

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

ESIHENKILÖIDEN TYÖSTÄ PALAUTUMISEN TAIDOT OSANA ITSENSÄ JOHTAMISTA

TEKIJÄ Sini Taimio

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Sini Taimio			
Työn nimi Esihenkilöiden työstä palautumisen taidot osana itsensä johtamista			
Päiväys	14.5.2025	Sivumäärä/Liitteet	77/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Yritys X			
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön taustalla oli työelämässä tunnistettu tarve tukea esihenkilöiden palautumista ja työkykyä osana itsensä johtamista. Aihe nousi esiin tekijän omasta kiinnostuksesta ja työelämässä tehdyistä havainnoista. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä yrityksen X kanssa. Tarkoituksena oli kartoittaa, minkälainen palautumisen taso ja minkälaisia palautumisen taitoja yrityksessä X työskentelevillä esihenkilöillä on osana itsensä johtamista. Tavoitteena oli lisätä tietoisuutta palautumisen merkityksestä esihenkilötyötä tekeville sekä tuottaa tietoa palautumista tukevista ja estävistä tekijöistä, joita voidaan hyödyntää esihenkilöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, joka sisälsi REQ-mittarin (Recovery Experience Questionnaire) ja DRAMMA-mallin mukaisia sekä palautumista edistävän toiminnan väittämiä. Kysely lähetettiin 42 esihenkilölle, joista 31 vastasi (vastausprosentti 73.8%). Aineisto analysoitiin kuvailevin tilastollisin menetelmin ja yhteyksiä tutkittiin korrelaatioanalyysin ja ristiintaulukoinnin avulla.</p> <p>Tulokset osoittivat, että esihenkilöt palautuivat parhaiten vapaa-ajalla, erityisesti sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, merkityksellisyyden, rentoutumisen ja kontrollin palautumiskokemusten kautta. Psykologinen irrottautuminen työstä – sekä vapaa-ajalla että työpäivän aikaisilla tauoilla – näyttäytyi heikoimpana palautumiskokemuksena. Esihenkilöt toteuttivat palautumista edistäviä toimintoja monipuolisesti, mutta vaihtelevasti. Yleisimpiä palautumista tukevia toimintoja olivat sosiaalinen vuorovaikutus, uni ja fyysinen aktiivisuus, ja niillä kaikilla oli yhteys eri palautumiskokemuksiin niin vapaa-ajalla kuin työpäivän aikana.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset korostavat erityisesti työpäivän aikaisen palautumisen tukemisen merkitystä ja psykologisen irrottautumisen vähäistä toteutumista. Tulosten perusteella palautumista edistäviä rakenteita ja käytäntöjä tulisi kehittää työyhteisössä eri tasoilla. Tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilöiden palautumisen tukemisessa ja esihenkilötyön kehittämisessä. Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tarkastella palautumista edistävien toimintojen ja palautumiskokemusten välisiä syy-seuraussuhteita sekä palautumisen yhteyksiä organisaatiotasoa hyötyihin, kuten työkykyyn ja henkilöstön pysyvyyteen.</p>			
Avainsanat Itsensä johtaminen, esihenkilötyö, itsetuntemus, palautuminen, työhyvinvointi, työkuormitus			

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Sini Taimio	
Title of Thesis Supervisors' Recovery Skills as Part of Self-leadership	
Date 14.5.2025	Pages/Appendices 77/2
Client Organisation /Partners Company X	
<p>Abstract</p> <p>This thesis was motivated by an identified need in working life to support supervisors' recovery and work ability as part of self-leadership. The topic emerged from the author's own interest and observations in the workplace. The study was conducted in collaboration with a company X. The purpose was to examine the level of recovery and the recovery skills of supervisors' working in a company X as part of self-leadership. The aim was to increase awareness of the importance of recovery among those in supervisory roles and to produce information on factors that support or hinder recovery, which can be used to promote supervisors' well-being and work ability.</p> <p>The study was conducted as a quantitative survey. The data was collected using a structured questionnaire, which included statements based on Recovery Experience Questionnaire (REQ) and DRAMMA-model, as well as statements related to recovery-enhancing activities. The survey was sent to 42 supervisors, of whom 31 responded (response rate 73.8%). The data was analyzed using descriptive statistics, cross-tabulations, and correlation analysis.</p> <p>The results showed that supervisors experienced the strongest recovery during their leisure time, particularly through experiences of affiliation, meaning, relaxation, and control. Psychological detachment from work – both during leisure time as well as breaks within workday – was the weakest recovery experience. Recovery-enhancing activities were practiced diversely but with varying frequency. The most common activities were social interaction, sufficient sleep, and physical activity, all of which were associated with different aspects of recovery both during and outside the workday.</p> <p>The results emphasize the importance of supporting recovery during the workday and highlight the limited experience of psychological detachment. Based on the findings, recovery-supporting practices should be developed at different organizational levels within the work community. The results can be used to support supervisory well-being and the development of leadership practices. Future research could explore causal relationships between recovery activities and experiences, as well as the connections between recovery and organizational outcomes such as work ability and employee performance.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Self-leadership, supervisory work, self-awareness, recovery, occupational well-being, job strain</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	ITSENSÄ JOHTAMISEN MONIMUOTOISUUS.....	7
2.1	Itsensä johtamisen määritelmä ja prosessi.....	7
2.2	Tietoisuuden ja tietoisien läsnäolon merkitys itsensä johtamisessa	9
2.3	Reflektointi ja sisäinen motivaatio vie kohti päämääriä	12
3	KOKONAISVALTAISTA HYVINVOINTIA TARVITAAN ESIHENKILÖTYÖSSÄ	14
3.1	Perustarpeiden kautta kohti kokonaisvaltaista hyvinvointia	14
3.2	Stressi hyvinvoinnin ylläpitäjänä ja haastajana	15
3.2.1	Elimistön sopeutuminen stressiin	17
3.2.2	Miksi stressiä on tärkeää hallita?.....	19
3.3	Miten työelämä haastaa hyvinvointia?	21
4	MITEN TYÖSTÄ PALAUDUTAAN?.....	23
4.1	Resilienssin merkitys palautumisessa	23
4.2	Työn vaatimukset ja voimavarat	25
4.3	Palautumista edistävät prosessit, kokemukset ja taidot.....	27
4.4	Palautuminen työpäivän aikana.....	29
4.5	Palautumiskokemukset vapaa-ajalla	32
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	34
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA KÄYTETYT MENETELMÄT	35
6.1	Opinnäytetyön toteutus	35
6.2	Tutkimustyön ympäristö ja kohdejoukko.....	36
6.3	Aineistonhankinta	37
6.4	Aineiston analyysi	38
7	TULOKSET	41
7.1	Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden taustatiedot	41
7.2	Palautumiskokemukset vapaa-ajalla	41
7.3	Palautumiskokemukset työpäivän aikana	44
7.4	Palautumista edistävien toimintojen toteuttaminen.....	46
7.5	Palautumista edistävien toimintojen yhteys eri palautumiskokemuksiin	49
8	POHDINTA.....	51
8.1	Tulosten tarkastelun lähtökohdat	51

8.2	Vapaa-ajan ja työpäivän aikaiset palautumiskokemukset	51
8.3	Palautumista edistävien toimintojen toteuttaminen.....	53
8.4	Palautumista edistävien toimintojen yhteys eri palautumiskokemuksiin	54
8.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	55
8.6	Kehittämissuositukset ja jatkotutkimusaiheet	57
LÄHTEET		59
LIITE 1: SAATEKIRJE		71
LIITE 2: KYSELYLOMAKE.....		72

1 JOHDANTO

Ihminen kuormittuu työssään, kun hän käyttää psyykkisiä ja fyysisiä voimavarojaan. Kuormittuminen on siis normaalia eikä se ole haitallista, mikäli se pysyy kohtuullisena ja päivittäinen palautuminen on mahdollista, myös työpäivän aikana. (Laitinen, Selander, Ervasti & Kivimäki 2024b, 24.) Yksi hyvinvoinnissa tapahtuneista muutostrendeistä vuosien 2000–2023 välillä on alle 30-vuotiaiden kokemus alentuneesta työkyvystä: Se on vuodesta 2000 vuoteen 2023 noussut kuudesta prosentista kolmeenkymmeneen prosenttiin (Laitinen ym. 2024b, 39, 42). Tämä kehityssuunta edellyttää huomiota myös itsensä johtamisen näkökulmasta, erityisesti palautumisen taitojen vahvistamiseksi nykyisten ja tulevien esihenkilöiden työkyvyn turvaamiseksi.

Kasvatavat työn vaatimukset tarkoittavat esimerkiksi työmäärän kokemista liian suureksi tai työtehtävien tekoon liittyviä aikapaineita. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 499; Bakker, Demerouti, Boer & Schaufeli 2003, 344–345; Laitinen ym. 2024b, 15–16.) Vuonna 2023 hyvinvointialueiden työntekijöille suunnatussa tutkimuksessa 38 prosenttia kaikista työntekijöistä koki työpaineita, ja esihenkilöiden kohdalla vastaava luku oli reilut 50 prosenttia (Laitinen ym. 2024b, 15–16). Vuonna 2024 tehdyssä samankaltaisessa tutkimuksessa työpaineita koki 40 prosenttia kaikista työntekijöistä, 48 prosenttia lähiesihenkilöistä ja 45 prosenttia päälliköistä ja johdosta (Laitinen, Selander, Nikunlaakso & Ervasti 2025, 21–22). Kun työn stressitekijöitä koetaan paljon, palautumisprosessit heikentyvät, vaikka silloin tehokkaita palautumisprosesseja tarvittaisiin eniten (Sonnentag 2018, 169).

Hyvä työstä palautuminen tukee työkykyä sekä lisää resilienssiä työkuormituksen hetkellisesti lisääntyessä, minkä vuoksi palautumiseen on tärkeää kiinnittää huomiota jatkuvasti (Laitinen ym. 2024a, 47). Työpäiviin tarvitaan palautumisen hetkiä ja hyvällä itsensä johtamisella voi suunnitella työtä omaa hyvinvointia ja toimintakykyä tukevaksi. Yksilöiden hyvinvointia voidaan tukea kannustamalla oppimaan ja soveltamaan erilaisia itsensä johtamisen strategioita (Sjöblom, Juutinen & Mäkikangas 2022, 1). Työkykyä voidaan tukea ja terveysongelmia ehkäistä kehittämällä palautumista tukevia käytäntöjä sekä johtamalla palautumista aktiivisesti – erityisesti työpäivän aikana (Laitinen ym. 2025, 32).

Opinnäytetyön teoriatausta rajattiin palautumiseen olennaisesti liittyvien teemojen ympärille. Työ toteutettiin yhteistyössä yrityksen X kanssa. Opinnäytetyön kohdejoukko rajattiin kyseisen yrityksen tietyn alueen esihenkilötehtävissä työskenteleviin henkilöihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, minkälainen palautumisen taso ja minkälaisia palautumisen taitoja yrityksessä X työskentelevillä esihenkilöillä on osana itsensä johtamista. Tutkimus toteutettiin strukturoituna kyselytutkimuksena, jonka avulla kartoitettiin, miten esihenkilöt kokevat palautuvansa työpäivän aikana ja sen jälkeen, sekä millaisia keinoja he hyödyntävät palautumisen edistämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietoisuutta palautumisen merkityksestä esihenkilötyötä tekeville sekä tuottaa tietoa palautumista tukevista ja estävistä tekijöistä, joita voidaan hyödyntää esihenkilöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisessa.

2 ITSENSÄ JOHTAMISEN MONIMUOTOISUUS

2.1 Itsensä johtamisen määritelmä ja prosessi

Englanninkielisessä kirjallisuudessa itsensä johtamisesta käytetään käsitteitä self-leadership ja self-management. Suomenkielisessä kirjallisuudessa puhutaan vain itsensä johtamisesta, eli näitä kahta termiä ei ole eroteltu. Tämän opinnäytetyön teoreettinen tausta muodostuu self-leadership-käsitteen ympärille keskittyvään tutkimukseen.

Manzin (1986, 595) mukaan itsensä johtaminen (self-leadership) on prosessi, jossa käyttäytymiseen keskittyvän itsensä johtamisen (self-management) piirteiden lisäksi korostuu yksilön ”korkeamman tason” itsesäätely ja sisäisen motivaation merkitys. Itsensä johtaminen perustuu yksilön johtamisnormien henkilökohtaiseen merkityksellisyyteen ja niiden omaksumiseen. Siihen liittyy vahvasti yksilön sisäinen motivaatio ja arvot sekä niiden merkitys yksilön toiminnassa. Itsensä johtaminen voidaan ajatella itseensä vaikuttamisen prosessina, jonka avulla ihminen saavuttaa suoritukseen tarvittavan itsensä motivoimisen sekä itseohjautuvuuden. (Manz 1986, 589–590.) Itsensä johtaminen koostuu kolmeen eri pääluokkaan jaotelluista käyttäytymis- ja kognitiivista strategiaryhmistä, jotka on ajateltu vaikuttavan positiivisesti yksilön tehokkuuteen. Nämä strategiat ryhmitellään yleensä seuraavasti: Käyttäytymiseen keskittyviin strategiat, rakentavien ajatusmallien strategiat sekä luonnollisen palkitseminen strategiat. (Neck & Houghton 2006, 271).

Käyttäytymiseen keskittyvillä strategioilla pyritään lisäämään yksilön tietoisuutta ja itsetuntemusta, jotta käyttäytymisen hallinta olisi helpompaa. Näitä strategioita ovat itsensä havainnointi, itselleen tavoitteiden asettaminen, itsensä rankaiseminen, itsensä palkitseminen ja itseohjautuvuus. Tietoisuus ja sen lisääminen liittyy itsensä havainnointiin, jotta yksilö voi ymmärtää, miksi ja missä tilanteissa käyttäytyminen on tietynlaista. (Neck & Houghton 2006, 271.) Sydänmaanlakka (2022, 136) kuvaa tietoisuuden laaja-alaisen kehittämisen olevan yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen taidoista. Itsetuntemus on välttämätöntä, että ihminen voi muuttaa esimerkiksi tehottomia käyttäytymismallejaan (Neck & Houghton 2006, 271). Oman käyttäytymisen muuttaminen tulisi pohjautua positiivisesti itsetutkiskelemaan epäonnistumisten tai ei-toivottujen tapojen tarkasteluun ja itsekritiikkiin kautta tehtävää tarkastelua tulisi välttää. Keskeistä käyttäytymiseen liittyvissä itsensä johtamisen strategioissa on se, että ne kannustavat myönteiseen ja toivottavaan käyttäytymiseen johtaen onnistuneisiin tuloksiin samalla tukahduttaen kielteisen ja ei-toivottavan käyttäytymisen. (Neck & Houghton 2006, 272.) Itsensä johtamisessa pienetkin onnistumiset ja niistä itsensä palkitseminen ovat merkityksellisiä itsensä johtamisen kehittämisen kannalta. Tämä toimii keinona kehittää valmiuksia itsensä johtamiseen uusissa ja haastavammissakin tilanteissa. (Stewart, Courtright & Manz 2019, 60.)

Rakentavien ajatusmallien strategioiden tarkoituksena on helpottaa niiden tavanomaisten ajattelutapojen ja rakentavien ajatusmallien muodostumista, jotka vaikuttavat myönteisesti yksilön suorituskykyyn. Voidaan ajatella, että työ suunnitellaan uudelleen henkisesti, ei fyysisesti. (Manz 1986, 594; Neck & Houghton 2006, 272.) Näissä strategioissa keskeistä on myönteinen sisäinen puhe, haitallisen uskomusten ja oletusten tunnistaminen ja niiden korvaaminen sekä mielikuvituksen käyttö. Negatiivinen sisäinen puhe olisi olennaista tunnistaa ja korvata se myönteisemmällä sisällöllä. (Neck &

Houghton 2006, 272.) Jos yksilön henkinen energia keskittyy työn epämiellyttäviin puoliin, työprosessi todennäköisesti koetaan epämiellyttävänä (Manz 1986, 594). Mielikuvituksen käytöllä, eli toisin sanoen mielikuvaharjoittelulla, tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että yksilö visualisoi onnistunutta suoritusta ennen varsinaista suoritusta, jolloin hän todennäköisemmin suoriutuu siitä onnistuneesti (Neck & Houghton 2006, 272).

Luonnollisten palkitsemisen strategioiden tarkoituksena on luoda osaamisen ja itsemääräämisoikeuden tunteita, jotka energisoivat tehtävään liittyvää suorituskkyä parantavaa käyttäytymistä. Nämä strategiat jaetaan kahteen ryhmään, joista toisissa strategioissa tehtävään toimintaan sisällytetään miellyttäviä ja nautinnollisia piirteitä, jotta toiminnasta itsestään tulee luonnollisesti palkitseva. Toisissa strategioissa suunnataan huomio pois tehtävän epämiellyttävistä puolista ja kohdennetaan se uudelleen tehtävän luontaisesti palkitseviin puoliin. Näiden strategioiden tarkoituksena on auttaa yksilöä luomaan itsemääräämisen ja pätevyyden tunteita, luodakseen sisäisen motivaation tunteita ja parantaakseen tehtävään liittyvää yksilön käyttäytymistä. (Neck & Houghton 2006, 272.) Luonnollisten palkitsemisen strategioissa kuvaus ”luonnollisista palkinnoista” tarkoittaa sitä, että ne ovat luonnollinen osa tehtävän suorittamista ja ne kumpuavat luonnollisista sisäisistä reaktioista (Manz 1986, 591).

Edellä kuvatun itsensä johtamisen määritelmään pohjautuen Cunha, Pacheco, Castanheira & Rego (2015, 3–4, 6) ovat kuvanneet itsensä johtamista henkilökohtaisen kehittymisen prosessina, jossa yksilöllä on kyky käsitellä neljää eri kaksinaisuutta. Näitä ovat: minä ja muut (samanaikainen keskittyminen itsen ja panostaminen ihmissuhteisiin), työ ja ei-työ (sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen täyttymykseen suuntautuminen), mieli ja keho (henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin suojeleminen) sekä haaste ja rutiini (uusien haasteiden sekä olemassa olevien rutiinien tasapainottaminen). Itsensä johtamisessa on tärkeää säilyttää kyky käsitellä näitä toisiaan täydentäviä ja ristiriitaisia vaatimuksia, sekä löytää tasapaino niiden välillä ja ylläpitää sitä. Itsensä johtamisen taitojen ja tietoisuuden jatkuva kehittäminen on tärkeää erityisesti elämän muutostilanteissa tai esimerkiksi urasiirtymien aikana, jolloin mukautumista uuteen tarvitaan. (Cunha ym. 2015, 13.) Dynaamisissa ympäristöissä esihenkilöt ja johtajat tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja, etenkin syvällistä itsetuntemusta ja harkintakykyä, ja tietoisuutta itsestään johtajana. Sen lisäksi kehitettävä itseään jatkuvasti, jotta voi sopeutua joustavasti ympäristön muutoksiin (Crossan, Vera & Nanjad 2008, 576.)

Åhman (2003, 132–133, 214) on luonut henkiselle itsensä johtamiselle käsitteen, oman mielen johtaminen, joka tarkoittaa omiin tunteisiin, ajatuksiin, tahtoon ja sitä kautta suorituksiin vaikuttamista. Oman mielen johtaminen on johtamistaito, johon jokainen voi itse vaikuttaa ja kehittää sitä menestymisen saavuttamiseksi, eli toteuttaakseen omaa potentiaaliaan sekä löytääkseen tasapainon elämässä. Sen kehittäminen on vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jonka tarkoituksena on pyrkiä yksilön omien tunteiden, ajatusten ja tahdon ohjaamiseen tiedostamisen ja itsereflektion keinoin. Stewart, Courtright & Manz (2011, 185) mukaan itsensä johtaminen on yleensä hyödyllistä yksilötasolla heijastuen parempina tunnereaktioina ja parempina työsuorituksina.

Sjöblom ym. (2022, 6, 10) tutkimuksessa esitetään, että tavoitteelliset ja hyvinvointiin liittyvät itsensä johtamisen strategiat lisäävät työn mielekkyyttä ja vähentävät työuupumuksen kokemuksia.

Tavoitteellisten strategioiden hyödyntäminen, keskeisimpien työtehtävien ja parhaiden toimintatapojen tunnistaminen edistää yksilön tietoisuutta oman työn merkityksellisyydestä ja mielekkyyden kokemuksesta. Hyvinvointiin liittyviä itsensä johtamisen strategiota luokiteltiin olevan esimerkiksi hyvästä vireystilasta, säännöllinen omasta fyysisestä hyvinvoinnista sekä palautumisesta huolehtiminen työpäivien aikana. Näillä tekijöillä oli suurempi vaikutus liiallisesti kuluttavien työtapojen estämiseen ja näin ollen myös vähensivät työuupumuksen kokemuksia. Fyysisen terveyden korostamisen tärkeys näkyy sitoutumisessa itsensä johtamiseen ja sen edelleen kehittämiseen, koska hyvien terveys-tottumusten kehittäminen lisää itsensä johtamisen valmiuksia (Stewart ym. 2019, 60).

2.2 Tietoisuuden ja tietoisien läsnäolon merkitys itsensä johtamisessa

Parvizi & Damasio (2001, 135) mukaan tietoisuuden perusmuoto on ydintietoisuus, joka käsitetään yhtenä biologisen prosessoinnin tasona elämän säätelyn yhteydessä. Ydintietoisuus käsitteenä on kohteen ja sen aiheuttaman muuttuneen kehon tilan välisen vuorovaikutuksen kuvitteellinen suhde. Tietoisuus voidaan ajatella olevan huomion kohdistamisesta ulospäin, ympäristöön ja itsetietoisuus taas huomion kohdistamista sisäänpäin, itseän. Tietoisuuteen liittyy merkitsevästi valveillaolo ja tarkkaavaisuus, eli ensinnäkin ihmisen täytyy olla hereillä ja "tajuissaan" (Parvizi & Damasio 2001, 135; Morin 2006, 359). Silloin ihminen käsittelee ympärillään olevaa tietoa, reagoi eri ärsykkeisiin ja kokee suoraan tuntemuksia, havaintoja ja ajatuksia ilman, että on tietoinen näistä tapahtumista. Tässä näkökulmassa korostuu tietoisuus ulkoisista ärsykkeistä, ei niinkään minästä. (Morin 2006, 359–360.)

Itsetietoisuus taas viittaa kykyyn tulla oman huomionsa kohteeksi, jolloin ihminen ei keskity ulkoiseen ympäristöön, vaan sisäiseen ympäristöönsä, minään. Eli ihmisestä tulee reflektiivinen tarkkailija, joka käsittelee itseä koskevia tietoja. Ihminen tulee tietoiseksi hereillä olostaan ja mielen tapahtumien kokemisesta, käyttäytymisestään, tunteistaan, mielikuvistaan ja ainutlaatuisen ominaisuuksien omaamisesta. Eli esimerkiksi ihminen kokee ja osaa sanallistaa olevansa väsynyt. Kolmas tietoisuuden taso on "meta-itsetietoisuus", mikä tarkoittaa tietoisuutta siitä, että on itsetietoinen. Tällä tasolla ihminen voi sanoa, että on tietoinen siitä, että on väsynyt tai analysoi tunnetilaa, jossa tuntee itsensä väsyneeksi. (Morin 2006, 359–360; Leary & Buttermore 2003, 368.)

Sydänmaanlakka (2022, 62) kuvaa kahta edellistä kehittyneenä läsnä olevana tietoisuutena. Näihin molempiin korkeampiin tietoisuuden muotoihin liittyy tietoisuus siitä, että olemme sama henkilö eri ajanjaksoilla, olemme ajatuksiemme ja tekojemme tekijöitä ja olemme erillisiä ympäristöstä. Nämä molemmat myös tuottavat ymmärryksen, että ihminen on ainutlaatuinen ja itsenäinen kokonaisuus ja kuolema on elämän väistämätön seuraus. (Morin 2006, 360.) Korkeampaan tietoisuuteen liittyy symboliset ja abstraktit asiat, kuten minäkuvaus, minäkäsitys ja identiteetti, joihin liittyvät nimitykset, piirteet, kategoriat ja roolit, joita ihmiset käyttävät itsensä käsitteellistämiseen. Korkeampaan tietoisuuteen liittyy myös kyky ajatella itseä eri ajanjaksoilla, esimerkiksi pohtia itseään pitkälle tulevaisuuteen ja miltä silloin tuntuu, tai miten on muuttunut lapsuuden jälkeen. (Leary & Buttermore 2003, 368, 396.) Sydänmaanlakka (2022, 63) on kuvannut tietoisuuden laaja-alaisuuden olevan kykyä nähdä todellisuus mahdollisimman monesta eri näkökulmasta.

