Relations between Big Five Traits and Fundamental Motives. Psychological Reports, 95(3), 795–802. <https://doi.org/10.2466/pr0.95.3.795-802>

Pessi, A. B., Martela, F., Paakkanen, M., & Aaltonen, T. 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Purola, M. 2021. Uni ja palautuminen opettajilla: arjen valinnoilla merkitystä. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveyden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 15.5.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052110156>

Rantanen, J. 2021. Tunteet tiedon ja voiman lähteenä työssä. Affektiivinen ergonomia – avain aivoterveuteen -webinaari. TAMK. Kestävä aivoterveys -hanke. 15.11.2022. Tampere. Viitattu 11.5.2023. <https://youtu.be/WwAFrRk4jMY>

Reiss, S. 2004. Multifaceted nature of intrinsic motivation: the theory of 16 basic desires. *Rev Gen Psychol* 8(3):179–193. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.3.179> Reiss S (2005) Extrinsic and intrinsic motivation at 30: Unresolved scientific issues. *Behavioral Analysis* 28(1):1–14. <https://doi.org/10.1007/BF03392100>

Reiss, S. 2008. *The normal personality: a new way of thinking about people*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139167451>

Reiss, S. 2018. *Reiss motivation profile: mikä sinua motivoi?* R. Pulkkinen. (suom.) Helsinki: Suomen Motivaatiotalo Oy

Sahlsten, J. 2022. Aivoystävällinen ruokakori -luento 27.9.2022. Aivohyvinvointiluennot. Kestävä aivoterveys -hanke. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. *Itsensä johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.

Shifrin, N. V., & Michel, J. S. 2022. Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work and Stress* 36(1), 60–85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>

Sihvonen, N. 2021. *Esimiesten työstä palautuminen. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveyden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma*. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 10.5.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052110156>

Suutari, M. 2021. *Novice teachers' mental well-being at work: the role of self-leadership skills and work community support*. Master of Business Administration, Educational Leadership degree. Tampere University of Applied Sciences. Master's thesis. Viitattu 10.10.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021082417117>

Sydänmaanlakka, P. 2017 *Älykäs itsensä johtaminen*. 4., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Tuominen, P. P. A. & Mayor, P. 2023. Motivation, stress, recovery, and physical activity of teachers: discoveries with the Reiss Motivation Profile® and the Firstbeat® measurement. *Journal of Public Health* Jan 26:1–11. <https://doi.org/10.1007/s10389-023-01828-1>

Yliluoma, J. 2022. *Self-leadership in Finnish basic education : findings from Sustainable Brain Health project*. Master of Business Administration, International Business degree. Tampere University of Applied Sciences. Master's thesis. Viitattu 10.10.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022113025072>