Mindfulness eli tietoinen läsnäolo voidaan ajatella tietoisuuden ominaisuutena, joka edistää yksilön hyvinvointia sekä tilana, jossa ollaan tarkkaavaisia ja tietoisia nykyhetken tapahtumista (Brown & Ryan 2003, 822). Sitä voidaan myös ajatella olemisen tapana, joka tarkastelee ja jatkuvasti uudelleen muotoilee yksilön valveillaolon olemusta ja sitä, miten se voitaisiin toteuttaa tulevana aikoina ja uusien haasteiden edessä (Kabat-Zinn 2021, 787). Tietoisen läsnäolon ydin on ajaton, koska se liittyy yksilön suhteeseen tähän tai mihin tahansa muuhun ajalliseen hetkeen. Tietoinen läsnäolo on kokonaisvaltaista läsnäoloa nykyhetkessä, tietoisista toimintaa, vaikka se näyttäisikin tekemättömyydeltä. (Kabat-Zinn 2021, 786.) Tietoisen läsnäolon harjoittamisessa vaaditaan pysähtymistä, tarkkaavaisuuden suuntaamista, keskittymistä ja havainnointia (Raevuori 2016, 1890).

Tietoinen läsnäolo voi vaikuttaa yksilön toimintaan, niin tarkkaavaisuuteen, kognitioon, tunteisiin, käyttäytymiseen kuin myös fysiologiaan (Good ym. 2016, 118). Tietoinen läsnäolo on yhdistetty parempaan tarkkaavaisuuden vakauteen, hallintaan ja tehokkuuteen. Sen on myös todettu lisäävän kognitiivista kapasiteettia ja joustavuutta tarkkaavaisuuteen liittyvien vaikutusten kautta. (Good ym. 2016, 119.) Esihenkilöiden päivittäisten rutiinien muuttaminen ja kognitiivista joustavuutta lisäävien harjoitusten käyttäminen voi olla hyödyllistä tietoisuuden kehittämiseksi (Dane & Rockmann 2020, 335–336). Säännöllinen tietoisuuden harjoittaminen tukee esihenkilöitä saavuttamaan vakautta ja joustavuutta (Goldman-Schuyler, Skjei, Sanzgiri & Koskela 2017, 86).

Tietoisen läsnäolon on myös todettu vaikuttavan tunnereaktiivisuuteen sekä yleiseen emotionaaliseen sävyyn, eli tunteiden yleiseen positiivisuuteen tai negatiivisuuteen. Tarkkaavaisuuden läsnäolo tunneprosesseissa voi estää tunteiden matkaamisen menneisyyden katumuksen kokemuksiin tai ahdistukseen tulevaisuudesta. (Good ym. 2016, 120.) Tietoisen läsnäolon harjoitus voi auttaa esihenkilöitä näkemään organisaation kipupisteitä myönteisemmällä tavalla kohtaamalla todellisuuden. Sen avulla esihenkilöt voivat ymmärtää syvällisemmin tyypillisiä asenteitaan ja tunteitaan haastavissa tilanteissa ja kohtaamisissa työelämässä. Tietoisen läsnäolon harjoittaminen voi myös auttaa vapautumaan niin sanotusta vanhasta taakasta ja keskittymään enemmän nykyhetkeen, nähden uusia näkökulmia ja käsityksiä työssä. Tähän liittyy esimerkiksi haastavan tilanteen hyväksyminen ja vanhoista ajattelu- ja toimintamalleista irti päästäminen. (Goldman-Schuyler ym. 2017, 93–94, 96.) Tietoinen läsnäolo muuttaa yksilön suhtautumista muutokseen, mahdollistamalla kyvyn luopua toimimattomista tavoista ja luoda tehokkaampia vaihtoehtoja (Hunter 2015, 379).

Tietoinen läsnäolo voi auttaa käyttäytymisen parempaan itsesäätelyyn vähentäen toiminnan automaattisuutta, eli yksilö voi säädellä käyttäytymistään tietoisesti sen sijaan, että antaa automaattisten reaktioiden aina toteutua. Tietoinen läsnäolo on myös yhdistetty fysiologiaan, etenkin stressireaktioihin ja stressin säätelyn liittyviin neurobiologisiin mekanismeihin sekä aivoissa tapahtuviin rakenteellisiin ja toiminnallisiin muutoksiin (Good ym. 2016, 121–122). Nykyhetken tietoisuus ja psykologinen läsnäolo parantaa yksilön reagoitua päivittäisiä stressaavia tapahtumia kohdatessa, sekä suojaa yksilöä vastaavien stressitekijöiden haitallisilta vaikutuksilta tulevana päivinä (Donald, Atkins, Parker, Christie & Ryan 2016, 36).

Kaikki edellä mainitut tekijät liittyvät yksilön ja työyhteisön suorituskykyyn, ihmissuhteisiin ja hyvinvointiin. Tietoinen läsnäolo voi vaikuttaa suorituskykyyn esimerkiksi parantamalla suoritustasoa ja

keskittymistä, vähentämällä suoritusten välistä vaihtelua tai vaikuttamalla tavoitteisiin, tavoitteelliseen käyttäytymiseen ja motivaatioon. (Good ym. 2016, 122–123.) Tietoisien läsnäolon vaikutukset tarkkaavaisuuteen ja tunneprosesseihin voivat auttaa ymmärtämään ihmissuhteisiin kohdistuvia myönteisiä vaikutuksia, sekä esimerkiksi lisätä empatian ja myötätunnon kokemuksia ja yhteyttä toisiin ihmisiin (Good ym. 2016, 126; Goldman-Schuyler ym. 2017, 97). Tietoisien läsnäolon harjoittamisella voidaan myös saavuttaa toisen näkökulman syvällisempää ymmärtämistä tai laajempaa kokonaiskuvan hahmottamista, mikä helpottaa ja sujuvoittaa yhteistyötä (Goldman-Schuyler ym. 2017, 94). Esihenkilötyössä koetaan emotionaalisia vaatimuksia ja työssä tarvitaan myötätuntoista reagointia, minkä vuoksi tietoisien läsnäolon harjoittaminen on esihenkilöiden näkökulmasta hyödyllistä (Eby ym. 2019, 166).

Tietoisien läsnäolon merkitys sosiaalisiin suhteisiin työyhteisössä on todettu eri tutkimuksissa, esimerkiksi parantaen psykologista hyvinvointia auttamalla autenttisuuden harjoittamisessa (Kay & Young 2022, 261). Tietoisien läsnäolon harjoittelulla työyhteisön vuorovaikutus, viestintä ja ihmissuhteet voivat parantua (Reina, Kreiner, Rheinhardt & Mihelcic 2022, 722; Goldman-Schuyler ym. 2017, 93). Yksilön tietoisuus ja tietoinen läsnäolo voi vaikuttaa tiimin toimintaan muokkaamalla koko tiimin emotionaalista sävyä. Tiedostavat yksilöt voivat siis vaikuttaa tiimissä kollektiiviseen mielialaan, esimerkiksi reagoiden vähemmän negatiivisiin tapahtumiin ja näin vähentäen negatiivisten tunteiden leviämistä. (Good ym. 2016, 126–127.) Tietoisien läsnäolon harjoittelulla on myös merkitystä muutostilanteiden johtamisessa, esimerkiksi poisoppimisen edistämiseksi kriisitilanteissa (Vu & Nguyen 2022, 797, 810).

Tietoisien läsnäolon harjoittamisen on todettu parantavan yksilöiden hyvinvointia ja vähentävän esimerkiksi ahdistuksen ja masennuksen kokemuksia (Donald ym. 2016, 35; Good ym. 2016, 130; Roche, Haar & Luthans 2014, 476; Roeser ym. 2013, 787). Tietoinen läsnäolo voi auttaa yksilöä käsittelemään työhön liittyviä stressitekijöitä, mikä vähentää työhön liittyvän kuormituksen aiheuttamia negatiivisia seurauksia (Fisher, Kerr & Cunningham 2019, 78). Tietoisesti stressin tai ahdistuksen tunteen hyväksyminen sen vastustamisen sijaan voi estää stressitason hallitsemattomaksi noususta sekä auttaa pysymään rauhallisempana ja keskittyneenä vaikeassa tilanteessa (Goldman-Schuyler ym. 2017, 95). Ceravolo & Raines (2019, 53–54) tutkivat hoitotyön esihenkilöiden tekemän tietoisien läsnäolon harjoituksen lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia. Harjoituksen jälkeen esihenkilöt kokivat välittömiä vaikutuksia omasta työstä saatavan mielihyvän ja pienentyneen työuupumusriskin kautta, mutta kolmen kuukauden kohdalla seurannassa tulokset eivät olleet yhtä selkeitä. Harjoitus kuitenkin koettiin hyödylliseksi koko tiimissä. Eri tutkimuksissa on todettu, että esihenkilöiden tietoisien läsnäolon säännöllinen harjoittaminen ja siihen kannustaminen on tärkeää kestävien hyötyjen saamisen kannalta (Ceravolo & Raines 2019, 54; Urrila & Mäkelä 2023, 298). Huomion arvoista on se, että olisi hyödyllistä sisällyttää se osaksi esihenkilöiden toimintatapoja, myös helpottamalla sitä esimerkiksi teknologian avulla, ettei harjoitusta koettaisi erillisenä, ylimääräisenä tehtävänä (Ceravolo & Raines 2019, 54, Urrila & Mäkelä 2024, 298).

Itsensä johtamisessa tarvitaan kykyä havainnoida ja arvioida omaa käyttäytymistä ja ajattelumalleja, mikä mahdollistaa itsensä kehittämisen (Manz & Sims 1980, 366). Tietoista läsnäoloa ja sen harjoit-

tamista voidaan ajatella esihenkilöiden itsensä kehittämisen lähestymistapana, mikä perustuu motivaatioon kehittyä lisäämällä tietoisuutta kokemuksista, joilla esihenkilöt voivat tukea itseään ja muita ihmisiä. Tietoisien läsnäolon harjoittamisella esihenkilöt voivat parantaa tehokkaasti johtamisvalmiuksiaan, esimerkiksi henkilökohtaisen hyvinvoinnin, työn tuottavuuden, ihmissuhteiden sekä sisäisen kasvun osa-alueilla. (Urrila 2022, 14–15.) Omien johtamisvalmiuksien kehittämisessä voi olla keskeistä keskittyä kunkin esihenkilön itse määrittämiin tarpeisiin ja siihen, että esihenkilö on itse aktiivinen oppimisprosessissaan (Reichard & Johnson 2011, 35). Tietoisien läsnäolon harjoittaminen vahvistaa esihenkilöiden vuorovaikutussuhteita työntekijöihin, niin ajatusten, tunteiden kuin toiminnan tasolla. Esihenkilöt ovat kokeneet tietoisien läsnäolon harjoittamisen edistävän ja lisäävän johtajana muihin, eli tässä kontekstissa työntekijöihin, suuntaavaa näkökulmaa. Se voi parantaa esihenkilöiden kykyä johtaa muita kestävällä ja vastuullisella tavalla. (Urrila & Mäkelä 2024, 298, 300.)

2.3 Reflektointi ja sisäinen motivaatio vie kohti päämääriä

Tietoisuuteen liittyy myös reflektointi eli toiminnan ja kokemusten syvälinen arviointi. Reflektointi sekä tietoinen läsnäolo ovat molemmat tärkeitä tekijöitä itsetuntemuksen ja itsemyötätunnon kehittymisessä (Viskovich & De George-Walker 2019, 115). Reflektointi on kognitiivinen kriittisen ajattelun prosessi, jossa keskitytään minään ja koettujen kokemusten eri näkökohtiin. Reflektoinnilla on tärkeä rooli kokemukseen perustuvan oppimisen osatekijänä ja se on välttämätöntä kokemuksista ja omasta toiminnasta oppimiseksi. (Matthew & Sternberg 2009, 530, Seibert & Daudelin 1999, 21.) Kriittisellä reflektoinnilla on rooli työskentelykäyttäytymisessä ja työssä oppimisessa, muun muassa minän ja työn suhteen pohtimisen, kriittisen näkemysten jakamisen, ryhmäajattelun haastamisen, palautteen pyytämisen ja erilaisten toimintatapojen kokeilemisen osalta (van Woerkom, Nijhof & Nieuwenhuis 2002, 381–382). Reflektointi voi edistää päivittäisten työelämän haasteiden kriittistä analysoimista ja ratkaisemista (Seggelen-Damen & Dam 2016, 28). Johtajien ja esihenkilöiden on tärkeää sitoutua oman johtamisen syvälliseen reflektointiin, vaikka se on osoittautunut eri tutkimuksissa hankalaksi (Cunha ym. 2015, 2). Toiminnan reflektointia voi tehdä myös kollektiivisesti, esimerkiksi esihenkilökollegoiden kanssa tai omissa tiimissä. Toiminnan reflektoinnin toteutumisessa auttavat vuorovaikutteiset rutiinit, esimerkiksi vastavuoroinen kyseenalaistaminen sekä organisatoriset rutiinit, esimerkiksi strategian arviointikokoukset. (Jordan, Messner & Becker 2009, 470.)

Reflektointi voi olla aktiivista tai proaktiivista. Aktiivinen reflektointi on toimintaa, joka edistää oppimista kehittävästä kokemuksesta oppimista. Se on sisäistä kysymysten ja tulkintojen vuoropuhelua, jonka tarkoituksena on parantaa kokemuksen oivaltamista. Proaktiivinen eli ennakoiva reflektointi on prosessi, joka edistää kehittävästä kokemuksesta oppimista. Siinä otetaan etäisyyttä itse kokemukseen ja pohditaan huolellisesti ja sinnikkäästi sen merkitystä itselle. (Seibert & Daudelin 1999, 17.) Reflektoinnissa tuodaan mieleen yksilön ulkopäin tullut kokemus, suodatetaan se aiempien kokemusten kautta, tutkitaan ja yritetään ymmärtää sitä (Seibert & Daudelin 1999, 20).

Joskus reflektoinnissa voi olla hyödyllistä etäännyttää kokemus itsestä viittaamalla toiseen tai kolmanteen persoonaan, jolloin voi tarkastella kokemusta tai toimintaa ”kauempaa”. Tämä etäännyminen voi vähentää emotionaalista reaktiivisuutta ja parantaa rakentavaa ongelmanratkaisukäyttäytymistä. (Ayduk & Kross, 2010, 825; Kross ym. 2014, 304.) Etäännyttämisestä voi olla johtamisen näkökulmasta hyötyä esimerkiksi viisaamman päätöksenteon kannalta, jolloin esihenkilön omat intressit

eivät nouse esiin ja päätöksenteko on puolueettomampaa (Grossman & Kross 2014, 1578). Sillä myös on vaikutuksia yksilön älyllisen nöyryyden ja viisaan päättelyn sosiaaliskognitiivisten näkökulmien, eli muiden ihmisten näkökulmien huomioimisen ja konfliktien ratkaisujen etsimisen kannalta (Grossman ym. 2021, 389). Itsestä etäännytetty reflektointi ja keskustelu edistää tunteiden säätelyä lisäämällä psykologista etäisyyttä, jolloin yksilöllä on mahdollisuus ajatella tilannetta eri tavalla auttaen haastavaan tilanteeseen sopeutumista (Orvell, Ayduk, Moser, Gelman & Kross 2019, 568, 570).

Sisäinen motivaatio perustuu yksilön tarpeeseen olla kyvykäs ja itsemääräävä, ja se heijastaa yksilön luonnollista taipumusta oppia ja omaksua asioita (Deci & Ryan 1985, 6; Ryan & Deci 2000, 54). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan jonkin asian tekemistä sen vuoksi, että se on luonnostaan kiinnostavaa tai nautinnollista, eli tunteet liittyvät olennaisesti sisäiseen motivaatioon (Deci & Ryan 1985, 11, 34). Sisäistä motivaatiota voidaan ajatella energian lähteenä tekemiselle, jota ohjaa sisäiset käyttäytymiseen liittyvät kokemukset (Deci & Ryan 1985, 11). Myös pätevyyden tarve antaa energiaa oppimiseen ja omien taitojen jatkuva kehittäminen mahdollistaa sisäisen motivaation ylläpitämisen (Deci & Ryan 1985, 27).

Sisäinen motivaatio on tärkeä motivoiva tekijä oppimisessa, sopeutumisessa ja osaamisen kehittämisessä (Deci & Ryan 1985, 43). Kun yksilö on sisäisesti motivoitunut, hän kokee kiinnostusta ja nautintoa, kokee itsensä päteväksi ja itsemäärääväksi sekä kokee käyttäytymisen taustalla olevan syyn olevan sisäinen (Deci & Ryan 1985, 34). Sisäinen motivaatio myös vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen (Cho & Perry 2012, 401). Itseohjautuvuudella on havaittu olevan työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin myönteisiä vaikutuksia (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021 4–5). Itseohjautuvuus on myös yhteydessä matalampaan stressiin ja työuupumuksen kokemuksiin, korkeampaan työn imuun sekä parempaan työstä palautumiseen. Työntekijän itseohjautuvuus on vapautta ja valtaa päättää omaan työhön liittyvistä asioista sekä kykyä edistää itsenäisesti yhteisiä päämääriä. Itseohjautuvuutta voidaan ajatella myös työntekijän ominaisuutena. (Martela ym. 2021, 11, 14, 19.) Sisäinen motivaatio vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden luovaan ja innovatiiviseen työskentelyyn, mutta myös ulkoiset motivaattorit, esimerkiksi yksilöllinen kiitos, palaute tai palkkio, voivat tehostaa luovaa ja innovatiivista työskentelyä (Fischer, Malycha & Schafmann 2019, 12–13). Ulkoisia motivaattoreita ja sisäistä motivaatiota on hyvä tarkastella samanaikaisesti, ne eivät ole välttämättä vastakkaisia suorituskyvyn kannalta (Cerasoli, Nicklin & Ford 2014, 980; Fischer ym. 2019, 13).

Myös ulkoisesti motivoivasta käyttäytymisestä voi tulla sisäisen motivaation kautta enemmän itsemääräämisen tunteita herättävää, kun yksilö kokee pätevyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Tämä on itsensä ja muiden johtamisen kannalta tärkeä oivaltaa, koska kaikki tehtävät eivät ole luonnostaan kiinnostavia tai miellyttäviä. (Ryan & Deci 2000, 56, 65.) Jotta luovuutta ja innovointia voitaisiin edistää, on otettava huomioon myös ulkoiset motivaattorit. Organisaatioiden johtajat voivat työntekijöiden ja yrityksen tarpeita analysoiden luoda tehokkaan palkitsemisjärjestelmän, joka auttaa parantamaan työntekijöiden luovaa ja innovatiivista suorituskkyä. On myös olennaista, että työntekijät tietävät, miten palkkiot voidaan saavuttaa. (Fischer ym. 2019, 12–13.)

3 KOKONAISVALTAISTA HYVINVOINTIA TARVITAAN ESIHENKILÖTYÖSSÄ

3.1 Perustarpeiden kautta kohti kokonaisvaltaista hyvinvointia

Lähestyn hyvinvointia Maslow'n tarvehierarkian pohjalta, jossa Maslow (1943, 394) on jaotellut yksilön perustarpeet viiteen eri ryhmään kuvattuna alhaalta ylöspäin pyramidin tavoin. Perustarpeiden ryhmät ovat alhaalta ylöspäin: Fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Näiden lisäksi Maslow (1943, 394) kuvaa kuudetta perustarpeiden ryhmää, joka liittyy motivaatioon ja haluun saavuttaa tiettyjä olosuhteita ja älyllisiä haluja. Sydänmaanlakka (2006, 214) on kuvannut tätä kuudetta ryhmää sisäisten, huippukokemusten, tarpeiden ryhmäksi. Nämä kaikki perustarpeet liittyvät toisiinsa ja niiden on kuvattu etenevän alhaalta ylöspäin tietoisuuden vallitessa. Eli kun jokin tarve on lähes tyydytetty, seuraava ns. ylempi tarve nousee esiin ja se alkaa hallitsemaan tietoisista elämää ja toimii käyttäytymisen hallinnoinnin keskuksena. (Maslow 1943, 394–395.) Perustarpeiden täyttyminen ei kuitenkaan välttämättä etene alemmalta ylemmälle tasolle ja ne voivat osaltaan korvata toisiaan (Maslow 1943, 386; Nissinen 2004, 35). Yksilön tarvehierarkia ei ole ikinä pysyvä, vaan siinä on vaihtelua yksilön elämäntilanteen, olosuhteiden ja tilanteen mukaan (Lämsä & Hautala 2008, 83).

Nissinen (2004, 34–35) on kuvannut syväjohtamisen yhteydessä tarvehierarkiaa hieman eri tavoin kuin Maslow. Siinä tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, joita kuvataan perustarpeena kaikissa toimintaympäristöissä, kun taas Maslow'n tarvehierarkiassa alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet. Seuraava tarvetaso on vuorovaikutuksen tarpeet, mikä vastaa Maslow'n mallissa yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeita. Kolmantena eli ylimpänä tarpeiden ryhmänä on kuvattu kasvun ja kehittymisen tarpeet, mikä vastaa Maslow'n mallissa arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita sekä motivaatioon ja älyllisiin haluihin liittyviä tarpeita.

Perustarpeita voidaan myös luokitella fysiologisiin ja psykologisiin tarpeisiin, ja ne ovat usein jatkuvassa yhteydessä toisiinsa (Vansteenkiste, Ryan & Soenens 2020, 13). Fysiologisia tarpeita ovat muun muassa nälkä, jano, uni ja muut fyysiset tarpeet (Maslow 1943, 372; Vansteenkiste ym. 2020, 5). Dunderfelt (2015, 44) on kuvannut kaikilla yksilöillä olevan ainakin kolme psykologista tarvetta ja ne ovat tarve turvallisuudesta, hyväksytyksi tulemisen ja arvostuksen tarve sekä erillisyyden ja itsenäisyyden tarve. Näitä samoja tarpeita kuvataan myös Maslow'n ja Nissisen tarvehierarkian kuvauksissa.

Deci & Ryan (2000, 262–263) ovat kuvanneet itsemääräämisteoriassa psykologisten perustarpeiden olevan pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeet. Näitä tarpeita tukevat sosiaaliset kontekstit voivat ylläpitää ja vahvistaa sisäistä motivaatiota, helpottaa ulkoisen motivaation sisäistämistä sekä edistää tai vahvistaa sellaisia pyrkimyksiä elämässä, jotka tyydyttävät perustarpeita. Sisäinen motivaatio, ulkoisen motivaation autonominen säätely ja sisäiset pyrkimykset taas liittyvät positiivisiin tunne-elämän kokemuksiin, terveellisen käyttäytymisen muutoksen ylläpitämiseen sekä parempaan mielenterveyteen. Psykologisten perustarpeiden täyttyminen taso vaikuttaa yksilön kehitykseen, suoritukseen ja hyvinvointiin. Vaikka psykologisten tarpeiden täyttyminen on olennaista, yksilöt eivät ole aina tietoisia niiden tärkeydestä ja he saattavat olla haluamatta sitä, mitä he tarvitsevat ja haluta sitä, mitä eivät tarvitse (Ryan & Deci 2017, 84).

Vansteenkiste ym. (2020, 1, 3–4) kuvaa Ryan & Decin (2017) itsemääräämisteoriasta johdettua psykologisten perustarpeiden miniteoriaa (BPNT, Basic Psychological Need Theory). Siinä otetaan huomioon itsemääräämisteoriassa esitettyjen psykologisten perustarpeiden lisäksi turhautuminen ja sen vaikutus, jonka ajatellaan olevan voimakkaampi ja uhkaavampi kuin pelkkä tarpeiden täyttymättömyys. Jos yksilö on turhautunut, hän kokee autonomiaan liittyen paineita ja ristiriitaisia tunteita joutuessaan ohjatuksi ei-toivomaansa suuntaan. Yhteenkuuluvuuteen liittyvään turhautumiseen liittyy tunne sosiaalisesti vieraantumisen, syrjäytymisen ja yksinäisyydestä. Pätevyyden tarpeen täytyessä yksilö saa käyttää taitojansa ja kehittää asiantuntemustaan, mutta turhautuessaan hän kokee tehostomuuden tai epäonnistumisen ja avuttomuuden tunteita.

Jokainen yksilö tarvitsee työssään turvallisuuden, vuorovaikutuksen ja kasvun tarpeiden täyttymistä. Turvallisuus voi olla työn jatkuvuutta ja työkykyä, vuorovaikutus hyväksytyksi kokemisen tunnetta ja hyvää työilmapiiriä sekä kasvu kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia. (Nissinen 2004, 34–35.) Kun yksilön turvallisuuden tarpeet täyttyvät, yksilö ei koe oloaan uhatuksi (Maslow 1943, 379). Kun yksilön vuorovaikutuksen ja arvostuksen tarpeet täyttyvät, niin toisten arvostus kuin itsetunto, yksilön kokemukset itseluottamuksesta, arvokkuudesta ja riittävydestä voivat kehittyä (Maslow 1943, 382). Psykologisten perustarpeiden huomioimisella on myös merkitystä työpaikoilla ja työympäristöjen organisoinnissa (Ryan & Deci 2017, 86; Vansteenkiste ym. 2020, 20). Pätevyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täytyminen ennustaa mielekästä työtä ja parempaa hyvinvointia. Näin ollen näiden psykologisten tarpeiden täyttymistä edistäviin toimintatapoihin kannattaa panostaa organisaatiotasolla. (Autin, Herdt, Garcia & Ezema 2022, 88–89; Deci & Ryan 2014, 16.)

Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tarvitaan niin fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen kuin myös henkisen hyvinvoinnin tarpeiden täyttymistä. Johtaminen on myös fyysisesti kuormittavaa, jonka vuoksi on tärkeää pitää huolta terveellisestä ruokavaliosta sekä fyysisen harjoittelun säännöllisyydestä (Cunha ym. 2015, 15, McEwen 2017, 12). Väestön hyvinvoinnin, terveyden ja toimintakyvyn kannalta liikunnalla, paikallaanollolla ja fyysisellä kunnolla on tärkeä merkitys (Husu, Tokola, Vähä-Ypyä & Vasankari 2022, 12). Liikunnalla on myös positiivinen vaikutus aivojen plastisuuteen ja liikunnan lisäämisen on todettu vähentävän masennusriskiä (Zhao ym. 2020, 885, 892). Psyykinen hyvinvointi on kriittistä esihenkilötyön onnistumiseksi. Tietoinen stressin vähentäminen sekä ylitöiden vähentäminen on osa oman hyvinvoinnin tukemista. (Cunha ym. 2015, 15.) Psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on oman sisäisen maailman tiedostamista, kuuntelemista ja harjoittamista (Sydänmaanlakka 2022, 63). Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy tunneälykyys, joka on Golemanin (1998, 36) mukaan toisten sisimpien tunteiden ymmärtämistä, kykyä hillitä omia tunneimpulsseja ja käsitellä ihmissuhteita ja konflikteja sujuvasti. Sydänmaanlakka (2006, 20) on jäsentänyt, että yksilön henkinen hyvinvointi käsittää yksilön tietoisuuden omista arvoista ja periaatteista, yksilön tasapainoisuuden ja merkityksellisyyden tuntemukset.

3.2 Stressi hyvinvoinnin ylläpitäjänä ja haastajana

Stressi on monista muuttujista ja prosesseista muodostuva kokonaisuus, joka on väistämätön osa elämää (Lazarus & Folkman 1984, 11–12). Selye (1973, 693) mukaan stressiä ei pidä eikä sitä voi välttää, koska sitä tarvitaan elämän ylläpitämiseen ja muuttuvien ulkoisten tekijöiden kohtaamiseen

ja niihin sopeutumiseen. Geenien ja ympäristön vuorovaikutus on avainasemassa aivojen kehitymisessä ja muuttumisessa elämäkokemusten myötä. Sopeutumisen mahdollistavat yksilölliset piirteet määräytyvät yksilön neurologisen kapasiteetin mukaan, joka rakentuu elämän aikana, erityisesti varhaisessa elämän vaiheessa saatujen kokemusten perusteella. (Halfon, Larson, Lu, Tullis & Russ 2014, 344–345; McEwen 2017, 8.)

Stressiä voidaan luokitella monella tavalla, mutta yksi tapa on luokitella se hyvään stressiin, siedettävään stressiin ja huonoon/myrkylliseen stressiin. Hyvällä stressillä tarkoitetaan kokemusta siitä, että yksilö tarttuu johonkin haasteeseen ja ottaa riskin, joka usein palkitsee myönteisellä lopputuloksella. (McEwen 2017, 2.) Hyvää stressiä nimetään myös eustressiksi ja sillä siis tarkoitetaan optimaalista stressin määrää, joka lisää yksilön suorituskykyä (Le Fevre, Matheny & Kolt 2003, 728).

Siedettävää stressiä esiintyy, kun yksilö kokee ikävällä tavalla kuormittavia asioita, mutta pystyy selviytymään niistä tilanteista, usein ystävien, läheisten tai muiden henkilöiden tuella. Nämä ikävällä tavalla kuormittavat asiat aiheuttavat distressiä eli ahdistusta, liittyen stressitekijöiden luonteeseen ja yksilön tunteeseen siitä, ettei pysty vaikuttamaan tai hallitsemaan stressitekijää. Hyvän stressin kokemusten aiheuttamat epäsuotuisat lopputulokset, kuin myös epäsuotuisten tekijöiden aiheuttamat siedettävän stressin tilanteet, voivat molemmat olla kasvukokemuksia yksilöille, joilla on myönteisiä ja sopeutumiskykyisiä terveen aivorakenteen toimintoja. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi impulssikontrolli ja päätöksentekokyky, jotka edistävät yksilön sietokykyä vastoinkäymisiä kohdatessa. (McEwen 2017, 2.)

Huonoa/myrkyllistä stressiä esiintyy, kun yksilö kokee ikävällä tavalla kuormittavia asioita, mutta itsetunnon yksilön matalamman sietokyvyn vuoksi ei pysty käsittelemään niitä niin hyvin ja saa rajallisesti tukea muilta ihmisiltä. Yksilön matalampi sietokyky voi johtua varhaislapsuuden epäsuotuisten tapahtumien vaikutuksista, jotka ovat heikentäneet hyvän impulssikontrollin, arvostelukyvyn ja itsetunnon kehittymistä. Tällöin yksilön distressin taso voi olla korkeampi tai se voi kestää pidempään. Tällaisilla tilanteilla on todennäköisesti haitallisia vaikutuksia ihmisen käyttäytymiseen ja fysiologiaan. (McEwen 2017, 2.)

Hyvä stressi on ensisijaisesti seurausta stressitekijöiden myönteisestä havaitsemisesta, kun taas huono stressi on seurausta stressitekijöiden negatiivisesta havaitsemisesta. Stressin luokitteluun vaikuttava tekijä on se, mitä kyseinen vaatimus edustaa yksilölle. Eli yksilö siis arvioi, onko stressitekijä esimerkiksi toivottava vai ei, hyödyllinen vai ei tai onko vaatimus ulkopuolelta vai itse asetettu. (Le Fevre ym. 2003, 728–730.)

Työssä esiintyvää stressiä voidaan luokitella sen luonteen mukaan myös positiiviseen ja negatiiviseen stressiin. Positiivinen stressi voi esiintyä jonkin asian odottamisena tai keskittymisenä, se piristää ja lisää motivaatiota ja energiaa, eikä sitä yleensä ajatella stressinä. (Lämsä & Hautala 2008, 71.) Positiivinen stressi on yhteydessä yksilön terveyden ja hyvinvoinnin kautta yksilön työtehoon (Hargrove, Nelson & Cooper 2013, 62). Negatiivista stressiä yksilö voi kohdata työssään, jos hän kokee ali- tai ylikuormitusta työssään, eli työtehtäviä on liian vähän tai liian paljon (Lämsä & Hautala 2008, 71).

3.2.1 Elimistön sopeutuminen stressiin

Hans Selyen teorian mukaan stressillä tarkoitetaan henkistä tai fyysistä rasitusta, johon elimistö reagoi puolustusmekanismien avulla, jotta se sopeutuu tilanteeseen tai palauttaa tilannetta edeltäneen tasapainotilan (Lämsä & Hautala 2008, 69). Stressiä voidaan ajatella prosessina, jossa ympäristön tapahtumat käynnistävät sarjan kognitiivisia ja fysiologisia reaktioita vaikuttaen lopulta yksilön hyvinvointiin (Ganster & Rosen 2013, 1088). Selye (1950, 1383–1384, 1387) on kuvannut elimistön stressiin sopeutumisen kolmivaiheista mallia (GAS, General Adaption Syndrome), johon kuuluu kolme eri vaihetta: hälytysreaktio, sopeutumisvaihe sekä uupumusvaihe. Tämä stressiin sopeutumisen malli on aina monimutkainen, koska siihen vaikuttaa yksittäisten stressitekijöiden eri vaikutukset. Myös ne tekijät, jotka eivät liity suoraan stressitilanteeseen voivat vaikuttaa stressiin sopeutumiseen, esimerkiksi perinnöllisyys, jo olemassa oleva sairaus, ruokavalio tai aiempi altistuminen stressille.

Stressireaktio elimistössä sisältää monia samanaikaisia ja mukautuvia fysiologisia toimintoja, joita ovat sydän- ja verenkierto- sekä hengityselimistön, aineenvaihdunnan, immuunijärjestelmän sekä hermoston toiminnot. Sympaattisen hermoston osan synapsivälitteinen aktivoituminen on ensimmäinen vaihe stressijärjestelmän toiminnoista, mikä lisää tarkkaavaisuutta ja toimintavalmiutta. Toisessa vaiheessa hormonivälitteinen HPA-akseli (hypotalamus-aivolisäke-lisämunuaisakseli) aktivoituu ja lähettää hermoimpulsseja autonomisen hermoston kautta perifeerisiin elimiin sekä vapauttaa verenkiertoon eri hormoneja, muun muassa kortisolia, adrenaliinia ja noradrenaliinia. Tämä aiheuttaa verisuonten supistumista ja verenpaineen nousua turvatakseen verenkierron tärkeille elimille. Kun stressaava tilanne on ohi, elimistö palautuu niin sanottuun normaaliin tilaan. (Selye 1950, 1383–1385.) HPA-akseli on osallisena lyhyt- ja pitkäkestoisen fysiologisen sekä psykologisen stressin säätelyssä (Selye 1950, 1385).

Päivittäiset elämän tapahtumat aiheuttavat stressiä lisätessään fysiologisten järjestelmien toimintaa niin, että ne aiheuttavat kuormitusta. (McEwen 2002, 2). Jos kuormitus pitkittyy, allostaattisten järjestelmien toiminta voi häiriintyä, yli- tai alikuormittua, jolloin sitä kutsutaan allostaattiseksi kuormitukseksi. (McEwen 1998, 33.) Allostaattisen kuormituksen mallissa on olennaista keskushermoston kriittinen rooli: Keskushermosto usein ohjaa fysiologisia reaktioita käyttämällä aiempaa tietoa ja kokemuksia yhdessä ympäristötapahtumien kanssa ennakoimaan sopeutumisen tarvetta (Ganster & Rosen 2013, 1090). Allostaasi tarkoittaa tasapainotilan saavuttamista muutoksen kautta, joka mahdollistuu allostaattisten, eli neuroendokriinisten, sydän- ja verenkierto-, aineenvaihdunta- sekä immuunijärjestelmien avulla. Allostaattinen kuormitus voi syntyä, jos allostaattiset järjestelmät aktivoituvat toistuvasti, allostaattinen toiminta ei sammuu stressin jälkeen tai allostaattiset järjestelmät eivät reagoi stressiin riittävästi, jolloin muut vastakkaiset järjestelmät aktivoituvat tai muuttavat toimintansa stressin jälkeen. (McEwen 1998, 33.) Allostaattisten säätelyjärjestelmien ylikuormituksen kroonistuminen liitetään heikentyneeseen psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin ja alentuneeseen suorituskykyyn. Unihäiriöiden ajatellaan olevan yksi allostaattisen ylikuormituksen varhaisista psykosomaattisista indikaattoreista. (Ganster & Rosen 2013, 1087, 1096.)

Allostaattiseen kuormitukseen vaikuttaa stressin lisäksi myös geneettinen perimä, yksilölliset elämäntapaan liittyvät tottumukset sekä kehittävät kokemukset, jotka säätelävät yksilön elinikäisiä käyttäytymismalleja ja fysiologista reaktiivisuutta (McEwen 2002, 2). Geneettiset tekijät vaikuttavat

muun muassa HPA-akselin säätelyyn, joka on keskeinen stressiin sopeutumiseen liittyvä hormonaalinen järjestelmä. Ympäristön stressitekijöille altistumisen jälkeen tehokkaampi HPA-akselin aktivointi palautuminen on luultavasti keskeinen ominaispiirre joustaville ja resilienteille yksilöille. (Feder, Haglund, Wu, Southwick & Charney 2013, 1145.)

Selyen (1973, 693) mukaan syvän surun ja äärimmäisen ilon aiheuttaman stressireaktion vaikutus elimistössä voi olla täysin sama, vaikka nämä kaksi kokemusta ovat täysin erilaisia. Stressi ei siis ole vain negatiivinen seuraus jostain tapahtumasta, vaan stressitekijä voi olla yhtä lailla positiivinen. Selyen (1973, 693) mukaan stressin vaikutus riippuu ainoastaan elimistön sopeutumiseen kohdistuvan vaatimuksen voimakkuudesta, eli sillä ei ole väliä, onko stressitekijä positiivinen vai negatiivinen. Nykyään kuitenkin ajatellaan, että yksilön reagointi ympäristöön liittyvään stressitekijään riippuu yksilön havainnoista, persoonallisuuden rakenteesta sekä stressitekijän ympäristön kokonaisuudesta (Poijula 2018, 51). Stressireaktiota ei myöskään voida luokitella esimerkiksi sykkeen nousun perusteella psyykkisesti tai fysiologiseksi kuormittavaksi stressireaktioksi, ellei tiedetä sen yhteyttä sykkeen nousun aiheuttajaan (Lazarus & Folkman 1984, 15). Toisaalta stressireaktioiden voimakkuus ja luonne voivat olla myös hyvin erilaisia, vaikka eri tapahtumat johtaisivat samaan lopputulokseen (Lazarus & Folkman 1984, 13). Myös hyvästä stressistä on tärkeää palautua, koska jos se jatkuu pitkään, fyysiset vaikutukset voivat olla samankaltaisia kuin huonossa stressissä (Hargrove ym. 2013, 66).

Yksilöiden välillä on eroja stressin kokemisessa, ja stressiin reagoimisen tavat riippuvat yksilön perityistä ominaisuuksista, persoonallisuudesta, sosiaalisista järjestelmistä, selviytymisen keinoista sekä tulkintatyyleistä (Poijula 2017, 53). Kokemus vaikeasta tai stressaavasta tilanteesta selviytymisestä sekä altistuminen kohtuulliselle määrälle stressiä auttaa kohtaamaan stressitekijöitä ja haasteita myöhemmin elämässä. Se antaa yksilölle valmiuksia käsitellä, hallita ja torjua tulevia stressitekijöitä ja näin ollen myöhemmin osoittaa alhaisempaa ahdistuneisuutta. (Feder ym. 2013, 1146.) Myönteisen stressin käsittelyssä olennaista on ajattelu- ja toimintatapojen tiedostaminen, tavoitteellisuus ja uusien toimintatapojen ylläpitäminen (Heikkilä, Tikkamäki, Rytövuori, Ainasoja & Oksman 2016, 69).

Lazarus & Folkman (1984, 52) mukaan kognitiivisen stressimallin mukaisesti yksilö voi arvioida stressaavan tilanteen/ympäristön merkitystä hänen hyvinvoinnilleen, joko ensisijaisesti, toissijaisesti tai uudelleen arvioiden. Yksilö arvioi, kuormittaako tai ylittääkö tilanne hänen voimavaransa tai vaarantaako se hänen hyvinvointiaan. Tämä arviointi tapahtuu usein tiedostamatta ja sitä tapahtuu jatkuvasti valveillaolon aikana ja sitä sanotaan myös kognitiiviseksi arviointiprosessiksi. (Lazarus & Folkman 1984, 27, 31, 54.) Se, miten yksilö tulkitsee ja arvioi tapahtuman, muokkaa tunne- ja käyttäytymisreaktioita (Lazarus & Folkman 1984, 24).

Ensisijaista arviointia on kolmen tyylistä: epäolennainen, hyvänlaatuinen-positiivinen sekä stressaava. Esimerkki epäolennaisesta arvioinnista on tilanne, jossa yksilö arvioi, että ympäristöllä ei ole mitään merkitystä hänen hyvinvoinnilleen tai hän ei voi vaikuttaa siihen. Hyvänlaatuista-positiivista arviointia syntyy tilanteissa, jossa tilanteen lopputulos koetaan myönteisenä eli se parantaa ihmisen hyvinvointia ja niihin liittyy usein miellyttäviä, esimerkiksi ilon, rakkauden tai rauhallisuuden tunteita. Stressaaviin arviointeihin liittyy tilanteet, joissa yksilö kokee jotain seuraavista: haitta/menetykset, haaste tai uhka. Kun kyseessä on haitta/menetykset -tilanne, silloin se on jo tapahtunut yksilölle, kuten

toimintakyvyttömäksi tekevä vamma, itsetunnon heikentyminen tai rakastetun henkilön menettäminen. Uhka koskee haittoja ja menetyksiä, joita ei vielä ole tapahtunut, mutta joiden oletetaan tapahtuvan ja siihen liittyviä tunteita ovat pelko, viha ja ahdistus. Uhka-tilanteessa on mahdollista ennakoita tulevaa ja suunnitella sekä työstää sitä etukäteen. Haaste-tilanne edellyttää myös etukäteen selviytymiskeinojen käyttöönottoa, mutta siinä keskitytään kohtaamiseen liittyvään kasvu- tai voittomahdollisuuteen. Siihen liittyvät tunteet ovat positiivisia, kuten innokkuus, riemu ja jännitys. Haaste- ja uhkatilanteiden arvioinnit voivat esiintyä samanaikaisesti tai niiden välinen suhde voi muuttua. Esimerkiksi uhkaavaksi arvioitu tilanne voi muuttua enemmän haastavaksi kuin uhkaavaksi, koska yksilön kognitiiviset selviytymiskeinot mahdollistavat nähdä tilanteen myönteisempänä. (Lazarus & Folkman 1984, 32–34.)

Toissijaisessa arvioinnissa yksilön kohdatessa uhan tai haasteen, hän arvioi, mitä tilanteessa on tehtävissä. Se on monimutkainen arviointiprosessi, jossa otetaan huomioon käytettävissä olevat selviytymisvaihtoehdot sekä selviytymisvaihtoehdon saavuttamisen ja soveltamisen todennäköisyydet. Toissijainen arviointi on tärkeää jokaisessa stressaavassa tilanteessa, koska lopputulos määräytyy sen mukaan, mitä voidaan tehdä ja mikä on uhattuna. (Lazarus & Folkman 1984, 35–36.)

Uudelleen arvioinnilla tarkoitetaan muuttunutta arviota, joka perustuu ympäristöstä saatuihin uusiin tietoihin, jotka voivat haitata tai edistää yksilöön kohdistuvia paineita tai henkilön omista reaktioista saatuihin tietoihin. On myös toinen uudelleen arvioinnin muoto, puolustava uudelleen arviointi, jossa on pyrkimys tulkita mennyttä positiivisemmin tai käsitellä nykyisiä haittoja ja uhkia tarkastelemalla niitä vähemmän haitallisella tai uhkaavalla tavalla. (Lazarus & Folkman 1984, 38.)

Se tapa, jolla yksilö arvioi tilanteen, vaikuttaa voimakkaasti selviytymisprosessiin ja yksilön emotionaaliseen reagointiin (Lazarus & Folkman 1984, 45). Kognitiiviseen arviointiin vaikuttavat myös yksilön henkilökohtaiset sitoumukset ja uskomukset. Sitoumukset tarkoittavat niitä asioita, mitkä yksilölle ovat tärkeitä ja ovat yksilön tekemien valintojen taustalla. Sitoumukset vaikuttavat arviointiin ohjaamalla yksilön uhkaaviin, vahingoittaviin tai hyödyttäviin tilanteisiin tai pois niistä. Uhan ja haasteen mahdollisuus on sitä suurempi, mitä syvempi on yksilön sitoutuminen. Uskomukset ovat usein tiedostamattomia ja stressiteorian kannalta kiinnostavimpia ovat henkilökohtaiseen kontrolliin ja olemassaoloon liittyvät uskomukset. Henkilökohtaiseen kontrolliin liittyvät uskomukset voivat olla joko yleisiä, eli esimerkiksi uskomus siitä, että tärkeitä lopputuloksia voidaan kontrolloida epäselvissä tilanteissa tai tilannekohtaisia, jotka voivat olla odotuksia ympäristöä tai oman reaktion hallintaa kohtaan tietyssä tilanteessa. Olemassaoloon liittyvien uskomusten ja niiden synnyttämien tunteiden avulla yksilö pystyy vaikeissakin olosuhteissa luoda tarkoituksen ja säilyttää toivon. (Lazarus & Folkman 1984, 80–81.)

3.2.2 Miksi stressiä on tärkeää hallita?

Yleisimmät stressitekijät toimivat kroonisesti, matalalla tasolla, saaden yksilön käyttäytymään tietyllä tavalla. Ihmisen aivoilla on tässä käyttäytymisessä keskeinen rooli. (McEwen 2017, 2.) Jos kuormitus ja stressaava tilanne pitkittyy, yksilö ajautuu helpommin terveydelle haitalliseen käyttäytymiseen ja elämäntyyliin. Stressi voi aiheuttaa esimerkiksi ahdistuneisuutta tai masennusta, yöunien menettämistä, lohturuoan syömistä, päihteiden käyttöä sekä aiheuttaa sen, että yksilö vähentää ystävien

tapaamista, säännöllisen liikunnan harrastamista ja turvautuu unilääkkeisiin. Nämä keinot voivat hetkellisesti auttaa meitä selviytymään tilanteista. (McEwen 2017, 3.)

Yksilöillä on erilainen alttius erilaisille ympäristön stressitekijöille. Tulkinnat ja reaktiot samaan stressitekijään voivat olla yksilöiden välillä hyvin erilaisia – joku voi kokea tilanteen ahdistavana, joku uhkaavana ja joku enemmänkin hyvällä tavalla haastavana. (Lazarus & Folkman 1984, 14, 19, 22–23.) Kahn ja Byosire (1992) stressimallien mukaan objektiivisella ympäristöllä on vaikutus yksilöiden erilaisiin tulkintoihin ympäristöstä ja ne tulkinnat vaikuttavat yksilöiden reaktioihin. Ympäristön stressitekijöitä on luokiteltu esimerkiksi stressitekijöiden keston, sisällön tai vakavuuden mukaan ja ne voivat olla erilaisia elämäntapahtumia, traumoja tai sosiaalisia tilanteita. Yksilöiden stressireaktioita on myös luokiteltu eri tavoin, esimerkiksi psyykkisiin ja somaattisiin sekä lyhyt- ja pitkäkestoisiin reaktioihin. Psyykkisiä reaktioita esiintyy tunne-elämän, käyttäytymisen tai kognitiivisten toimintojen puolella. Somaattiset reaktiot voivat olla erilaista räsytystä, kiputiloja tai häiriöitä elimistön toiminnassa. (Kinnunen 2019, 222.)

Yksilön elimistön stressinsietokyky ja sopeutumiskyky ovat elämän perusedellytyksiä (Selye 1950, 1383). Stressin aiheuttaman kuormituksen keston ja määrän suhde sekä asianmukaisuus on olennaista siinä, aiheuttaako stressi mahdollisia haitallisia seurauksia. Jos tulkinta stressaavasta tilanteesta on asianmukainen, vaikeatkin asiat on mahdollista käsitellä ilman haitallisia seuraamuksia. (Korkeila 2008, 684.) Myös tunteiden säätely on yhteydessä aiemmin mainittuun stressihormoniakseliin (HPA-akseli) toimintaan (Korkeila 2008, 690). Stressillä on myös vaikutus immuunijärjestelmään: akuutti stressi voi vahvistaa sen toimintaa ja krooninen stressi taas voi heikentää sitä (McEwen 2002, 2). Stressi voi pitkään jatkuessaan johtaa sairastumiseen allostaattisen kuormituksen kautta (Geurts & Sonnentag 2006, 487–488; Korkeila 2008, 690; Hintsala, Honkalampi & Flink 2019, 1965).

Kuten aiemmin todettiin, stressiä ei pidä eikä voi välttää, mutta yksilö voi kohdata sen, oppia siitä ja mukauttaa sen osaksi elämää (Selye 1973, 693). Stressin kokeminen on väistämätöntä, mutta huonon stressin eli ahdistuksen kokeminen ei. Yksilö voi pohtia ja hallita tulkintojaan työhönsä liittyvistä stressitekijöistä ja pyrkiä tekemään tulkintoja, jotka lisäävät hyvää stressiä ja vähentävät huonoa stressiä. (Le Fevre ym. 2003, 740.) Kun yksilön aivot reagoivat kokemuksiin, aivoissa tapahtuu muutoksia. Tämän neuroplastisuuden ansiosta stressinsietokykyä voidaan kehittää (Poijula 2018, 58). Stressin ja ahdistuksen tunteiden käsittelyssä yksilön tietoisuuden ja tietoisien läsnäolon merkitys korostuu, jolloin yksilö voi kokemuksen hyväksyessään siirtyä eteenpäin, eikä juuttua siihen (Goldman-Schuyler ym. 2016, 95).

Yksilön kannalta stressinhallinnassa tärkeitä tavoitteita ovat unen laadun ja määrän parantaminen, sosiaalisen verkoston ja sitä kautta tuen vahvistaminen, myönteisen elämänsänteen omaksuminen ja tupakoinnin välttäminen (McEwen 2017, 12). Sosiaalisen tuen saaminen on yhteydessä parempaan työstä palautumiseen rentoutumisen näkökulmasta (Sonnentag & Fritz 2007, 216). Terveydelle hyväksi olevien käytäntöjen, sisältäen myös stressinhallinnan taitojen, omaksuminen on hyödyllistä niin yksilön kuin kansanterveyden kannalta (Duhault 2002, 47; McEwen 2017, 12).

3.3 Miten työelämä haastaa hyvinvointia?

Työelämässä meneillä olevista muutoksista esimerkiksi työn intensifikaatio ja työn laajentuminen haastavat yksilöiden hyvinvointia ja palautumista. Työn intensifikaatiolla tarkoitetaan työskentelytahdin nopeutumista ja tehokkuuden lisäämistä. (Kinnunen 2019, 236.) On havaittu, että esihenkilöiden työ on aiempaa intensiivisempää (Ruohomäki ym. 2023, 78). Työn laajentumisella tarkoitetaan työn ja vapaa-ajan rajan häilymistä, jossa työ valuu yksityiselämän puolelle digitalisaation ja globalisaation myötä (Kinnunen 2019, 236). Työssä käytettävän älypuhelimien käyttöä on syytä välttää työpäivän jälkeen ja etenkin myöhään illalla, koska se voi vaikuttaa negatiivisesti uneen ja palautumiseen (Lanaj, Johnson & Barnes 2014, 20). Digitalisaatiota voidaan kuitenkin hyödyntää esimerkiksi yksilöllisten työtapojen muodostamisessa osana itsensä johtamista. Erilaiset digitaaliset ratkaisut tuovat vaihtoehtoja työnteon tapoihin ja paikkoihin, mikä vaikuttaa positiivisesti työn mielekkyyteen. (Hänninen ym. 2023, 463.)

Esihenkilötyötä tekevät työskentelevät nykyään usein ”hybridimallilla”, jolloin johtamistyötä tehdään niin etänä tietoliikenneyhteyksien avulla kuin läsnä olemalla. Etäkokoukset on mahdollista järjestää lyhyillä tauoilla tai jopa tauotta, koska fyysisesti kokouksesta toiseen siirtymiseen ei tarvita aikaa. Etäjohtaminen on myös tuonut uudenlaisen osaamisen vaatimuksen esihenkilöille, kun työntekijät voivat olla maantieteellisesti hajallaan, eivätkä fyysisesti yhdessä toimipaikassa (Hujala & Taskinen 2020, 167). Myös useat viestimiseen tarkoitettut sovellukset keskeyttävät ilmoituksillaan jatkuvasti työtä ja haastavat keskittymiskykyä (Sonntag 2018, 178). Kaikki nämä tekijät yhdessä haastavat esihenkilön stressinsietokykyä ja palautumista. Yksi keino estää haitallisen työstressin kasautumista on hyvä työstä palautuminen (Laitinen ym. 2024b, 34).

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa havaittiin, että etätyötä tekeillä työhön liittyvät epävarmuudet ja liian vähäinen uni olivat yhteydessä toisiinsa, mutta muutoin heidän elintapansa olivat keskimääräisellä tasolla tai paremmat (Ruohomäki ym. 2023, 73). Etätyötä tekeillä terveyskäyttäytyminen voi huonontua, kun etätyön ja muun elämän yhteensovittamisessa, etätyön sujumisessa, tiedon ja tuen saamisessa on haasteita sekä useita työn kuormitustekijöitä koetaan yhtäaikaisesti. (Ruohomäki ym. 2023, 79.)

Eri stressimalleissa oletetaan, että tietyt työympäristöön liittyvät tekijät kuormittavat yksilöä, jolloin niitä kutsutaan työn stressitekijöiksi. Näitä stressitekijöitä voivat olla työmäärä, huonot ihmissuhteet, työhön ja perheeseen liittyvät ristiriidat ja nopeat muutokset. (Lämsä & Hautala 2008, 69.) Ganster & Rosen (2013, 1088) ovat määritelleet työstressin prosessiksi, jossa työympäristön psykologiset tekijät ja vaatimukset, eli psykososiaaliset stressitekijät, aiheuttavat lyhyt- ja pitkäaikaisia muutoksia psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen. Eri yksilöillä stressireaktiot esiintyvät eri tavoin ja ne voivat ilmetä esimerkiksi ahdistuneisuutena, muistihäiriönä, kehon fyysisinä kipuoireina tai impulsiivisuutena. Työn stressitekijöiden voimakkuus ja niiden esiintymisen tiheys vaikuttaa luonnollisesti myös yksilön stressireaktioihin. Yksilön stressireaktiot vaikuttavat yksilön lisäksi työssä myös ihmissuhteisiin sekä organisaation tuloksiin. (Fernet & Austin 2014, 233.)

Harju, Hakanen & Schaufeli (2014, 911) tutkivat työssä tylsistymisen, terveydellisten tulosten sekä työasenteiden välisiä yhteyksiä. Tutkimustulosten pohjalta todettiin, että työssä tylsistyminen on il-

miö, joka koskee monia eri toimialoja ja se voi olla haitallista työntekijöiden terveydelle. Tutkimuksessa löytyi selvä yhteys työssä tylsistymisen sekä kielteisten terveyteen ja työhön liittyvien käsitysten välillä.

Eri tutkimuksissa on havaittu, että etääntyminen työstä on yhteydessä työuupumuksen kokemukseen (Bakker, Demerouti & Verbeke 2004, 97–98). Jos työn vaatimukset ovat korkeat ja voimavarat ovat puutteelliset, työuupumuksen kehittyminen on todennäköistä (Bakker ym. 2004, 98; Schaufeli & Bakker 2004, 293). Työuupumus käsitetään pitkittyneenä moniulotteisena stressioireyhtymänä ja se määritellään kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat uupumus eli henkinen väsymys, kyynisyys työtä kohtaan eli välinpitämättömyys ja etäisyys omaa työtä kohtaan sekä tehottomuuden tunne eli henkilökohtaisen suoriutumisen väheneminen ja tyytymättömyys omiin saavutuksiin työssä. (Maslach, Jackson & Leiter 1997, 192; Maslach 2003, 189.) Työuupumuksen syntyyn on tutkimuksissa todettu vaikuttavan pitkittyneet haastavat vaatimukset työlle, epätasapaino korkeiden työn vaatimusten ja vähäisten voimavarojen välillä sekä ihmisten, arvojen tai roolivaatimusten välillä esiintyvät ristiriidat (Maslach 2003, 189). Työuupumus on todettu olevan yhteydessä yksilön heikentyneeseen hyvinvointiin sekä työpaikan vaihtoaikeeseen (Schaufeli & Bakker 2004, 293).

Myös työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa voi tulla haasteita, jos työn vaatimukset vievät paljon aikaa ja/tai aiheuttavat kuormitusta. Ne vaikuttavat kielteisesti työ- ja perhe-elämän tasapainoon vähentäen palautumisen määrää, eli aikaresurssia sekä laatua, eli yksilön energioresurssia. Ylitöiden tekemisen välttäminen, työajan valvonta ja hallinta, myös lomien ja vapaiden suunnittelun sekä toteutumisen osalta, edistää hyvää työ- ja perhe-elämän tasapainoa. (Geurts, Beckers, Taris, Kompier & Smulders 2009, 229, 236, 239.) Liukuva työaika eli yksilöllisen työaikahallinnan lisääminen voi vähentää yksilön psykososiaalista työkuormitusta tai jopa estää sitä (Geurts ym. 2009, 231; Härmä 2006, 502).

4 MITEN TYÖSTÄ PALAUDUTAAN?

4.1 Resilienssin merkitys palautumisessa

Resilienssi fyysikaalisena ominaisuutena tarkoittaa elastisuutta ja kimmoisuutta (Valli 2020, 42). Fysiikassa se tarkoittaa puristavan paineen muutoksesta johtuneen rasittuneen kappaleen kykyä palautua takaisin kokoonsa ja muotoonsa (Poijula 2018, 16). Englannin arkikielessä sitä on kuvattu vaikeuksista takaisin ponnahtamisen kykynä. Suomeksi resilienssiä on kuvattu monin tavoin: Kimmoisuutena, joustavuutena, plastisuutena, pärjäävyytenä, lannistumattomuutena, kestävyutenä, siuna, sitkeytenä, sinnikkyutenä, selviytymis-, sopeutumis-, muutos-, palautumis- tai toipumiskykyisyytenä, muutosjoustavuutena, murtumisen vastustuskykynä sekä kriisikestävyutenä. (Poijula 2018, 16.)

Resilienssi on ihmisen fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn keskiössä (Valli 2020, 180). Resilienssi on kykyä kestää suuren tai traumaattisen stressin vaikutuksia eli pysyä toimintakykyisenä tai vahingoittumattomana jollakin syvällä ja kestäväällä tasolla (Hobfoll, Stevens & Zalta 2015, 174). Resilienssillä tarkoitetaan myös sitä, miten yksilö vastaa kohtaamaansa ja kokemaansa riskiin eri tilanteissa (Valli 2020, 43). Resilienssi pyrkii suojaamaan yksilöä sellaisia odottamattomia asioita kohtaan, johon yksilön tulee hyvinvointinsa vuoksi reagoida (Valli 2020, 46).

Resilienssi systeemi (esimerkiksi yksilö, perhe tai organisaatio) tai ympäristö sisältää runsaasti henkilökohtaisia, sosiaalisia, aineellisia ja energiaresursseja. Se myös mahdollistaa edellä mainittujen resurssien saatavuuden, tarjoaa turvaa ja suojaa näiden resurssien menettämistä vastaan sekä edistää resurssien kasvua. (Hobfoll ym. 2015, 176.) Valli (2020, 43) on jäsentänyt, että keskeistä resilienssiksi kuvatus yksilön määritelmille on se, että yksilöllä on kykyä sietää ja mukautua odottamattomiin, epämukaviin tapahtumiin ja kaikenlaisiin muutoksiin. Resilienteillä yksilöillä on selviytymiskeinoja (coping) ja taitoja joustavaan ajatteluun, positiivista asennetta sekä kykyä muodostaa yksilöä kannustavia sosiaalisia verkostoja (Feder, Schmajuk, Charney & Southwick 2016, 356). On tärkeää ymmärtää, että yksilön resilienssikyky voi muuttua ajan kuluessa (Valli 2020, 43). Usein resilientit yksilöt ovat niitä, jotka ovat kohdanneet vastoinkäymisiä ja selviytyvät edelleen kokiessaan psykologisia ja fysiologisia stressireaktioita (Feder ym. 2016, 356).

Resilienssiin liittyy stressi sekä yksilöä suojaavat mekanismit. Suojaavat mekanismit voivat olla yksilön henkilökohtaiseen toimijuuteen liittyviä tai selviytymisstrategioihin liittyviä, eli siihen, mitä yksilö tekee kohtaamiensa haasteiden käsittelemiseksi. Yksilön henkiset toiminnot ja yksilölliset ominaisuudet ja kokemukset liittyvät tähän. (Rutter 2007, 205.) Aktiivisen selviytymisen keinot ovat tärkeitä erottaa välttelevän selviytymisen keinoista, joita on muun muassa emotionaalinen tai käyttäytymiseen liittyvä vetäytyminen, selviytymisyriyksiä luopuminen tai alkoholiin turvautuminen sen sijaan, että yksilö käsittelee stressitekijöitä suoraan (Feder ym. 2016, 357). Yksilöä suojaavia mekanismeja on muun muassa itsetunnon ja minäpystyvyyden ylläpitäminen, avoimuus uusille mahdollisuuksille, riskien ja negatiivisten ketjureaktioiden vähentäminen (Rutter 1987, 316). Myös yksilön sisäinen eheys vaikuttaa resilienssin kehittymiseen toimiessaan mielen suojamekanismina. Sisäisellä eheydellä tarkoitetaan sitä, kuinka yksilö suhtautuu toisiin ihmisiin ja erilaisiin elämän kuormitustekijöihin. (Valli 2020, 45.)

Valli (2020, 24–25) on käsitteellistänyt väitöskirjassaan resilienssiä uudesta näkökulmasta ja tutkinut, kuinka resilienssi vaikuttaa yksilön toimintakykyyn. Resilienssi kytkeytyy vahvasti yksilön toimintakykyyn ja hyvinvointiin ja sen muodostumista kuvataan yksilön oman hyvinvoinnin kautta (Lerner ym. 2012, 275–276). Resilienssi ei ole vain tiettyjen yksilöiden synnynnäinen luonteenpiirre tai ominaisuus, vaan sitä voi harjoittaa ja aktivoida (Valli 2020, 108, 180). Sellaisten resilienssitekijöiden määrä on suhteellisen pieni, joihin ei voi vaikuttaa (Förster & Duchek 2017, 302). Resilienssin muodostumisessa on tärkeää yksilön omien arvojen hahmottaminen ja itsetuntemus (Valli 2020, 111, 115). Olennaista on myös ymmärtää yksilön ominaisuuksien ja ympäristötekijöiden vaikutus vaikeissa tilanteissa reagointiin. Positiivisuus on yhteydessä resilienssiin, samalla kannatellen yksilön toimintakykyä ja palautumista sekä tilanteeseen mukautumista. (Valli 2020, 124–125.)

Vallin (2020, 25, 78) mukaan resilienssin johtamisessa on tärkeää johtajille annettava tuki sekä ehdottomana edellytyksenä on myös kaikkien henkilöstöryhmien itsensä johtamisen kyvyt. Resilienssin johtamiselle on olennaista luottamus ja vuorovaikutus (Valli 2020, 264). Johtajien on pyrittävä panostamaan heidän omaa resilienssiä rakentaviin resursseihin, jotta he voivat sekä ehkäistä omaa uupumusta että avoimesti osoittaa resilienssiä omalla esimerkillään työntekijöille (McEwen 2022, 42). Yksi resilienssin johtamisen työkaluista on tehokas palautejärjestelmä ja esimerkillä johtaminen (Valli 2020, 170, 262). Yksilöiden resilienssipotentiaalia voidaan aktivoida myös perustarpeiden ymmärtämisellä ja niiden johtamisella, esimerkiksi tilannetietoisuuden kasvattamisella, luottamukseen perustuvien ihmissuhteiden rakentamisella ja yksilön näkökulmasta itsetuntemuksen ja mielentämis-aktivoimisella (Valli 2020, 175). Resilienssin aktivoituminen tilanteen aistimisen, tilannetietoisuuden muodostamisen, tilanteeseen mukautumisen ja oppimisen kautta lähtee kuitenkin jokaisesta yksilöstä itsestään (Valli 2020, 219).

Johtajien resilienssin rakentamiseen liittyy yksilöllisiä, tilannekohtaisia ja käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Yksilöllisiä tekijöitä ovat muun muassa yksilön kognitiiviset ja sosiaaliset taidot, tilannekohtaisia tekijöitä esimerkiksi perhe, ystävät ja työympäristö sekä käyttäytymistekijöitä avoin ja vilpitön viestintä, itsereflektio ja analyttinen pohdinta. (Förster & Duchek 2017, 301–302.) Etenkin yhteisöllisyyden ja läheisen turvaverkoston olemassaolo on tärkeää resilienssiä aktivoivana voimana (Valli 2020, 211). Resilienssiä lisäävien ominaisuuksien puutetta voi kompensoida muilla opituilla kyvyillä ja käyttäytymismalleilla. Resilienssitekijöiden vaikutukset voivat vaihdella tilanteen ja ihmisen kehitysvaiheen mukaan. (Förster & Duchek 2017, 301–302.)

Työelämän resilienssi on dynaaminen tila, jota voidaan kehittää tietoisesti. Se toimii suojaavana tekijänä työuupumusta vastaan ja se mahdollistuu organisaation resurssien käytettävyyden kautta. Työn resilienssi edellyttää yksilöltä selviytymiskeinoihin (coping) ja vahvuuksiin keskittymistä, painottuen nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen. Se edellyttää kykyä reagoida myönteisesti jokapäiväisiin työn haasteisiin ja suurempiin vastoinkäymisiin. Työn resilienssiä luovia tekijöitä ovat työskentely arvojen ja tarkoituksen mukaisesti, yhteenkuuluvuuden tunne, tehokkaat palautumistoimet, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, joustava ajattelutapa, fyysisen terveyden panostaminen, keskeisten ihmissuhteiden kehittäminen sekä palautteen ja tuen pyytäminen. (McEwen 2022, 43–44.)

4.2 Työn vaatimukset ja voimavarat

Palautumiseen liittyviä teorioita on useita, mutta eniten viitatus mallit ovat ponnistelujen ja palautumisen malli sekä resurssien säilyttämisen teoria (Kinnunen & Mäkikangas 2023, 2). Ponnistelujen ja palautumisen mallissa keskeistä on se, että työpäivän ponnisteluista aiheutunut psykologinen ja fysiologinen kuormitus loppuu, eli samanlaista kuormitusta ei koeta enää työn jälkeen, jolloin palautuminen voi käynnistyä. Jos palautumista ei tapahdu, ponnisteluista aiheutuva kuormitus kasautuu aiheuttaen hyvinvoinnin heikentymistä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Meijman & Mulder 1998, 9, 28). Resurssien säilyttämisen teoriassa arvokkaiden voimavarojen menetyksen uhka tai menetys on stressin aiheuttaja ja näin ollen stressi voi heikentää hyvinvointia. Teoriassa korostetaan näiden henkilökohtaisesti arvokkaiden voimavarojen puolustamisen, säilyttämisen ja hankkimisen tärkeyttä. (Holmgreen, Tironen, Gerhart & Hobfoll 2017, 453.) Nämä kaksi mallia, jotka kuvaavat palautumisen mahdollistumista, täydentävät toisiaan. Mallien perusteella vapaa-ajalla on tärkeää välttää toimintoja, jotka vaativat samanlaisia vaatimuksia ja voimavaroja, mitä yksilö tarvitsee työssään. Myös uusien yksilön sisäisten voimavarojen hankkiminen lisää toimintakykyä. (Sonnentag & Fritz 2007, 205.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R -malli, Job Demands-Resources) liittyy ponnistelujen ja palautumisen malliin sekä resurssien säilyttämisen teoriaan osoittaen työn vaatimusten ja voimavarojen roolin palautumisessa (Kinnunen & Mäkikangas 2023, 2). Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn ominaisuudet voidaan jakaa työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin (Demerouti ym. 2001, 499). Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka vähentävät työn vaatimuksia, ovat hyödyllisiä työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja/tai edistävät henkilökohtaista kasvua ja oppimista (Schaufeli & Bakker 2004, 293). Työn voimavaroja voi olla esimerkiksi esihenkilön tuki, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, urakehitys ja työn varmuus. Työn voimavarat ylläpitävät ja tukevat yksilön hyvinvointia. Puutteelliset voimavarat voivat estää tavoitteiden saavuttamista aiheuttaen epäonnistumisen ja turhautumisen tunteita, mikä voi johtaa työstä etäännyttämiseen ja motivaation tai sitoutumisen vähenemiseen. (Demerouti ym. 2001, 499; Bakker ym. 2003, 344–345.) Jos yksilö pystyy hyödyntämään työn voimavaroja työskennellessään, hän voi olla motivoituneempi ja tuntea vahvempaa sitoutumista organisaatioon sekä kokea hyvinvointinsa parempana (Bakker ym. 2003, 352; Schaufeli & Bakker 2004, 293). Työn voimavarat vaikuttavat sitoutumiseen ja motivaatioon etenkin silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeat (Bakker & Demerouti 2006, 315).

Työn vaatimukset, joita ovat esimerkiksi aikapaineet, työtehtävän/roolin ylikuormitus, ihmissuhteet, ristiriitaiset odotukset ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset, voivat kasautuessaan heikentää yksilön hyvinvointia ja johtaa pahimmillaan työuupumukseen. (Demerouti ym. 2001, 499; Bakker ym. 2003, 344–345.) Vaikka työn vaatimukset ovat erilaisia, niille on yhteistä se, että ne aktivoivat aina elimistön sopeutumisympäristöjä. Palautumisen kannalta erityisen merkityksellisiä ovat ne järjestelmät, jotka vaikuttavat psyykkiseen toimintaan ja tiedonkäsittelyyn, kuten havainnointiin, kognitioon sekä tiedonkäsittelyyn liittyviin emotionaalisiin, motivoiviin ja psykomotorisiin näkökohtiin. (Meijman & Mulder 1998, 12.) Työn vaatimusten täyttäminen kuormittaa aina ja vaatii jonkinasteista ponnistusta, vaikka yksilö suoriutuisi niistä hyvin ja lopputulos olisi positiivinen (Meijman & Mulder 1998, 5). Eli psyykinen kuormitus ei välttämättä johda stressiin (Meijman & Mulder 1998, 24).

Työn vaatimukset eivät ole välttämättä kielteisiä, mutta ne voivat muuttua stressitekijöiksi, jos vaatimusten täyttäminen vaatii suuria ponnistuksia (Schaufeli & Bakker 2004, 296; Meijman & Mulder 1998, 5). Työn stressitekijät liittyvät korkeisiin työn vaatimuksiin, esteisiin ja sosiaaliseen ympäristöön liittyviin tekijöihin ja niitä voivat olla esimerkiksi suuri työmäärä, aikapaine, pitkät työajat, työpaikalla tapahtuva syrjintä tai tuhoisa johtajuus (Sonntag 2018, 170). Työn stressitekijät voivat aiheuttaa yksilön voimavarojen ehtymistä, jolloin on vaikeampaa hallita ajatusprosessien ja tunnereaktioiden esiintymistä päivän tapahtumissa ja työpäivän jälkeen on vaikeampi suunnata ajatuksiaan pois työstä (Sonntag 2018, 176). Pitkät työpäivät ja erilaiset kognitiiviset prosessit, kuten menneiden tai tulevien stressitekijöiden aiheuttamat huolet, haittaavat palautumista pidentämällä elimistön psykofysiologista aktivoitumista ja voivat johtaa allostaattisen kuormituksen syntymiseen (Geurts & Sonntag 2018, 488).

Yksilöt reagoivat eri tavalla työn vaatimuksiin ja stressitekijöihin. Stressitekijöihin reagoiminen negatiivisella aktivoitumisella on yhdistetty heikentyneisiin palautumisen prosesseihin, etenkin psykologisen irrottautumisen ja unen kannalta. (Sonntag 2018, 177; Sonntag & Fritz 2007, 217.) Yksilöt, jotka altistuvat suuremmalle määrälle työn stressitekijöitä, kokevat terveydentilansa ja hyvinvointinsa huonompina kuin ne yksilöt, jotka eivät altistu yhtä suurelle määrälle työn stressitekijöitä. Toisaalta myös koettu huono terveys ja hyvinvointi lisäävät todennäköisyyttä kokea entistä enemmän työn stressitekijöitä pitkällä aikavälillä. (Sonntag 2018, 170–171.) Kun työn stressitekijöitä koetaan paljon, palautumisprosessit heikentyvät, vaikka silloin tehokkaita palautumisprosesseja tarvittaisiin eniten (Sonntag 2018, 169). Sen vuoksi palautumisen merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, että yksilöt löytäisivät keinoja palautumiseen stressaavan päivän jälkeen tai kun he kokevat uupumuksen tunteita (Sonntag, Cheng & Parker 2022, 54).

Työssä koettu kuormitus ja työn stressitekijät heikentävät työstä palautumista, etenkin psykologisen työstä irrottautumisen ja rentoutumisen osalta (Sonntag 2018, 175; Sonntag ym. 2022, 42). Psykologinen irrottautuminen työstä on merkittävä tekijä työn vaatimusten vaikutuksessa työuupumukseen, minkä vuoksi palautuminen on syytä ottaa huomioon työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa (Kinnunen, Feldt, Siltaloppi & Sonntag 2011, 805). Ennaltaehkäisevästä näkökulmasta työn vaatimusten vähentäminen on suositeltavampaa kuin työn voimavarojen lisääminen (Schaufeli & Bakker 2004, 312; Sonntag 2018, 179). Työn vaatimukset ovat negatiivisessa yhteydessä palautumiseen (Steed, Swider, Keem & Liu 2021, 891). Negatiivisia kuormituksen aiheuttamia vaikutuksia voi esiintyä, jos yhdelle tai useammalle työn vaatimukselle eli kuormitustekijälle altistutaan pitkään, eikä riittäväle palautumiselle ole aikaa (Meijman & Mulder 1998, 24).



KUVA 1. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Mukaiillen Bakker & Demerouti 2006, 320)

Kun työn voimavarat ovat korkeat, myös motivaatio työhön on korkea riippumatta työn vaatimusten tasosta (kuva 1). Eli silloin työn vaatimusten tasolla ei ole merkitystä kuormittavuuden kannalta ja kuormitus pysyy matalalla tai kohtalaisella tasolla. Jos työn voimavarat ovat vähäiset, motivaatiota koskeva ennuste muuttuu alhaisemmaksi. Motivaation taso on matalimmillaan, kun työn voimavarat ovat vähäiset ja työn vaatimukset ovat korkeat. (Bakker & Demerouti 2006, 320.) Yksilön hyvä työstä palautuminen on todennäköisempää, kun hänellä on riittävästi voimavaroja, erityisesti henkilökohtaisia voimavaroja (Steed ym. 2021, 891).

4.3 Palautumista edistävät prosessit, kokemukset ja taidot

Keskeistä työstä palautumisessa on ajatus siitä, että yksilöt tarvitsevat taukoja työn vaatimuksista toimiakseen optimaalisesti (Steed ym. 2021, 867). Palautumisella on ratkaiseva merkitys yksilön psykologiselle ja psykosomaattiselle hyvinvoinnille niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä (Steed ym. 2019, 890). Työn ja muun elämän erilaiset tilanteet voivat vaikuttaa yksilön mahdollisuuksiin toteuttaa terveellisiä valintoja samalla haastaen työstä palautumista työpäivän aikana ja vapaa-ajalla (Ruohomäki ym. 2023, 70).

Esihenkilöt kokevat työssään paljon kuormitusta ja kognitiivisia vaatimuksia, minkä vuoksi heidän on tärkeää ylläpitää ja lisätä voimavaroja työssä ja sen ulkopuolella. Palautumista edistääkseen voi olla tarpeellista tehdä suunniteltuja muutoksia työhön ja työn ulkopuolisiin rutiineihin. (Steed ym. 2021, 891.) Hyvinvointiin liittyvät itsensä johtamisen strategiat liittyvät olennaisesti työstä palautumiseen. Näitä on kuvattu olevan riittävä lepo arjessa, hyvän vireystilan ylläpitäminen, säännöllinen omasta fyysisestä hyvinvoinnista sekä palautumisesta huolehtiminen työpäivän aikana, mikä käsittää esimerkiksi ergonomian, liikunnan, tauot ja ravinnon. (Sjöblom ym. 2022, 6.) Esihenkilöt toimivat myös palautumisen roolimalleina omille johdettavilleen. Esihenkilön psykologinen irrottautuminen työstä työajan ulkopuolella voi olla yhteydessä johdettavien psykologiseen irrottautumiseen sekä sen kautta johdettavien kuormituseroisiin, esimerkiksi väsymykseen ja palautumisen tarpeeseen (Sonnentag & Schiffrer 2019, 6).

Päivittäiset palautumisen kokemukset ovat tärkeitä, koska loman tuomat hyödyt palautumisen kokemuksissa kumoutuvat parin viikon kuluessa työhön paluun jälkeen (de Bloom, Geurts & Kompier 2013, 627–628). Loman aikana voidaan kokea enemmän palautumisen kokemuksia, mutta loman positiiviset vaikutukset työssä suoriutumisessa ovat vähäisiä (Virtanen 2021, 10). Sonnentag ym. (2022, 39) mukaan päivätason tutkimukset ovat osoittaneet, että palautumistoiminnot ja -kokemukset parantavat yksilön hyvinvointia, motivaatiota ja suorituskykyä. Jos palautumisen tarpeet sivuuttaa eikä hyödynnä palautumismahdollisuuksia, se heijastuu suhteellisen nopeasti heikompina tunne- ja motivaatiotiloina. Sen vuoksi yksilön olisi tärkeää löytää itselleen henkilökohtaisesti hyödyllisimmät ja toimivimmat palautumiskokemusten yhdistelmät (Sonnentag ym. 2022, 54).

Työstä palautumista voi tapahtua passiivisen ja aktiivisen prosessin kautta ja usein ne täydentävät toisiaan. Passiivinen prosessi kuvaa suoraa vapautumista työn stressitekijöille altistumisesta. Aktiivinen prosessi taas kuvaa yksilön osallistumista aktiiviseen vapaa-ajan toimintaan, joka vaikuttaa palautumiseen esimerkiksi helpottamalla psykologista työstä irrottautumista. (Geurts & Sonnentag 2006, 488.) Työstä palautumista edistävät prosessit voidaan jakaa myös palautumistoimintoihin ja palautumiskokemuksiin. Palautumistoiminnot tarkoittavat aktiviteetteja, joita yksilö harrastaa vapaa-aikana, esimerkiksi liikunta tai yhdessäolo ystävien kanssa, joiden aikana palautuminen tapahtuu. Palautumiskokemukset taas tarkoittavat prosesseja, joita yksilö kokee edellä kuvatun aktiviteetin aikana, esimerkiksi liikunnan aikana psykologinen irrottautuminen työstä. (Sonnentag ym. 2022, 35.) Useita samanaikaisia palautumista edistäviä prosesseja voidaan tarvita myönteisen hyvinvointituloksen saavuttamiseksi (Kinnunen & Mäkikangas 2023, 1).

Sonnentag (2018, 173–174) analysoi aiemman laajan tutkimusaineiston perusteella, että tärkeimpiä palautumista edistäviä prosesseja ovat psykologinen irrottautuminen työstä, fyysinen aktiivisuus ja uni. Psykologinen eli henkinen irrottautuminen työstä on tärkeä palautumiskokemus, jolla tarkoitetaan pidättäytymistä työhön liittyviin ajatuksista ja tehtävistä vapaa-ajalla (Sonnentag & Fritz 2015, 72). Kinnunen & Mäkikangas (2023, 1) tarkastelivat tutkimuksessaan näiden prosessien samanaikaista toimivuutta pitkällä aikavälillä ja havaitsivat, että työstä irrottautuminen ja hyvä uni osoittautuivat vielä ratkaisevimmiksi palautumisprosesseiksi hyvinvoinnin näkökulmasta kuin fyysinen aktiivisuus.

Unella on keskeinen rooli päivittäisessä palautumisessa, etenkin sen aikana tapahtuvien fysiologisten muutosten kautta. Uni palauttaa yksilön vireystilaa, mielialaa ja suorituskykyä normaalille tasolle ja uudistaa keskushermostoa, aineenvaihdunta- ja immuunijärjestelmää sekä hormonitoimintaa. Palautumista haastavia ja unihäiriöitä aiheuttavia tekijöitä on muun muassa stressi, epäsäännölliset työajat ja epäsäännölliset elämäntavat. (Åkerstedt, Nilsson & Kecklund 2009, 217, 219, 234.) Silloin, kun yksilö kokee työstressiä, uni on erityisen tärkeää. Huono uni edistää työhön liittyvän kuormituksen lisääntymistä ajan kuluessa ja heikentää työstä palautumista. (Sonnentag 2018, 173–174.) Tutkimuksiin pohjautuen kansallinen unisäätiö on määritellyt riittävän unen määrän suositukseksi 7–9 tuntia aikuiselle (18–64-vuotias) (Hirshkowitz ym. 2015, 236). Riittävällä unen määrällä ja liikkumisella on yhdessä merkittävät terveysvaikutukset (UKK-instituutti 2019).

Fyysinen aktiivisuus ja liikunta tuo palautumisen näkökulmasta välittömiä sekä pitkäaikaisia hyötyjä (Sonnentag 2018, 172). Suomalaiset liikkumisen suositukset perustuvat Yhdysvaltain terveysviraston

laatimaan suositukseen. Liikkumisen suositusten mukaan aikuisen (18–64-vuotiaan) tulisi liikkua reippaasti 2 tuntia ja 30 minuuttia viikossa tai rasittavasti 1 tunti 15 minuuttia viikossa. Liikkuminen on reipasta, jos hengästyy, mutta pystyy puhumaan siitä huolimatta. Liikkuminen on raskasta, jos hengästymisen vuoksi puhuminen on haastavaa. Liikkumisen lisäksi tulisi harjoittaa lihaskuntoa ja liikehallintaa vähintään 2 kertaa viikossa. Liikkumisen hetket voivat olla kerrallaan muutaman minuutin pituisia. (UKK-instituutti, 2019.) Eräissä tutkimuksissa todettiin, että yli 10 tunnin päivittäinen istumisaika lisää riskiä sairastua sydän- ja verisuonisairauksiin, myös aktiivisesti liikuntaa harrastavilla ihmisillä (Ajufo ym. 2024). Paikallaanolon tauottaminen on tärkeää, lihasten aktivoinnin, kehon kuormituksen vähentämisen ja tuki- ja liikuntaelimistön hyvinvoinnin kannalta (UKK-instituutti, 2019). Monipuolisesti erilaisten vapaa-ajan aktiviteettien, erityisesti luovan toiminnan harrastamisella on merkitystä työstä palautumisen ja työsuorituksen edistämisen näkökulmasta (de Bloom, Rantanen, Tement & Kinnunen 2018, 151).

4.4 Palautuminen työpäivän aikana

Palautuminen työpäivän aikana on mahdollista riittävällä työn tauotuksella, myös hyvin lyhyillä tauoilla, sekä työn hallinnalla. Työpäivän aikainen palautuminen vähentää vapaa-ajalla tapahtuvan palautumisen tarvetta. (Geurts & Sonnentag 2006, 486.) Työpäivän aikainen palautuminen vaikuttaa myönteisesti hyvinvointiin työpäivän aikana ja sen jälkeen. Työpäivän aikana tauoilla koetut rentoutumisen ja työstä irrottautumisen kokemukset ovat yhteydessä vähäisempiin työuupumusoireiden kokemuksiin ja vähäisempään palautumisen tarpeeseen. (Virtanen 2021, 10–11.) Työn aikapaineet ja siihen liittyvä suuri työmäärä haastaa palautumista tekemällä työstä irrottautumisen vaikeaksi (Sonnentag & Fritz 2007, 215). Ylitöiden vähentäminen, työn tauotus ja yksilöllinen työajan hallinta voivat vähentää työstä aiheutuvaa stressiä ja ehkäistä pitkäaikaissairauksien syntyä (Härmä 2006, 510; Geurts ym. 2006, 238).

Taukojen pitäminen työpäivän aikana on palautumisen kannalta välttämätöntä (Trougakos & Hideg 2009, 42). On havaittu, että taukojen aikana tapahtuva vähäistä kuormitusta ja vähäistä itsesääätelyä vaativa toiminta johtaa korkeampiin positiivisiin tunteisiin taukojen aikana ja näin edistää palautumista (Trougakos, Beal, Green & Weiss 2008, 143; Trougakos, Hideg, Cheng & Beal 2014, 418). Eri tutkimuksissa on huomattu, että yksilölliset tai työhön liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa taukojen optimaaliseen ajoitukseen ja tauoilla tehtävään asiaan (Sonnentag ym. 2022, 45). Yleisesti voidaan päätellä, että taukojen toiminnot, jotka poistavat tai vähentävät työhön liittyviä tai muita vaatimuksia, johtavat yleensä myönteisempiin vaikutuksiin (Trougakos & Hideg 2009, 44). Palautumisen kannalta olisi hyvä hyödyntää tauko sellaisiin toimintoihin, jotka vähentävät henkilökohtaisten voimavarojen käyttöä, jolloin näiden voimavarojen palautuminen mahdollistuu (Trougakos & Hideg 2009, 42). Tauoilla palautumista voi häiritä toiminnot, jotka kuluttavat samoja voimavaroja kuin työtehtävien tekemisessä käytetään. Esimerkiksi tietotyötä tekevillä kognitiiviset toiminnot mikrotauoilla, esimerkiksi lukeminen, eivät ole optimaalisia palautumisen kannalta ja voivat lisätä kuormitusta. (Kim, Park & Niu 2017, 39.)

Tauoilla tapahtuvaa palautumista edistää autonomia, eli se, että työntekijä saa itse päättää, milloin tai mihin käyttää taukonsa. Pidemmän tauon, eli useimmilla työntekijöillä lounastauon, toiminnot

voivat parantaa palautumista, mutta myös heikentää sitä. Joillekin esimerkiksi sosiaalinen vuorovaikutus tauoilla voi kuluttaa voimavaroja, mutta psykologiset tekijät, kuten autonomia voi kumota voimavarojen ehtymisen vaikutusta. (Trougakos ym. 2014, 405–406, 416, 418.) Toisilla taas taukojen aikainen yhteenkuuluvuuden kokeminen ja sosiaalinen vuorovaikutus voi edistää palautumista (Virtanen 2021, 66). Yksilöiden on hyvä olla tietoisia siitä, minkälaiset taukotoiminnot tukevat parhaiten heidän palautumistaan (Trougakos & Hideg 2009, 64).

Esimerkiksi puistokävely ja rentoutumisharjoitus lounastauolla voi parantaa tietotyöntekijöiden työstä palautumista ja edistää hyvinvointia täydentämällä työssä tarvittavia voimavaroja (de Bloom ym. 2017, 14, 26; Sianoja, Syrek, de Bloom, Korpela & Kinnunen 2018, 428). Puistokävely lounasaikaan voi parantaa keskittymiskykyä ja vähentää väsymystä iltapäivällä. Niinä päivinä, jolloin työntekijät harjoittavat lounastaukojen aikana virkistäviä toimintoja, he kokevat hyvinvointinsa parempana työpäivän päätteeksi. Rentoutumisharjoitukset ovat yhteydessä parempaan keskittymiskykyyn iltapäivällä psykologisen irrottautumisen kautta ja suorassa yhteydessä vähäisempään kuormitukseen ja väsymykseen iltapäivällä. (Sianoja ym. 2018, 428.)

Hyvin lyhyet tauot eli mikrotauot ovat tehokkaita energian ylläpitämisessä (Sonntag ym. 2022, 54). Mikrotauoja kuvataan lyhyinä hengähdystaukoina työstä ja sellainen voi olla esimerkiksi lyhyt kävely ulkona, sosiaalinen keskustelu tai rentoutusharjoitus (Sonntag ym. 2022, 44). Työpäivän aikana pidettävät mikrotauot vaikuttavat negatiivisesti väsymykseen ja positiivisesti elinvoimaisuuteen koko työpäivän ajan (Zacher, Brailsford & Parker 2014, 287; Kim, Seonghee & Park 2022, 60). Mikrotauoilla rentoutuminen ja sosiaaliset aktiviteetit voivat vähentää työn vaatimusten vaikutuksia ja työpäivän lopun negatiivisia kokemuksia (Kim ym. 2017, 28).

Yksilöt voivat lisätä elinvoimaisuutta ja vireystilaansa eli ylläpitää energiaa ja vähentää väsymystä eri energianhallinnan strategioilla eli toimintatavoilla sekä mikrotauoilla työpäivän aikana (Fritz, Lam & Spreitzer 2011, 29, 31; Kim ym. 2022, 60). Eräässä tietotyöhön liittyvässä tutkimuksessa eniten käytettyjä työhön liittyviä strategioita olivat sähköpostin tarkastaminen, siirtyminen toiseen tehtävään ja tehtävälisan tekeminen. Mikrotauoista käytetyimpiä olivat veden tai kahvin juominen, välipalan syöminen ja vessassa käyminen. (Fritz ym. 2011, 32–33.) Yksilöiden eniten käyttämät strategiat eivät olleet merkittävästi yhteydessä korkeampaan elinvoimaisuuteen tai alhaisempaan väsymykseen, mikä voi johtua siitä, että näitä strategioita käytetään silloin, kun ollaan jo väsyneitä. Energianhallinnan strategioista positiivisin yhteys elinvoimaisuuteen havaittiin olevan uuden opettelulla, keskittymällä työssä iloa tuottaviin asioihin sekä uuden tavoitteen asettamisella. Mikrotauoista ainoastaan meditoinnilla oli positiivinen yhteys elinvoimaisuuden kokemukseen. Yksilön oppiessa tapahtuu kasvua ja kehitystä, mikä luo psykologisia voimavaroja ja lisää elinvoimaisuutta. Myös suhteisiin liittyvillä strategioilla, esimerkiksi kiitollisuuden osoittamisella, asian tekemisellä kollegan ilahduttamiseksi ja avun tarjoamisella toisille on positiivinen vaikutus elinvoimaisuuteen. (Fritz ym. 2011, 34–36.)

Aikapaineet työssä vaikuttavat heikentävästi taukojen määrään ja pituuteen, mikä heikentää työpäivän aikaista palautumista (Härmä 2006, 504). Eräässä tutkimuksessa huomattiin, että erittäin intensiivisen, ilman taukoja tehdyn, työpäivän jälkeen ihmisen elimistö voi pysyä aktivoituneena koko illan ajan, vaikka työpäivän jälkeen erityistä kuormitusta ei olisi. Aktivoitumista mitattiin adrenaliinin erit-

tymisellä eri päivinä. Ilman taukoja tehdyn työpäivän jälkeiset elimistön korkeammat adrenaliinipitoisuudet aiheuttivat ihmisille nukahtamis- ja univaikeuksia sekä seuraavana aamuna stressaannututta oloa kehossa. (Meijman & Mulder 1998, 25–27.) Virtasen (2018, 11) tutkimuksen tulokset osoittivat tauoilla tapahtuvan palautumisen myönteisen vaikutuksen hyvinvointiin, joka voi olla nähtävissä työpäivän päättyessä iltapäivällä sekä myös myöhemmin illalla. Positiiviset kokemukset ennen työpäivän päättymistä ovat positiivisesti yhteydessä palautumistoimintojen tekemiseen sekä irrottautumisen tai rentoutumisen kokemiseen (Sonnentag ym. 2022, 44).

Työpäivien suunnittelu ja tarkoituksenmukainen taukojen aikatauluttaminen voi auttaa yksilöä lisäämään tauotuskäyttäytymistä sekä vähentää väsymyksen ja stressin kokemuksia (Blasche, Pasalic, Bauböck, Haluza & Schoberberger 2017, 289, 296). Työn hallinta ja joustava päivittäisten taukojen suunnittelu voi olla erityisen tärkeää tietotyöntekijöille, kuten esihenkilötyötä tekeville, joilla työtehtävät vaihtelevat päivästä toiseen. Yksilöt, joilla on hyvä työn hallinta, pitävät todennäköisemmin taukoja silloin, kun niitä oikeasti tarvitsevat ja osallistuvat todennäköisemmin mieluisiin toimintoihin, mikä johtaa parempaan palautumiseen. (Blasche ym. 2017, 293–294; Trougakos & Hideg 2009, 61–62.)

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä edistää työstä palautumista, samalla lieventäen työstressin ja eettisen kuormituksen negatiivisia vaikutuksia palautumiseen (Laitinen ym. 2023, 3). Psykologinen turvallisuus työyhteisössä voi tukea psyykkistä palautumista, kun ongelmista ja eettisesti haastavista tilanteista voidaan keskustella avoimesti (Selander ym., 2023, 3). Sjöblom ym. (2022, 11) tutkimuksessa havaittiin, että sovellettaessa tavoitteellisen itsensä johtamisen strategioita psykologisesti turvallisessa ympäristössä työn mielekkyys ja merkityksellisyys on suurimmillaan. Psykologisesti turvallinen ympäristö vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin (Sjöblom ym. 2022, 10).

Organisaatiot voivat edesauttaa työntekijöiden palautumista johtamisen kautta, esimerkiksi riittävällä sosiaalisella tuella sekä autonomian ja joustavuuden lisäämisellä (Steed ym. 2021, 891). Itseohjautuvuus eli autonomia työssä edistää palautumista (Martela ym. 2021, 19). Myös organisaatioiden ilmapiiri voi vaikuttaa palautumiseen (Sonnentag 2018, 177). Organisaatioiden kannattaa tukea työntekijöiden palautumista ja työhyvinvointia parantavaa liikkumista, esimerkiksi mahdollistamalla ja motivoimalla liikkumiseen jo työpäivän aikana. Esimerkkejä tästä on mahdollistaa istumisen tauottaminen, tuki- ja liikuntaelimistön rentouttaminen ja vahvistaminen, vireystilan ylläpitäminen ja palautuminen. Konkreettisia asioita voivat olla muun muassa työasentojen vaihtelu, kävely, yhteiset taukojummat ja kävelykokoukset. (Ruohomäki ym. 2023, 72.) Organisaatioiden olisi myös hyvä tarjota resursseja, esimerkiksi tiloja tai välineitä, joiden avulla työntekijöiden on mahdollista harjoittaa haluamaansa taukoliikuntaa (Sonnentag ym. 2022, 54). Esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden palautumista kannustamalla taukojen pitämiseen (Sonnentag ym. 2022, 54). Esihenkilöiden olisi hyvä kertoa työntekijöille mikrotaukojen, rentoutumisen ja sosiaalisen toiminnan, palauttavista hyödyistä sekä kannustettava pitämään lyhyitä mikrotaukoja silloin, kun yksilö kokee niitä tarvitsevansa (Kim ym. 2017, 41).

4.5 Palautumiskokemukset vapaa-ajalla

Vapaa-ajalla tarkoitetaan subjektiivisesti määriteltyä työajan ulkopuolella vietettyä ajan tai aktiviteettien määrää (Newman, Tay & Diener 2014, 559). Palautumista vapaa-ajalla tapahtuu arkisin työajan ulkopuolella, viikonloppuisin ja pidempien vapaajaksojen, eli lomien, aikana (Geurts & Sonnentag 2006, 486). Vapaa-aika edistää palautumista ja hyvinvointia, jos yksilö tekee vapaa-ajallaan virkistävää, levollista tai vähän vaatimuksia sisältävää toimintaa (Troughakos & Hideg 2009, 43). Palautumiseen liittyvä toiminta tarkoittaa sitä, mitä yksilö tekee vapaa-aikana ja palautumisen kokemus sitä, mitä yksilö kokee aktiviteetteja suorittaessaan, esimerkiksi liikkeessä psykologinen irrottautuminen työstä (Sonnentag 2018, 171). Palautumisprosessia haittaavat vapaa-ajan aktiviteetit, joissa käytetään samoja resursseja kuin työssä (Meijman & Mulder 1998, 28).

Sonnentag & Fritz (2007, 205–206) ovat jäsentäneet neljä eri palautumista edistävää vapaa-ajan palautumiskokemusta, jotka ovat psykologinen irrottautuminen työstä, rentoutuminen, taidonhallinta sekä kontrolli. Nämä palautumiskokemukset voidaan ajatella henkilökohtaisina strategioina, joiden avulla yksilöt pyrkivät energiavarojensa palauttamiseen ja hyvinvointinsa säilyttämiseen stressaavista tilanteista huolimatta (Kinnunen, Feldt, Siltaoppi & Sonnentag 2011, 5). Newman ym. (2014, 555) ovat jäsentäneet vapaa-ajan edistävän subjektiivista hyvinvointia viidellä keskeisellä psykologisella mekanismilla: detachment-recovery (irrottautuminen-rentoutuminen), autonomy (autonomia), mastery (taidonhallinta), meaning (merkityksellisyys) and affiliation (yhteenkuuluvuus). Tästä mallista käytetään lyhennettä DRAMMA. DRAMMA-mallissa on yhdistetty useita aiempia subjektiivisen hyvinvoinnin ja palautumisen teorioita, keskittyen hyvinvointia edistäviin psykologisiin kokemuksiin (Newman ym. 2014, 557–558, 571). Siinä on nostettu Sonnentag & Fritz (2007, 205–206) mallin lisäksi merkityksellisyyden ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemukset tärkeiksi vapaa-ajan palautumiskokemuksiksi. Merkityksellisyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus liittyvät ihmisen perustarpeisiin, ja ne voivat helpottaa yksilöiden palautumisprosesseja (Sonnentag ym. 2022, 36).

Psykologinen irrottautuminen työstä ja rentoutuminen työn ulkopuolisena aikana voi tapahtua joko levon ja matalamman tai aktiivisemmän toiminnan kautta (Newman ym. 2014, 565). Rentoutumisella tarkoitetaan kokemusta matalasta sympaattisesta aktivaatiosta, joka voidaan saavuttaa arkipäiväisillä keho- ja mieltä rauhoittavilla toiminnoilla, meditaatiolla tai hengitysharjoituksilla (Sonnentag ym. 2022, 35). Psykologinen irrottautuminen työstä vapaa-ajalla on yhteydessä hyvään hyvinvointiin ja etenkin stressaavien työpäivien jälkeen se on erityisen hyödyllistä edistäen palautumista (Sonnentag 2018, 172; Geurts & Sonnentag 2006, 487). Työstä irrottautumista voi helpottaa täyttä huomiota vaativat harrastukset tai lyhyt työpäivän aiheista keskustelu kumppanin kanssa, jonka jälkeen jatkaa muilla aiheilla loppuillan ajan. Myös yksilön luoma työstä irrottautumista edistävä rutiini voi olla hyödyllinen. (Sonnentag ym. 2010, 364.) Aktiivisemmat vapaa-ajan toiminnot (esimerkiksi fyysinen aktiivisuus) vaikuttavat positiivisemmin hyvinvointiin kuin passiivisemmat vapaa-ajan toiminnot (esimerkiksi television katselu), vaikka molemmissa koetaan samankaltaista työstä irrottautumista ja rentoutumista (Kuykendall, Lei, Zhu & Hu 2020, 532).

Etätöitä tehdessä psykologinen irrottautuminen työstä voi olla haastavampaa, kun fyysinen ympäristö ei vaihdu ja teknologian avulla on saavutettavissa paikasta riippumatta (Sonnentag ym. 2010,

356–357). Yleisesti lisääntynyt teknologinen yhteys työhön, esimerkiksi mobiililaitteiden käyttö työajan ulkopuolella, heikentää tärkeitä palautumista edistäviä prosesseja, etenkin psykologista irrottautumista työstä sekä unta (Sonnentag 2018, 176–177). Jos psykologista työstä irrottautumista ei tapahdu ja työpäivän jälkeen ajatellaan työhön liittyviä asioita, se vaikeuttaa nukahtamista ja heikentää unen laatua (Sonnentag & Fritz 2007, 210). Myös iltaisin tapahtuva vapaa-ajanvietto mobiililaitteiden parissa voi heikentää unen määrää ja laatua nukkumaanmenon viivyttelyn sekä heikentyneen psykologista irrottautumisen kautta (Liu, Ji & Dust 2021, 990). Työstä irrottautuminen vapaaajalla on tärkeä ennustaja terveydenhuollon työntekijöiden terveydelle vähentäen keskittymisen haasteita, uupumuksen tunteita ja uniongelmia (De Jonge, 2020, 142).

Autonomia/kontrolli tarkoittaa yksilön tekemisen yksilöllisyyttä, valinnanvapautta ja ylipäätään vapautta (Newman ym. 2014, 566). Eli esimerkiksi sitä, että yksilö voi päättää, mitä, milloin ja miten hän harrastaa vapaa-ajallaan (Sonnentag & Fritz 2007, 207). Toisaalta myös kontrolli/autonomia työssä, eli yksilö saa päättää eri vaihtoehtoista, miten tekee työnsä, voi vaikuttaa hyvinvointiin (Sonnentag & Fritz 2007, 208).

Taidonhallinnan kokemukset ovat yksilöä haastavia ja oppimismahdollisuuksia tarjoavia kokemuksia, joissa yksilö pyrkii hiomaan taitojaan ja edistymään jossain vapaa-ajan toiminnassaan (Newman ym. 2014, 566). Nämä kokemukset haastavat yksilöä niin, ettei hänen kykynsä ylikuormitu (Sonnentag & Fritz 2007, 206). Eräässä sairaalatyöntekijöitä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että luovan ja kulttuurisen toiminnan harrastaminen vapaa-ajalla edistää palautumista, erityisesti rentoutumisen, autonomian ja taidonhallinnan kokemusten kautta (Tuisku, Virtanen, de Bloom & Kinnunen 2016, 254).

Merkityksellisyiden kokemukset viittaavat vapaa-ajalla tapahtuvan toiminnan mielekkyyteen ja merkitykselliseen, joka edistää myönteisiä tunteita ja elämäntyytyväisyyttä ja vähentää kielteisiä tunteita (Newman ym. 2014, 567). Yhteenkuuluvuuden kokemukset ovat sosiaalisissa vapaa-ajan toiminoissa syntyviä kokemuksia (Newman ym. 2014, 568). Sosiaalisella ympäristöllä on merkitystä yksilön palautumiselle. Esimerkiksi viikonloppuisin yhteisiin aktiviteetteihin uppoutuminen kumppanin kanssa ennustaa parempaa psykologista irrottautumista, rentoutumista ja taidonhallinnan kokemuksia ja näin edistää yksilön palautumista. (Hahn, Binnewies & Haun 2012, 288.)

Virtanen (2021, 9–11) tutki DRAMMA-mallin mukaisten palautumiskokemusten merkitystä palautumisessa ja havaitsi, että kyseiset palautumiskokemukset olivat yhteydessä elinvoimaisuuden ja elämäntyytyväisyyden kokemuksiin ja parempaan hyvinvointiin. DRAMMA-mallin kokemusten mukaisesti työstä palautuminen ei ole vain rentoutumista ja passiivista lepoa, vaan myös osallistumista mielekkääseen toimintaan, henkilökohtaista kehittymistä, itsensä toteuttamista sekä yhteyden vaalimista muihin ja itseen (Virtanen 2021, 84).

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, minkälainen palautumisen taso ja minkälaisia palautumisen taitoja yrityksessä X työskentelevillä esihenkilöillä on osana itsensä johtamista.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoisuutta palautumisen merkityksestä esihenkilötyötä tekeville sekä tuottaa tietoa palautumista tukevista ja estävistä tekijöistä, joita voidaan hyödyntää esihenkilöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Miten esihenkilöt palautuvat työkuormituksesta vapaa-ajalla?
- Miten esihenkilöt palautuvat työkuormituksesta työpäivän aikana?
- Millaista palautumista edistävää toimintaa esihenkilöt toteuttavat?
- Miten palautumista edistävät toiminnot ovat yhteydessä palautumiskokemuksiin?

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA KÄYTETYT MENETELMÄT

6.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yrityksessä X työskentelevien esihenkilöiden palautumisen tasoa sekä palautumisen taitoja osana itsensä johtamista. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällistä tutkimusta voidaan myös nimittää tilastolliseksi, hypoteettis-deduktiiviseksi tai eksperimentaaliseksi tutkimukseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139). Määrällinen tutkimus lähestymistapana sopi tämän opinnäytetyön toteutustavaksi, koska haluttiin kartoittaa, kuinka paljon palautumisen taitoja ja tietoa palautumisesta esihenkilöillä on. Määrällisellä tutkimuksella yleensä saadaan kartoitettua tutkittavaa asiaa, mutta sen avulla ei voida selvittää asioiden syitä (Heikkilä 2014, 15).

Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää perehtyä ensin tutkimuskirjallisuuden kautta teoriaan ja määritellä omaan työhön soveltuva ja tarpeellinen teoria. Teoreettinen tausta ohjaa tutkimusongelman asettelussa, metodien valinnassa, aineiston keräämisessä, tulosten tulkinnassa sekä johtopäätösten teossa. Se muodostuu opinnäytetyöhön liittyvän teorian osa-alueiden ja käsitteiden määrittelyyn, aiemmin tehtyjen tutkimusten sekä ilmiön sijoittamisesta tutkimuksen toteuttamisen käytännön yhteyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 140; Heikkilä 2014, 24.) Opinnäytetyön tietoperusta koottiin kevään ja kesän 2024 aikana. Aiemmasta tutkimuksesta löytyi hyvä, Suomessa validoitu mittari, joka sopi käytettäväksi tässä opinnäytetyössä.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin survey-tutkimus, jossa tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella standardoidussa muodossa tietyltä joukolta ihmisiä. Tutkimus- sekä aineistonkeruumenetelmän valintaa tuki se, että aihetta ei ole tutkittu aikaisemmin kyseisessä yrityksessä ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan esihenkilöiden palautumisen tasoa ja taitoja. Kvantitatiivinen menetelmä soveltuu aineiston keruuseen silloin, kun halutaan selvittää vähän tunnettua ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2009, 138). Kvalitatiivista menetelmää ei käytetty sen vuoksi, koska ei ollut tarkoitus löytää syy-seuraussuhteita palautumisen taustalla.

Tutkimus- sekä aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikutti myös se, että opinnäytetyön tekijä tunsu kohdejoukon yksilöitä henkilökohtaisesti. Kvalitatiivista menetelmää ei valittu sen vuoksi, koska tuttuus olisi voinut vaikuttaa tutkimukseen osallistujien vastauksiin, eli tutkimuksen objektiivisuus olisi ollut mahdollista vaarantua. Tulosten puolueettomuutta ja koko tutkimusprosessia edesauttaa tutkijan ja tutkittavan etäinen suhde sekä tutkijan mahdollisimman pieni vaikutus menetelmän mukaan kerättyihin vastauksiin (Vilka 2007, 16). Tutkimusmenetelmän valintaa tuki myös se, että haluttiin varmistaa vastaajien anonymiteetti. Yksityisyydestä huolehtiminen on tärkeää tietosuojan ja tutkimuksen objektiivisuuden kannalta (Heikkilä 2014, 28–29).

Survey-tutkimus on suunnitelmallinen kysely- tai haastattelututkimus ja se on taloudellinen ja tehokas tapa kerätä tietoa suureltakin ihmisjoukolta. (Heikkilä 2014, 17.) Sähköinen kysely sopi tämän tutkimuksen aineiston keräämistavaksi, koska tutkittavat olivat maantieteellisesti hajallaan ympäri Suomea, heitä oli lukumäärällisesti paljon ja kaikki käyttivät työssään tietokoneita, joten saavutettavuus oli hyvä. Kyselylomakkeen käyttöä tuki myös tavoite siitä, että pyrittiin saamaan kokonaiskuva

siitä, miten esihenkilöt kokevat palautuvansa vapaa-ajalla ja työpäivän aikana, sekä millaista palautumista edistävää toimintaa he toteuttavat. Strukturoidun kyselylomakkeen käyttö mahdollisti vastaajien kokemusten ja käytäntöjen kartoittamisen systemaattisesti. Survey-tutkimuksen avulla saadaan kerättyä aineisto, jolla pyritään vertailemaan, selittämään ja kuvailemaan ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2009, 134).

Suunnitteluvaiheessa huomioitiin valittu aineistonkeruumenetelmä eli survey-tutkimus myös kadon eli vastaamattomuuden osuus. Kadon osuus voi nousta suureksi, jos kysely lähetetään suurelle joukolle (Hirsjärvi ym. 2009, 196). Tässä kyselyssä kadon riskiä pienentävänä tekijänä nähtiin kyselyn kohdistaminen rajatulle joukolle – tietyn yrityksen tietyn alueen esihenkilöille. Kyselyn kohdentaminen jollekin erityisryhmälle, ja vastaamisesta muistuttaminen eli ”karhuaminen”, voi nostaa vastausprosentin jopa 70–80 prosenttiin (Hirsjärvi ym. 2009, 196). Vastausprosentin arvioitiin voivan nousta, jos vastaajat kokevat kyselyn aiheen itselleen tärkeäksi henkilökohtaisten syiden tai aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Webropol-ohjelmalla toteutettu kysely jaettiin tiedossa oleviin sähköpostiosoitteisiin, mikä paransi edustavan otoksen saamista. Kyselyyn vastaamiseen motivoimiseksi saatekirjeessä (liite 1) kerrottiin, että opinnäytetyön tulokset tullaan esittelemään seuraavassa alueen esihenkilöpäivässä syksyllä 2025.

Valittu aineistonkeruumenetelmä osoittautui hyväksi valinnaksi, koska kyselyn vastausprosentti oli korkea, 73.8 %. Myös opinnäytetyön tekemisen ajan rajallisuus tuki sekä kvantitatiivisen menetelmän käyttöä että kyselytutkimuksen valintaa sen saavutettavuuden vuoksi. Internetkysely on nopea tiedonkeruumenetelmä (Heikkilä 2014, 66). Valintaa tuki myös se, että aineistonkeruu haluttiin toteuttaa yrityksen X opinnäytetyöohjeistuksen mukaisesti mahdollisimman tehokkaasti ajankäytön näkökulmasta.

6.2 Tutkimustyön ympäristö ja kohdejoukko

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli mielenkiinto tarkastella esihenkilöiden palautumista yrityksessä X. Aihe on ajankohtainen, sillä työelämän vaatimusten lisääntyessä työstä palautuminen, työkuormituksen hallinta ja itsensä johtamisen taidot ovat keskeisiä työkyvyn ylläpitämisen kannalta (Laitinen ym. 2025, 31; Meijman & Mulder 1998, 9, 28; Steed ym. 2021, 867).

Tutkimusympäristönä toimi yritys X ja kohdejoukkona yrityksen tietyn alueen esihenkilöasemassa toimivat henkilöt. Tutkimuksen perusjoukko valittiin tutkimuskysymysten perusteella, koska haluttiin saada tietoa yrityksen X tietyllä alueella työskentelevien esihenkilöiden palautumisen tilasta. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, koska sen arvioitiin sopivan parhaiten kohdejoukon tutkimiseen. Kokonaistutkimus on perusteltua silloin, jos perusjoukko on pieni, alle 100 henkilöä (Heikkilä 2014, 31). Esihenkilöt työskentelivät eri puolilla Suomea ja toimialueiden koot vaihtelivat alueen johtamisjärjestelmän mukaisesti. Esihenkilöillä oli johdattavanaan keskimäärin 5–30 henkilöä, johtamistyötä tehtiin hybridityön mallilla ja johdettavia oli yhdessä tai useammassa eri toimipisteessä. Kysely lähetettiin yhteensä 44 esihenkilölle, joista 31 esihenkilöä vastasi kyselyyn: Vastausprosentti oli 73.8 %.

6.3 Aineistonhankinta

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta (liite 2), joka tehtiin Webropol-ohjelmassa. Kysely oli strukturoitu kyselylomake, jossa oli asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, eikä siihen sisällytetty avoimia kysymyksiä. Kyselyssä kysymysten muoto oli vakioitu. Se tarkoittaa, että kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilka 2007, 28). Strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä käytettiin, koska tutkittava perusjoukko oli pienehkö ja haluttiin, että vastaaminen ei esty esimerkiksi vastausten muotoilun tai kyselyyn käytettävän liian pitkän ajan takia.

Työssä käytettiin Kinnusen ym. (2011, 2, 24) Suomessa validoimaa Recovery Experience Questionnaire (REQ) -mittaria, joka pohjautuu Sonnentag & Fritz (2007, 219) tekemään REQ-mittariin. REQ-mittarin yhtä kysymystä täydennettiin määritelmällä, muutoin mittari oli alkuperäisessä muodossaan. REQ-mittarin avulla voidaan arvioida yksilöiden vapaa-ajan palautumiskokemuksia, eli sitä, miten yksilö kokee vapaa-ajan toimintojen auttavan energiavarojen palauttamiseen (Kinnunen ym. 2011, 2, 24). REQ-mittari ja lupa sen käyttöön saatiin Tampereen yliopiston emeritusprofessori Ulla Kinnuselta. REQ-mittarin kysymysten lisäksi muodostettiin teorian ja käsitteiden operationalistamisen jälkeen kysymykset myös merkityksellisyyden sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemuksista DRAMMA-mallin (Newman 2014, 567–568) mukaisesti.

Vapaa-ajan palautumiskokemuksiin liittyvien kysymysten lisäksi muodostettiin REQ-mittarin pohjalta kysymykset, joilla voitiin arvioida työpäivän aikaisia palautumiskokemuksia. Tutkimusten mukaan samat palautumista edistävät prosessit toimivat myös tauoilla työpäivän aikana (Kinnunen 2024, 380). Työpäivän aikaisen palautumisen on osoitettu olevan merkityksellistä yksilön hyvinvoinnin kannalta (Laitinen ym. 2025, 32; Virtanen 2021, 10–11.) Kyselyn loppuun muodostettiin kysymykset tutkimuskirjallisuuden perusteella neljästä merkityksellisestä palautumista edistävästä toiminnasta, joita ovat uni, fyysinen aktiivisuus, sosiaalinen vuorovaikutus sekä luova/kulttuurinen toiminta (de Bloom ym. 2018, 151; Hahn ym. 2012, 288; Sonnentag ym. 2022, 36; Sonnentag 2018, 173–174).

Kyselyn kysymykset olivat järjestysasteikkoon perustuvia kysymyksiä ja ne esitettiin 5-portaisen Likertin asteikon mukaisesti, kuten validoidussa REQ-mittarissa. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee vaihtoehdon sen perusteella, kuinka paljon hän on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittämä (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Muut kuin REQ-mittarin mukaiset kysymykset muotoiltiin ja käytiin läpi huolellisesti, että ne olisivat tutkimukseen osallistujalle mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä.

Kyselylomakkeen muodostamisen jälkeen kysely testattiin useammalla henkilöllä ja korjattiin vielä muotoilullisia seikkoja palautteen perusteella. Kyselylomakkeen testaaminen on erittäin tärkeää ja käytännössä se tarkoittaa koekyselyn tekemistä asiantuntijoille (ohjaaja, kollega) tai perusjoukkoon kuuluville henkilöille (Vilka 2007, 78). Webropol-kyselyn testaaminen myös teknisen käytön näkökulmasta on tärkeää ennen kyselylomakkeen lähettämistä (Heikkilä 2014, 67). Kyselyn ajankohtaa siirrettiin yhteisymmärryksessä toimeksiantajan kanssa, ja kysely toteutettiin keväällä 2025. Kyselylomaketta (liite 2) muotoiltiin vielä ennen kyselyn lähettämistä, muun muassa taustamuuttujien ryhmittelyn osalta.

Webropolissa kyselyn linkki luotiin julkiseksi linkiksi vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi. Julkisen linkin kautta vastattaessa vastaukset saadaan Webropol-ohjelmaan anonymisti, eikä opinnäytetyön tekijällä tullut mahdollisuutta tunnistaa henkilöitä henkilötietojen käsittelyn näkökulmasta. Kyselyn alussa kerättävät henkilötiedot (ikäryhmä, esihenkilötehtävän taso, kokemusvuodet esihenkilönä, koulutustausta) ryhmiteltiin niin, että niistä ei voinut tunnistaa yksittäistä henkilöä. Yksityisyydestä huolehtiminen on tärkeää tietosuojan ja tutkimuksen objektiivisuuden kannalta (Heikkilä 2014, 28–29).

Kyselyn linkki saatekirjeineen ja tietosuojalomakkeineen lähetettiin sähköpostitse kohdejoukolle suoraan heidän henkilökohtaisiin työsähköpostiosoitteisiinsa 7.4.2025. Kyselyyn vastaamisen ajaksi määritettiin yhteensä 10 vuorokautta. Edustavan otoksen saaminen on mahdollista silloin, kun koko kohdejoukolle välitetään samanaikaisesti tieto kyselystä ja kyselyn internetosoitteesta sähköpostin välityksellä (Heikkilä 2014, 66). Kyselyn ensimmäisissä kysymyksissä varmistettiin tietosuojailmoituksen lukeminen sekä pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Kysely oli auki 7.-17.4.2025 välisen ajan ja muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 15.4.2025, kun vastaamisaikaa oli kolme vuorokautta jäljellä.

6.4 Aineiston analyysi

Survey-tutkimuksissa tyypillisiä analyysimenetelmiä ovat kuvailevat tilastolliset menetelmät (Alastalo & Borg 2010). Opinnäytetyössä pyrittiin kuvailemaan asioita, joten kuvaileva tilastollinen analyysi ja päätelmien teko sopi tähän työhön. Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin sen jälkeen, kun kyselyn vastaamisen määräaika päättyi. Strukturoidulla lomakkeella kerätyn aineiston käsittely ja analysointi voidaan aloittaa heti kyselyn vastaamisajan päätyttyä (Hirsjärvi ym. 2009, 223). Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin apuna SPSS-ohjelmaa (Statistical Package for Social Sciences). SPSS-ohjelma soveltuu hyvin kvantitatiivisen tutkimuksen aineistojen käsittelyyn (Vehkalahti 2019, 196).

Tutkimusaineistoa tarkasteltiin ensin Webropol-ohjelmassa, jonka jälkeen ladattiin raportit SPSS-ohjelmassa käytettäväksi. SPSS-ohjelmassa tutkimusaineisto tarkastettiin ja esikäsiteltiin tarvittavalla tavalla. Esikäsitelyssä muokattiin muun muassa muuttujien nimiä ja niiden selitteitä selkeämmiksi, muuttujien vastausten desimaalimäärää sekä mitta-asteikkoja mittaustavan mukaan oikeiksi. Taustamuuttujista ikäryhmän arvot koodattiin uudelleen yhdistämällä kuusi muuttujan arvoa kahdeksi eri muuttujan arvoksi. Taustamuuttujista myös esihenkilökokemus koodattiin uudelleen yhdistämällä kuusi muuttujan arvoa kolmeksi eri muuttujan arvoksi. Taustamuuttujien arvojen uudelleenkoodauksella varmistettiin, että jokaisessa eri muuttujaryhmissä oli riittävästi vastauksia tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi.

Palautumiskokemusten tunnuslukuja tarkasteltiin REQ-mittarin mukaisten osa-alueiden mukaan muodostetuista summamuuttujista. Summamuuttujalla tarkoitetaan useamman samaa asiaa mittaavan muuttujan tiivistämistä yhdeksi muuttujaksi (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 80). Summamuuttujan käyttö on perusteltua tilastollisin perustein, etenkin Likert-tyyppisten muuttujien kohdalla luotettavuuden paranemisella (Tähtinen ym. 2020, 81).

REQ-mittarin kunkin osa-alueen muuttujista oli tiedossa summamuuttujat, jotka saatiin REQ-mittarin liitteenä. Kuitenkin ennen summamuuttujien muodostamista kunkin REQ-mittarin osa-alueen mu- kaisten summattavien muuttujien välisiä yhteyksiä ja reliabiliteettiä tarkasteltiin Cronbachin alfa - kertoimella (α) sekä Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla. Vaikka käytössä on validoitu mittari, ei mittarin toimivuus ole itsestään selvää (Vehkalahti 2019, 112).

Yleisesti mittarin reliabiliteetti on riittävä, jos Cronbachin alfan arvo on 0,70, mutta itse laadituissa mittareissa alfan arvo ollessa 0,60–0,85 välillä, voidaan mittarin reliabiliteetin arvioida olevan hyvällä tasolla (Tähtinen ym. 2020, 86). Tulokset osoittivat, että lähes kaikkien osa-alueiden summattavilla muuttujilla Cronbachin alfan arvo oli välillä 0,60–0,85 (taulukko 1). Ainoastaan kontrolli työpäivän aikana jäi alle 0,60 arvon alfan ollessa 0,517.

TAULUKKO 1. Cronbachin alfa -kertoimen arvot muodostettavista summamuuttujista

	Vapaa-ajalla	Työpäivän aikana
Psykologinen irrottautuminen	$\alpha = 0,840$	$\alpha = 0,846$
Rentoutuminen	$\alpha = 0,649$	$\alpha = 0,814$
Taidonhallinta	$\alpha = 0,825$	$\alpha = 0,784$
Kontrolli	$\alpha = 0,648$	$\alpha = 0,517$

Spearmanin korrelaatiokertoimen käyttö sopii tilanteisiin, joissa halutaan selvittää, että mitattaavatko muuttujat samaa ilmiötä, eli ovatko muuttujat samansuuntaisia (Nummenmaa ym. 2019, 222). Järjestyskorrelaatiokertoimen (ρ) ollessa positiivinen, muuttujat ovat samansuuntaisia ja negatiivinen, jos ne ovat erisuuntaisia. Järjestyskorrelaatiokertoimen ollessa lähellä nollaa, se kertoo, että järjestyksestä ei ole yksimielisyyttä eikä erimielisyyttä. (Nummenmaa ym. 2019, 222.) Tulokset osoittivat, että jokaisen osa-alueen summattavilla muuttujilla oli joko kohtalainen tai vahva korrelaatio tulosten ollessa $\rho=0.405$ – 0.785 välillä, mikä kertoo muuttujien samansuuntaisuudesta. Näin ollen ne mittaavat todennäköisesti samaa ilmiötä eli REQ-mittarin mukaisesti psykologista irrottautumista, rentoutumista, taidonhallintaa ja kontrollia. REQ-mittarin pohjalta luodut työpäivän aikaisia palautumiskoke- muksia mitanneet muuttujat eri osa-alueittain testattiin samoin Spearmanin korrelaatioanalyysin avulla ja ne korreloivat vastaavasti keskenään, tulosten ollessa $\rho=0.368$ – 0.876 välillä.

Summamuuttujien reliabiliteetin arvioinnin jälkeen SPSS-ohjelman avulla muodostettiin summamuut- tujat REQ-mittarin kunkin osa-alueen muuttujista koskien vapaa-ajan palautumiskokemuksia sekä työpäivän aikaisia palautumiskokemuksia. REQ-mittarista muodostettujen summamuuttujien sekä DRAMMA-mallin mukaisten merkityksellisyyden ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemuksista luo- tujen muuttujien avulla oli mahdollista kuvailla ja arvioida esihenkilöiden palautumiskokemuksia eri näkökulmista työpäivän aikana sekä vapaa-ajalla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymysten perusteella valittiin tarkasteltavat tunnusluvut. Tunnuslukujen avulla pyritään kuvailemaan mitattujen muuttujien keskeisiä ominaisuuksia mahdollisimman selkeästi (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2019, 69). Tunnuslukujen valinnassa huomioitiin aineiston muuttujien mittaustaso, joka oli tässä kyselyssä järjestysasteikollinen Likertin asteikko. Keskeisinä tunnuslukuina tarkasteltiin aineiston havaintojen lukumääriä eri muuttujien luokissa eli frekvenssejä, prosentti-, keski- ja hajontalukuja. Ne ovat tyypillisiä tilastollisia tunnuslukuja aineiston analyysissa

(Alastalo & Borg 2010). Frekvenssi kuvaa havaintojen lukumäärää kyseisessä muuttujan luokassa tai ryhmässä (Vilka 2007, 121). Keskiluvuista keskiarvo kuvaa havaintojen keskimääräistä suuruutta (Vilka 2007, 122). Muodostetut summamuuttujat muutettiin takaisin alkuperäiselle asteikolle 1–5, jotta tulokset olisivat helpommin luettavissa ja ymmärrettävissä. Summamuuttujaa voidaan sanoa myös keskiarvomuuttujaksi, koska niiden keskiluvun tunnuslukuna tarkastellaan keskiarvoa (Tähtinen ym. 2020, 82.) Summamuuttujaa käsiteltiin välimatka-asteikollisena muuttujana, ja sen vuoksi hajontaluvuista tarkasteltiin keskihajontaa. Keskihajonta kuvaa muuttujien etäisyyttä suhteessa keskiarvoon (Vilka 2007, 124).

Ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltiin taustamuuttujien yhteyttä palautumiskokemusten summamuuttujiin sekä palautumista edistävän toiminnan muuttujiin. Ristiintaulukointia apuna käyttäen voidaan löytää muuttujien välisiä riippuvuuksia sekä muuttujia, jotka selittävät toista muuttujaa (Vilka 2007, 129). Ristiintaulukoitujen muuttujien tilastollista merkitsevyyttä arvioitiin kontingenssikertoimen avulla sekä khiin neliö -testillä. Khiin neliö -testiä käytetään silloin, kun halutaan testata kahden eri kategorisen muuttujan riippuvuutta toisistaan (Nummenmaa ym. 2019, 197). Khiin neliö -testin yhteydessä kannattaa laskea myös voimakkuutta mittaavia tunnuslukuja, esimerkiksi kontingenssi-kerroin (Tähtinen ym. 2020, 168).

Palautumiskokemusten yhteyksiä palautumista edistävän toiminnan toteuttamiseen tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla, koska muuttujat olivat järjestysasteikollisia ja otoskoko oli melko pieni ($n=31$). Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen käyttö sopii järjestysasteikollisille muuttujille (Nummenmaa ym. 2019, 221). Järjestyskorrelaatiokertoimen avulla pyrittiin selvittämään, liittyivätkö eri palautumista edistävät toiminnot eri palautumiskokemuksiin eli oliko niillä riippuvuussuhdetta toisiinsa nähden.

7 TULOKSET

7.1 Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 31 esihenkilöä, joista 58 % oli alle 50-vuotiaita ja 42 % oli yli 50-vuotiaita (taulukko 2). Vastaajista 26 % työskenteli johtoasemassa ja 74 % lähiesihenkilönä. Vastaajista 42 % omasi esihenkilökokemusta alle neljä vuotta, 29 % 4–7 vuotta ja 29 % 8 vuotta tai enemmän.

TAULUKKO 2. Esihenkilöiden taustatiedot (n=31)

	Frekvenssi	%
Ikä		
20-49 vuotta	18	58
50-69 vuotta	13	42
Esihenkilötaso		
Johto	8	26
Lähiesihenkilöt	23	74
Kokemusvuodet esihenkilötyössä		
0-3 vuotta	13	42
4-7 vuotta	9	29
8 vuotta tai enemmän	9	29

7.2 Palautumiskokemukset vapaa-ajalla

Vapaa-ajan palautumiskokemuksia tarkasteltiin REQ-mittarin ja DRAMMA-mallin mukaisesti kuuden eri osa-alueen kautta (taulukko 3). Tulokset osoittavat, että esihenkilöt arvioivat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden (ka=4,8; sd=0,4) ja merkityksellisyyden (ka=4,5; sd=0,5) toteutuvan vapaa-ajallaan vahvimmin. Myös kontrollin (ka=4,2; sd=0,7) ja rentoutumisen (ka=4,1; sd=0,6) palautumiskokemukset arvioitiin keskimäärin vahvoiksi. Sen sijaan esihenkilöt tunsivat vapaa-ajalla vähiten taidonhallintaa (ka=3,7) ja psykologista irrottautumista työstä (ka=3,4). Niiden kohdalla esiintyi myös suurin hajonta (sd=0,8), mikä kertoi siitä, että kyseiset palautumiskokemukset vaihtelivat vastaajien kesken enemmän kuin muilla osa-alueilla.

TAULUKKO 3. Palautumiskokemukset vapaa-ajalla (n=31)

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (sd)
Sosiaalinen yhteenkuuluvuus	31	4	5	4,8	,4
Merkityksellisyys	31	4	5	4,5	,5
Kontrolli	31	3	5	4,2	,7
Rentoutuminen	31	3	5	4,1	,6
Taidonhallinta	31	2	5	3,7	,8
Psykologinen irrottautuminen	31	2	5	3,4	,8

Ristiintaulukoinnilla tarkasteltiin jokaisen vapaa-ajan palautumiskokemuksen yhteyttä eri taustamuuttujiin, joita olivat ikä, esihenkilötaso ja kokemusvuodet esihenkilötyössä (taulukko 4). Taustamuuttujista kokemusvuosilla esihenkilötyössä oli yhteys psykologiseen irrottautumiseen työstä sekä rentoutumiseen vapaa-ajalla. Sen sijaan iällä oli yhteys vain kontrolliin vapaa-ajalla. Esihenkilötasolla ei ollut yhteyttä yhteenkään vapaa-ajan palautumiskokemukseen.

TAULUKKO 4. Vapaa-ajan palautumiskokemusten ja taustamuuttujien ristiintaulukoinnin tulokset

Vapaa-ajan palautumiskokemus	Taustamuuttuja	Kontingenssi-kerroin (C)	Khiin neliö -testi (p-arvo)	Huomio
Psykologinen irrottautuminen	Ikäryhmä	0.093	0.874	Ei yhteyttä
Psykologinen irrottautuminen	Esihenkilötaso	0.025	0.990	Ei yhteyttä
Psykologinen irrottautuminen	Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0.395	0.221	Psykologinen irrottautuminen heikkeni kokemuksen myötä
Rentoutuminen	Ikäryhmä	0.063	0.726	Molemmat ikäryhmät arvioivat rentoutuvansa hyvin (87 %)
Rentoutuminen	Esihenkilötaso	0.206	0.206	Johto 100 %, lähiesihenkilöt 83 %
Rentoutuminen	Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0.311	0.190	0-3 vuotta 100 %, muut 78 %
Taidonhallinta	Ikäryhmä	0.166	0.643	Alle 50-vuotiailla hieman yleisempi
Taidonhallinta	Esihenkilötaso	0.190	0.561	Johtotasolla hieman yleisempi
Taidonhallinta	Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0.209	0.842	Kokeneimmilla (≥ 8 v) heikoin; ero ei tilastollisesti merkitsevä
Kontrolli	Ikäryhmä	0.320	0.060	Alle 50-vuotiailla yleisempi; ero lähes tilastollisesti merkitsevä
Kontrolli	Esihenkilötaso	0.058	0.746	Ei yhteyttä
Kontrolli	Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0.191	0.555	Pieni ero kokemusvuosien mukaan; ero ei tilastollisesti merkitsevä
Merkityksellisyys	Ikäryhmä	0.038	0.833	Kaikilla esihenkilöillä vahva (100 %)
Merkityksellisyys	Esihenkilötaso	0.019	0.916	Ei yhteyttä
Merkityksellisyys	Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0.297	0.223	Ei yhteyttä
Yhteenkuuluvuus	Ikäryhmä	0.290	0.092	Kaikilla esihenkilöillä vahva (100 %)
Yhteenkuuluvuus	Esihenkilötaso	0.141	0.429	Ei yhteyttä
Yhteenkuuluvuus	Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0.175	0.612	Ei yhteyttä

Psykologisen irrottautumisen ja esihenkilötyön kokemusvuosien välinen ristiintaulukointi (taulukko 5) osoitti, että psykologinen irrottautuminen työstä vapaa-ajalla heikkeni jonkin verran, kun vastaajalla oli enemmän kokemusta esihenkilötyössä. Alle neljä vuotta esihenkilönä toimineista 62 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tunsivat psykologista irrottautumista työstä vapaa-ajallaan, kun vastaava osuus oli 44 % sekä 4–7 vuotta että vähintään kahdeksan vuotta esihenkilötyötä tehneiden ryhmissä. Yli 8 vuotta esihenkilötyötä tehneistä 33 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä psykologisen irrottautumisen toteutumisesta, kun taas 0–3 vuotta esihenkilökokemuksesta omanneilla vastaavaa kielteistä arviota ei esiintynyt lainkaan. Kontingenssikerroin ($C=0.395$) viittaa kohtalaiseen yhteyteen muuttujien välillä, mutta khiin neliö -testin tulos ($p=0.221$) ei osoittanut tilastollista merkitsevyyttä.

TAULUKKO 5. Esihenkilöiden arvio psykologisesta irrottautumisesta työstä vapaa-ajalla kokemusvuosittain (n=31)

		Psykologinen irrottautuminen vapaa-ajalla				
		Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	Yhteensä	
Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0-3 vuotta	Lukumäärä	0	5	8	13
		%	0%	38%	62%	100%
	4-7 vuotta	Lukumäärä	1	4	4	9
	%	11%	44%	44%	100%	
	8 vuotta tai enemmän	Lukumäärä	3	2	4	9
	%	33%	22%	44%	100%	
Yhteensä		Lukumäärä	4	11	16	31
		%	13%	35%	52%	100%

Kaikki alle neljä vuotta esihenkilönä toimineista (100 %) arvioivat rentoutuvansa vapaa-ajalla hyvin (taulukko 6). 4–7 vuotta ja yli kahdeksan vuotta esihenkilönä toimineista 78 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja 22 % ei ollut eri eikä samaa mieltä rentoutumisestaan vapaa-ajan palautumiskokemuksena. Ristiintaulukointi ei osoittanut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä kokemusvuosien ja rentoutumisen välillä ($p=0.190$), vaikka kontingenssikerroin viittasi kohtalaiseen yhteyteen ($C=0.311$).

TAULUKKO 6. Esihenkilöiden arvio rentoutumisesta vapaa-ajalla kokemusvuosien mukaan (n=31)

		Rentoutuminen vapaa-ajalla			
		En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	Yhteensä	
Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0-3 vuotta	Lukumäärä	0	13	13
		%	0%	100%	100%
	4-7 vuotta	Lukumäärä	2	7	9
	%	22%	78%	100%	
	8 vuotta tai enemmän	Lukumäärä	2	7	9
	%	22%	78%	100%	
Yhteensä		Lukumäärä	4	27	31
		%	13%	87%	100%

Ristiintaulukoinnin perusteella nuoremmat esihenkilöt tunsivat hieman enemmän kontrollia vapaa-ajallaan: Alle 50-vuotiaista vastaajista 94 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tunsivat kontrollia vapaa-ajallaan, kun taas yli 50-vuotiaista vastaava osuus oli 69 % (taulukko 7). Lisäksi 31 % yli 50-vuotiaista ei ollut eri eikä samaa mieltä, kun alle 50-vuotiailla vastaava osuus oli vain 6 %. Kontingenssikerroin ($C=0.320$) viittaa kohtalaiseen yhteyteen, ja khiin neliö -testin tulos jäi hieman tilastollisen merkitsevyysrajan yläpuolelle ($p=0.060$).

TAULUKKO 7. Esihenkilöiden arvio kontrollista vapaa-ajalla ikäryhmittäin (n=31)

		Vapaa-ajan palautumiskokemus: Kontrolli			
		En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	Yhteensä	
Ikä	20-49 vuotta	Lukumäärä	1	17	18
		%	6%	94%	100%
	50-69 vuotta	Lukumäärä	4	9	13
	%	31%	69%	100%	
Yhteensä		Lukumäärä	5	26	31
		%	16%	84%	100%

7.3 Palautumiskokemukset työpäivän aikana

Työpäivän aikaisia palautumiskokemuksia tarkasteltiin neljän eri osa-alueen kautta (taulukko 8). Tulokset osoittavat, että esihenkilöt arvioivat taidonhallinnan ja kontrollin ($ka=3,9$; $sd=0,7$) toteutuvan työpäivän aikana vahvimmin. Esihenkilöt tunsivat työpäivän aikana vähiten rentoutumista ($ka=3,0$) ja psykologista irrottautumista työstä ($ka=2,4$), ja niiden kohdalla esiintyi myös suurin hajonta ($sd=0,9$), mikä kertoi vastaajien arvioiden suuremmasta vaihtelusta.

TAULUKKO 8. Työpäivän aikaiset palautumiskokemukset.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (sd)
Taidonhallinta	31	2	5	3,9	,7
Kontrolli	31	3	5	3,9	,7
Rentoutuminen	31	1	5	3,0	,9
Psykologinen irrottautuminen	31	1	4	2,4	,9

Ristiintaulukoinnilla tarkasteltiin kunkin työpäivän aikaisen palautumiskokemuksen yhteyttä eri taustamuuttujiin (taulukko 9). Taustamuuttujista iällä oli kohtalainen yhteys työpäivän aikaisista palautumiskokemuksista psykologiseen irrottautumiseen. Sen sijaan kokemusvuosilla oli kohtalainen yhteys rentoutumiseen, taidonhallintaan ja kontrolliin työpäivän aikana. Esihenkilötasolla ei ollut yhteyttä yhteenkään työpäivän aikaiseen palautumiskokemukseen.

TAULUKKO 9. Työpäivän aikaisten palautumiskokemusten ja taustamuuttujien ristiintaulukoinnin tulokset

Työpäivän aikainen palautumiskokemus	Taustamuuttuja	Kontingenssi-kerroin (C)	Khiin neliö -testi (p-arvo)	Huomio
Psykologinen irrottautuminen	Ikäryhmä	0.322	0.167	Psykologinen irrottautuminen hieman vahvempaa alle 50-vuotiailla; ero ei tilastollisesti merkitsevä
Psykologinen irrottautuminen	Esihenkilötaso	0.242	0.382	Ei yhteyttä
Psykologinen irrottautuminen	Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0.148	0.952	Ei yhteyttä
Rentoutuminen	Ikäryhmä	0.060	0.946	Ei yhteyttä
Rentoutuminen	Esihenkilötaso	0.110	0.828	Ei yhteyttä
Rentoutuminen	Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0.275	0.637	Rentoutuminen heikkeni esihenkilötyökokemuksen karttuessa; ero ei tilastollisesti merkitsevä
Taidonhallinta	Ikäryhmä	0.181	0.590	Ei yhteyttä
Taidonhallinta	Esihenkilötaso	0.130	0.766	Ei yhteyttä
Taidonhallinta	Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0.358	0.334	Taidonhallinnan tunne vaihteli (0-3v 85 %, 4-7v 56 %, ≥ 8 v 89 %); ero ei tilastollisesti merkitsevä
Kontrolli	Ikäryhmä	0.174	0.326	Alle 50-vuotiaat tunsivat hieman enemmän kontrollia
Kontrolli	Esihenkilötaso	0.109	0.540	Ei yhteyttä
Kontrolli	Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0.262	0.318	Kontrollin tunne väheni hieman esihenkilötyökokemuksen karttuessa; ero ei tilastollisesti merkitsevä

Esihenkilöistä yhteensä 10 % tunsivat psykologista irrottautumista työpäivän aikana, kun taas 58 % esihenkilöistä arvioi, että psykologinen irrottautuminen työstä esimerkiksi työpäivän aikaisilla tauoilla ei toteutunut (taulukko 10). Iän ja työpäivän aikaista psykologista irrottautumista kuvaava ristiintaulukointi osoitti, että alle 50-vuotiaista vastaajista 17 % arvioi pystyvänsä irrottautumaan työpäivän aikana, kun taas yli 50-vuotiailla vastaava osuus oli 0 %. Kontingenssikerroin ($C=0.322$) viittaa kohtalaiseen yhteyteen iän ja työpäivän aikaisen psykologisen irrottautumisen välillä, mutta khiin neliö -testin tuloksen ($p=0.167$) perusteella yhteyttä ei voitu osoittaa tilastollisesti merkitseväksi.

TAULUKKO 10. Psykologinen irrottautuminen työpäivän aikana ikäryhmittäin ($n=31$)

		Psykologinen irrottautuminen työpäivän aikana			Yhteensä	
		Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä		
Ikä	20-49 vuotta	Lukumäärä	11	4	3	18
		%	61%	22%	17%	100%
	50-69 vuotta	Lukumäärä	7	6	0	13
		%	54%	46%	0%	100%
Yhteensä		Lukumäärä	18	10	3	31
		%	58%	32%	10%	100%

Esihenkilöistä yhteensä 29 % arvioi rentoutuvansa työpäivän aikana (taulukko 11). Ristiintaulukoinnin perusteella rentoutuminen työpäivän aikaisena palautumiskokemuksena näytti vähenevän, mitä enemmän vastaajalla oli kokemusvuosia esihenkilötyössä: Alle neljä vuotta esihenkilönä toimineista 15 %, 4–7 vuotta 33 % ja 44 % kahdeksan vuotta tai enemmän esihenkilönä toimineista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että he tunsivat rentoutumista työpäivän aikana. Kontingenssikerroin ($C=0.275$) viittasi kohtalaiseen yhteyteen kokemusvuosien ja työpäivän aikaisen rentoutumisen välillä, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($p=0.637$).

TAULUKKO 11. Rentoutuminen työpäivän aikana kokemusvuosien mukaan ($n=31$)

		Rentoutuminen työpäivän aikana			Yhteensä	
		Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä		
Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0-3 vuotta	Lukumäärä	2	6	5	13
		%	15%	46%	38%	100%
	4-7 vuotta	Lukumäärä	3	4	2	9
		%	33%	44%	22%	100%
	8 vuotta tai enemmän	Lukumäärä	4	3	2	9
		%	44%	33%	22%	100%
Yhteensä		Lukumäärä	9	13	9	31
		%	29%	42%	29%	100%

Esihenkilöistä yhteensä 77 % arvioi taidonhallinnan toteutuvan työpäivän aikaisena palautumiskokemuksena (taulukko 12). Esihenkilötyön kokemusvuosien perusteella havaittiin jonkin verran vaihtelua: Alle neljä vuotta ja yli kahdeksan vuotta esihenkilönä toimineet arvioivat taidonhallinnan tunnetta yleisesti vahvemiksi (85–89 %), kun 4–7 vuotta esihenkilönä toimineista 56 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä taidonhallinnasta työpäivän aikaisena palautumiskokemuksena. Kontingenssikerroin ($C=0.358$) viittasi kohtalaiseen yhteyteen, mutta khiin neliö -testin tulos ei kuitenkaan osoittanut tilastollisesta merkitsevyyttä ($p=0.334$).

TAULUKKO 12. Taidonhallinta työpäivän aikana kokemusvuosien mukaan (n=31)

		Taidonhallinta työpäivän aikana			Yhteensä	
		Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä		
Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0-3 vuotta	Lukumäärä	0	2	11	13
		%	0%	15%	85%	100%
	4-7 vuotta	Lukumäärä	1	3	5	9
	%	11%	33%	56%	100%	
8 vuotta tai enemmän	Lukumäärä	0	1	8	9	
	%	0%	11%	89%	100%	
Yhteensä		Lukumäärä	1	6	24	31
		%	3%	19%	77%	100%

Ristiintaulukointi työpäivän aikaisen kontrollin tunteen ja esihenkilötyön kokemusvuosien välillä osoitti, että kontrolli näytti vähenevän hieman kokemuksen karttuessa: 85 % alle neljä vuotta esihenkilönä toimineista oli samaa mieltä työpäivän aikaisesta kontrollista, kun taas yli kahdeksan vuotta toimineista vastaava osuus oli 56 % (taulukko 13). Kontingenssikerroin viittasi kohtalaiseen yhteyteen ($C=0.262$), mutta khiin neliö -testin mukaan yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($p=0.318$).

TAULUKKO 13. Kontrolli työpäivän aikaisena palautumiskokemuksena kokemusvuosien mukaan (n=31)

		Kontrolli työpäivän aikana		Yhteensä	
		En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä		
Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0-3 vuotta	Lukumäärä	2	11	13
		%	15%	85%	100%
	4-7 vuotta	Lukumäärä	3	6	9
	%	33%	67%	100%	
8 vuotta tai enemmän	Lukumäärä	4	5	9	
	%	44%	56%	100%	
Yhteensä		Lukumäärä	9	22	31
		%	29%	71%	100%

7.4 Palautumista edistävien toimintojen toteuttaminen

Tulokset esihenkilöiden palautumista edistävien toimintojen toteuttamisesta osoittivat, että niistä sosiaalinen vuorovaikutus toteutui vastaajien mukaan keskimäärin vahvimmin ($ka=4,3$; $sd=0,6$) (taulukko 14). Fyysinen aktiivisuus ($ka=4,1$; $sd=1,0$) ja riittävä uni ($ka=4,0$; $sd=1,1$) toteutuivat esihenkilöiden arvioiden perusteella myös hyvin. Fyysisen aktiivisuuden ja riittävän unen kohdalla kuitenkin hajonta oli suurempi, mikä osoitti niissä esihenkilöiden vastausten vaihtelevan enemmän.

Sen sijaan luovan ja/tai kulttuurisen toiminnan toteutuminen arvioitiin heikoimmaksi ($ka=3,3$), ja sen kohdalla havaittiin myös suurin vaihtelu vastaajien välillä ($sd=1,4$). Tämä viittasi siihen, että osa vastaajista ei toteuttanut lainkaan tällaista toimintaa, kun taas toiset harrastivat luovaa ja/tai kulttuurista toimintaa säännöllisesti.

TAULUKKO 14. Palautumista edistävän toiminnan toteutuminen (n=31)

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (sd)
Sosiaalinen vuorovaikutus	31	2	5	4,3	,6
Fyysinen aktiivisuus	31	2	5	4,1	1,0
Uni	31	2	5	4,0	1,1
Luova/kulttuurinen toiminta	31	1	5	3,3	1,4

Esihenkilöistä yhteensä 77 prosenttia arvioi nukkuvansa riittävästi (taulukko 15). Ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltiin, oliko iällä, esihenkilötasolla tai kokemusvuosilla esihenkilötyössä yhteyttä riittävän unen kokemukseen. Tulosten perusteella alle 50-vuotiailla esihenkilöillä riittävän unen kokemus oli yleisempää: 89 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että nukkuu riittävästi, kun taas yli 50-vuotiaiden esihenkilöiden keskuudessa vastaava osuus oli 62 %. Eroavaisuus voitiin havaita ja kontingenssikerroin ($C=0.323$) viittasi kohtalaiseen yhteyteen muuttujien välillä, mutta khiin neliö -testin ($p=0.164$) mukaan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei voitu osoittaa.

TAULUKKO 15. Esihenkilöiden arvio riittävän unen määrästä ikäryhmittäin (n=31)

		Nukun riittävästi.			Yhteensä	
		Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä		
Ikä	20-49 vuotta	Lukumäärä	2	0	16	18
		%	11%	0%	89%	100%
	50-69 vuotta	Lukumäärä	4	1	8	13
		%	31%	8%	62%	100%
Yhteensä		Lukumäärä	6	1	24	31
		%	19%	3%	77%	100%

Esihenkilöistä yhteensä 84 % arvioi liikkuvansa säännöllisesti vapaa-ajallaan (taulukko 16). Ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltiin, oliko iällä, esihenkilötasolla tai kokemusvuosilla esihenkilötyössä yhteyttä säännöllisen liikunnan harrastamiseen. Tulosten mukaan 94 % alle 50-vuotiaista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he liikkuvat säännöllisesti vapaa-ajallaan, kun taas yli 50-vuotiaista näin arvioi 69 %. Kontingenssikerroin ($C=0.329$) viittasi kohtalaiseen yhteyteen iän ja säännöllisen liikunnan välillä, mutta khiin neliö -testin ($p=0.153$) perusteella ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

TAULUKKO 16. Esihenkilöiden arvio säännöllisestä vapaa-ajan liikkumisesta ikäryhmittäin (n=31)

		Liikun säännöllisesti vapaa-ajallani.			Yhteensä	
		Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä		
Ikä	20-49 vuotta	Lukumäärä	1	0	17	18
		%	6%	0%	94%	100%
	50-69 vuotta	Lukumäärä	3	1	9	13
		%	23%	8%	69%	100%
Yhteensä		Lukumäärä	4	1	26	31
		%	13%	3%	84%	100%

Myös esihenkilötyön kokemusvuosien ja säännöllisen liikunnan välillä oli havaittavissa eroavaisuutta (taulukko 17). Kaikki alle neljä vuotta esihenkilönä toimineet (100 %) arvioivat liikkuvansa säännöllisesti.

sesti. Vastaava osuus oli 78 % niillä, joilla oli 4–7 vuoden kokemus, ja 67 % niillä, joilla esihenkilötyöstä oli kokemusta kahdeksan vuotta tai enemmän. Kontingenssikerroin ($C=0.449$) viittasi kohtalaiseen yhteyteen, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkittävä ($p=0.099$).

TAULUKKO 17. Esihenkilöiden arvio säännöllisestä vapaa-ajan liikkumisesta kokemusvuosittain (n=31)

		Liikun säännöllisesti vapaa-ajallani.				
			Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	Yhteensä
Kokemusvuodet esihenkilötyössä	0-3 vuotta	Lukumäärä	0	0	13	13
		%	0%	0%	100%	100%
	4-7 vuotta	Lukumäärä	1	1	7	9
		%	11%	11%	78%	100%
	8 vuotta tai enemmän	Lukumäärä	3	0	6	9
		%	33%	0%	67%	100%
Yhteensä	Lukumäärä	4	1	26	31	
	%	13%	3%	84%	100%	

Esihenkilöistä 97 % arvioi viettävänsä sopivasti aikaa ystävien ja/tai läheisten kanssa (taulukko 18). Ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltiin, oliko iällä, esihenkilötasolla tai kokemusvuosilla esihenkilötyössä sosiaalisen vuorovaikutukseen eli siihen, kuinka vastaajat arvioivat ystävien ja/tai läheisten kanssa vietetyn ajan määrää. Tulokset osoittivat, että millään edellä mainituista taustamuuttujista ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

TAULUKKO 18. Esihenkilöiden arvio sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ikäryhmittäin (n=31)

		Vietän sopivasti aikaa ystävien/läheisten kanssa.			
			Täysin tai jokseenkin eri mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	Yhteensä
Ikä	20-49 vuotta	Lukumäärä	0	18	18
		%	0%	100%	100%
	50-69 vuotta	Lukumäärä	1	12	13
		%	8%	92%	100%
Yhteensä	Lukumäärä	1	30	31	
	%	3%	97%	100%	

Esihenkilöistä yhteensä 55 % arvioi harrastavansa säännöllisesti jotain luovaa ja/tai kulttuurista toimintaa (taulukko 19). Ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltiin, oliko iällä, esihenkilötasolla tai kokemusvuosilla esihenkilötyössä yhteyttä luovan ja/tai kulttuurisen toiminnan harrastamisaktiivisuuteen. Alle 50-vuotiasta 44 % ja yli 50-vuotiaista 69 % ilmoitti harrastavansa luovaa ja/tai kulttuurista toimintaa säännöllisesti, mikä viittasi siihen, että vanhemmat vastaajat harrastivat tällaista toimintaa hieman useammin, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($C=0.281$, $p=0.265$). Esihenkilötason ja kokemusvuosien esihenkilötyössä yhteys luovan ja/tai kulttuurisen toiminnan harrastamiseen oli sen sijaan heikko.

TAULUKKO 19. Esihenkilöiden arvio säännöllisen luovan ja/tai kulttuurisen toiminnan harrastamisesta ikäryhmittäin (n=31)

		Harrastan säännöllisesti jotain luovaa ja/tai kulttuurista toimintaa.				
		Täysin tai jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	Yhteensä	
Ikä	20-49 vuotta	Lukumäärä	8	2	8	18
		%	44%	11%	44%	100%
	50-69 vuotta	Lukumäärä	4	0	9	13
		%	31%	0%	69%	100%
Yhteensä		Lukumäärä	12	2	17	31
		%	39%	6%	55%	100%

7.5 Palautumista edistävien toimintojen yhteys eri palautumiskokemuksiin

Spearmanin järjestyskorrelaatioanalyysin perusteella säännöllinen liikunta vapaa-ajalla oli tilastollisesti merkitsevässä positiivisessa yhteydessä vapaa-ajan palautumiskokemuksista rentoutumiseen sekä kohtalaisessa positiivisessa yhteydessä kontrolliin (taulukko 20). Tulokset osoittavat, että vastaajat, jotka liikkuvat vapaa-ajallaan säännöllisesti, tunsivat vapaa-ajallaan enemmän erityisesti rentoutumista, mutta myös kontrollia. Ajan viettäminen ystävien ja/tai läheisten kanssa oli tilastollisesti merkitsevässä ja kohtalaisessa positiivisessa yhteydessä vapaa-ajan palautumiskokemuksista ainoastaan kontrolliin.

TAULUKKO 20. Palautumista edistävien toimintojen yhteys vapaa-ajan palautumiskokemuksiin (ρ =Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin, p =tilastollinen merkitsevyytaso)

	Uni	Liikunta	Sosiaalinen vuorovaikutus	Luova/kulttuurinen toiminta
Psykologinen irrottautuminen	$\rho = 0.206$ $p = 0.112$	$\rho = 0.013$ $p = 0.945$	$\rho = 0.030$ $p = 0.153$	$\rho = -0.008$ $p = 0.968$
Rentoutuminen	$\rho = 0.346$ $p = 0.057$	$\rho = 0.594^{**}$ $p = <0.001$	$\rho = 0.153$ $p = 0.410$	$\rho = -0.345$ $p = 0.057$
Taidonhallinta	$\rho = 0.118$ $p = 0.087$	$\rho = 0.202$ $p = 0.276$	$\rho = -0.095$ $p = 0.610$	$\rho = 0.019$ $p = 0.944$
Kontrolli	$\rho = 0.313$ $p = 0.087$	$\rho = 0.383^*$ $p = 0.033$	$\rho = 0.361^*$ $p = 0.046$	$\rho = 0.019$ $p = 0.918$
Merkityksellisyys	$\rho = 0.015$ $p = 0.934$	$\rho = 0.340$ $p = 0.061$	$\rho = 0.212$ $p = 0.253$	$\rho = -0.213$ $p = 0.249$
Yhteenkuuluvuus	$\rho = 0.235$ $p = 0.204$	$\rho = 0.108$ $p = 0.565$	$\rho = 0.051$ $p = 0.787$	$\rho = -0.161$ $p = 0.387$

***.* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä <0.01-tasolla, ***. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä <0.05-tasolla.

Vastaavasti palautumista edistävien toimintojen yhteyksiä tutkittiin myös työpäivän aikaisiin palautumiskokemuksiin. Spearmanin järjestyskorrelaatioanalyysin perusteella riittävä uni sekä säännöllinen liikkuminen vapaa-ajalla oli tilastollisesti merkitsevässä kohtalaisessa positiivisessa yhteydessä työpäivän aikaisista palautumiskokemuksista kontrolliin (taulukko 21). Ajan viettäminen ystävien/läheisten kanssa oli tilastollisesti merkitsevässä ja kohtalaisessa negatiivisessa yhteydessä työpäivän aikaisista palautumiskokemuksista taidonhallintaan.

TAULUKKO 21. Palautumista edistävien toimintojen yhteys työpäivän aikaisiin palautumiskokemuksiin (ρ =Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin, p =tilastollinen merkitsevyystaso)

	Uni	Liikunta	Sosiaalinen vuorovaikutus	Luova/kulttuurinen toiminta
Psykologinen irrottautuminen	$\rho = 0.298$ $p = 0.104$	$\rho = 0.095$ $p = 0.612$	$\rho = 0.031$ $p = 0.868$	$\rho = 0.146$ $p = 0.433$
Rentoutuminen	$\rho = 0.272$ $p = 0.139$	$\rho = 0.263$ $p = 0.153$	$\rho = 0.052$ $p = 0.780$	$\rho = 0.178$ $p = 0.337$
Taidonhallinta	$\rho = -0.025$ $p = 0.893$	$\rho = -0.004$ $p = 0.983$	$\rho = -0.358^*$ $p = 0.048$	$\rho = 0.046$ $p = 0.805$
Kontrolli	$\rho = 0.392^*$ $p = 0.029$	$\rho = 0.373^*$ $p = 0.039$	$\rho = 0.292$ $p = 0.112$	$\rho = -0.115$ $p = 0.538$

*. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä <0.05-tasolla.

8 POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelun lähtökohdat

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoisuutta palautumisen merkityksestä esihenkilötyötä tekeville sekä tuottaa tietoa palautumista tukevista ja estävistä tekijöistä, joita voidaan hyödyntää esihenkilöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, minkälainen palautumisen taso ja minkälaisia palautumisen taitoja yrityksessä X työskentelevillä esihenkilöillä on osana itsensä johtamista.

8.2 Vapaa-ajan ja työpäivän aikaiset palautumiskokemukset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin kuvailla, miten esihenkilöt palautuvat työkuormituksesta vapaa-ajalla. Tulokset osoittavat, että esihenkilöiden palautuminen vapaa-ajalla on yleisesti ottaen hyvällä tasolla, erityisesti sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden osa-alueilla. Nämä palautumiskokemukset toteutuivat vahvimpina ja tasaisimpina koko vastaajajoukossa. Rentoutuminen ja kontrolli vapaa-ajan palautumiskokemuksina arvioitiin myös vahvoiksi, mutta niiden kohdalla esiintyi hieman enemmän vaihtelua vastaajien välillä.

Sen sijaan psykologinen irrottautuminen työstä ja taidonhallinnan kokemus jäivät heikoimmiksi palautumisen osa-alueiksi. Erityisesti psykologisen irrottautumisen kohdalla havaittiin suurempaa vaihtelua kokemuksissa, mikä viittaa siihen, että osa esihenkilöistä kykenee irrottautumaan työasioista vapaa-ajallaan hyvin, kun taas toisille se on vaikeampaa. Aiempien tutkimusten mukaan psykologinen irrottautuminen työstä on yksi tärkeimmistä palautumista edistävistä prosesseista (Kinnunen & Mäkikangas 2023, 1; Sonnentag 2018, 173–174). Psykologiseen irrottautumiseen työstä liittyy myös eri työnteon muodot. Tähän tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt tekevät työtä hybridimallilla eli osa työstä tehdään myös etätöyönä. Etätöyö haastaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, koska tavoitettavissa olemisen rajat ovat häilyvät, töiden tauotus voidaan kokea hankalana tai työpäivän aikana tauot voivat unohtua kokonaan (Kinnunen 2019, 236; Ruohomäki ym. 2023, 68, 75).

Vaikka monet vapaa-ajan palautumiskokemukset olivat positiivisia, tulokset nostivat esiin myös esihenkilöiden uravaiheeseen ja ikään liittyviä eroja. Nuoremmat esihenkilöt sekä esihenkilöuransa alkuvaiheessa olevat arvioivat kontrollin ja rentoutumisen kokemukset vahvemmiten kuin vanhemmat tai kokeneemmat kollegansa. Esimerkiksi kontrollin tunne vapaa-ajalla oli yleisempi alle 50-vuotiailla kuin vanhemmilla vastaajilla, ja yhteys jäi vain hieman tilastollisen merkitsevyysrajan yläpuolelle ($p=0.060$). Vastaavasti alle 4 vuotta esihenkilönä toimineet raportoivat sekä rentoutumista että psykologista irrottautumista muita useammin. Pidempi kokemus esihenkilötyössä näyttäisi olevan yhteydessä heikompaan psykologiseen irrottautumiseen sekä rentoutumiseen vapaa-ajalla. Vaikka yhteydet eivät olleet tilastollisesti merkittäviä tämän aineiston perusteella, ilmiö voi silti olla käytännössä merkityksellinen ja se suurempi otos voisi tarkentaa ilmiön todellista merkitystä. Tulokset eivät osoitaneet yhteyksiä esihenkilötason ja eri vapaa-ajan palautumiskokemusten välillä, mikä eriyä aiemmasta tutkimuksesta, jossa on havaittu ylemmän ammattiaseman yhteys heikompaan psykologiseen irrottautumiseen ja rentoutumiseen vapaa-ajalla (Sianoja, Mäkikangas & Kinnunen 2020, 90).

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin kuvailla, miten esihenkilöt palautuvat työkuormituksesta työpäivän aikana. Tulokset osoittivat, että työpäivän aikaisten palautumiskokemusten ja niiden eri osa-alueiden välillä esiintyi vaihtelua. Taidonhallinnan ja kontrollin kokemukset olivat vahvimpia työpäivän aikaisia palautumiskokemuksia, mikä voi viitata siihen, että monet esihenkilöt kokevat onnistuvansa työtehtävissään, hallitsevansa työnsä ja omaavan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön liittyen. Aiemmissa tutkimuksissa työn hallinnan tunteen on havaittu olevan yhteydessä parempaan hyvinvointiin (Sonnentag & Fritz, 2007, 208). Sen lisäksi hyvää työstä palautumista edistää mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, työaikoihin sekä taukojen pitämiseen (Laitinen ym. 2024a, 29; Sonnentag & Fritz 2007, 208).

Sen sijaan rentoutuminen ja erityisesti psykologinen irrottautuminen työstä työpäivän aikaisten taukojen aikana toteutuivat heikoimmin. Tulokset viittaavat siihen, että monelle esihenkilölle työstä irrottautuminen edes hetkellisesti tauoilla on haastavaa, ja ovat samansuuntaisia aiemman tutkimuksen kanssa (Sianoja ym. 2020, 98). Taukojen suunnittelu työpäiviin etukäteen voi vähentää stressin kokemuksia (Blasche ym. 2017, 289, 296). Myös etätöitä tehdessä olisi tärkeää kiinnittää huomiota työn tauottamiseen. Aiemmat tutkimukset tukevat työn tauotuksen merkitystä etätöissä, koska silloin työn tauotus voidaan kokea hankalana tai työpäivän aikana tauot voivat unohtua kokonaan (Kinnunen 2019, 236; Ruohomäki ym. 2023, 68, 75). Työyhteisötasolla työstä palautumista voidaan edistää käyttämällä työn suunniteltua tauottamista palautumisen keinona sekä lyhyempinä mikrotaukoina työpäivän lomassa (Laitinen ym. 2024a, 56).

Vaikka tässä tutkimuksessa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä työpäivän aikaisten palautumiskokemusten ja eri taustamuuttujien, kuten iän tai esihenkilötyökokemuksen välillä, deskriptiivinen tarkastelu tarjoaa mielenkiintoisia havaintoja. Tulokset viittasivat siihen, että nuoremmat esihenkilöt kokivat psykologisen irrottautumisen työstä taukojen aikana hieman helpommaksi kuin vanhemmat kollegansa. Tulokset erivät aiemmasta tutkimuksesta, jossa vanhemmat vastaajat ovat raportoineet enemmän rentoutumisen ja psykologisen irrottautumisen kokemuksia työpäivän aikaisten taukojen aikana (Kinnunen, de Bloom & Virtanen 2019, 5). Myös esihenkilötyöuran alkuvaiheissa olevat esihenkilöt näyttivät kokevan rentoutumisen, taidonhallinnan ja kontrollin tunteet vahvempina kuin pidempään esihenkilötehtävissä toimineet. Tulosten mukaan esihenkilötasolla ei havaittu olevan yhteyttä taukojen aikaisiin palautumisen kokemuksiin, mikä erii aiemmasta tutkimuksesta, jossa on osoitettu yhteys ylemmän ammattiaseman ja taukojen aikaisen heikomman psykologisen irrottautumisen välillä (Sianoja ym. 2020, 90).

Tulokset viittasivat siihen, että palautumiskokemukset vaihtelevat iän sekä eri työuran ja elämän vaiheiden mukaan. On mahdollista, että pidemmän kokemuksen esihenkilötyössä omaavien esihenkilöiden työnkuva sisältää enemmän vastuuta tai työn stressitekijöitä, mikä voi heikentää palautumisen mahdollisuuksia työpäivän aikana. Työn stressitekijät liittyvät korkeisiin työn vaatimuksiin ja ne voivat aiheuttaa voimavarojen ehtymistä, mikä voi haitata palautumista (Sonnentag 2018, 170, 176). Toisaalta vähemmän kokemusta esihenkilötyössä omaavilla vastaajilla työtehtävät voivat herättää enemmän sisäistä motivaatiota ja innostusta, eli työn imua.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että nämä havainnot voivat olla merkityksellisiä ja hyödyllisiä työhyvinvoinnin tukemisen näkökulmasta työpäivän aikaisen palautumisen tukemisessa: Esihenkilöiden

palautumista olisi hyödyllistä tukea yksilöllisesti, huomioiden erilaiset työuran ja elämänkaaren vaiheet. Työstä palautumista tulee johtaa ja siinä avainasemassa on johdon ja esihenkilöiden oma aktiivisuus (Laitinen ym. 2024a, 59). Jotta se olisi mahdollista, myös esihenkilöiden työstä palautumista on tärkeää tukea, koska esihenkilöt toimivat esimerkkeinä ja mallina johdettavilleen. Etenkin muutostilanteissa palautumisen keinojen hyödyntäminen jo työpäivän aikana on tärkeää. (Laitinen ym. 2024a, 46–47).

8.3 Palautumista edistävien toimintojen toteuttaminen

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin kuvailla, millaisia palautumista edistäviä toimintoja esihenkilöt toteuttavat. Tulosten perusteella esihenkilöt toteuttivat palautumista edistäviä toimintoja monipuolisesti, mutta vaihtelevasti. Sosiaalinen vuorovaikutus näyttäytyi vahvimpana ja se myös toteutui riippumatta iästä, esihenkilötasosta tai -työkokemuksen määrästä.

Myös riittävä uni ja fyysinen aktiivisuus toteutuivat hyvin, mutta näiden osa-alueiden kohdalla vastaajien välillä havaittiin enemmän vaihtelua. Tämä voi viitata siihen, että vaikka tiedetään unen ja fyysisen aktiivisuuden keskeinen merkitys hyvinvoinnille ja palautumiselle, niiden toteutuminen ei ole itsestään selvää, vaan ne voivat jäädä vaihtelevasti toteutuviksi kiireisessä arjessa. Tutkimusten mukaan etenkin uni on palautumisen näkökulmasta korvaamatonta ja unella on keskeinen rooli päivittäisessä palautumisessa (Sarkkinen 2021; Åkerstedt ym. 2009, 217). Tulosten mukaan valtaosa (77 %) esihenkilöistä arvioi nukkuvansa riittävästi.

Tulokset viittaavat siihen, että luovan ja kulttuurisen toiminnan harrastaminen ei ole yhtä vakiintunut palautumista edistävän toiminnan muoto kuin esimerkiksi sosiaalinen kanssakäyminen tai liikunta. Tutkimusten mukaan myös luovan ja kulttuurisen toiminnan harrastaminen on yhteydessä parempaan palautumiseen erityisesti rentoutumisen, kontrollin ja taidonhallinnan kokemusten kautta (Tuisku ym. 2016, 254).

Ikä ja esihenkilötyökokemuksen määrä näyttivät jakavan palautumista edistävien toimintojen painotuksia eri esihenkilöiden välillä. Tulokset viittaavat siihen, että iällä saattaa olla yhteys koettuun unen riittävyteen ja säännöllisen liikunnan toteuttamiseen. Esihenkilötyökokemuksen karttuessa vapaa-ajan säännöllinen liikkumisen väheneminen voi kertoa lisääntyneestä työkuormasta tai palautumiseen varatun ajan vähenemisestä uran edetessä. Vaikka näiden yhteyksien tilastollista merkittävyyttä ei voitu osoittaa, silti havaitut erot voivat viitata käytännössä merkityksellisiin yhteyksiin ja ilmiöt voisivat tarkentua suuremmalla otoksella.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että myös palautumista edistävien toimintojen osalta palautumista kannattaa tukea yksilöllisesti ja joustavasti, esimerkiksi sellaisten toimintojen osalta, joiden toteutumisessa on enemmän hajontaa tai heikompia arvioita. Aiemmat tutkimustulokset ovat samansuuntaisia ja tukevat johtopäätöstä: Palautumista edistävien toimintojen toteuttaminen vaihtelee eri henkilöiden välillä ja olisi hyödyllistä löytää jokaiselle sopivat keinot (Kinnunen 2024, 381; Sonnentag ym. 2022, 44).

8.4 Palautumista edistävien toimintojen yhteys eri palautumiskokemuksiin

Neljännän tutkimuskysymyksen avulla haluttiin kuvailla eri palautumista edistävien toimintojen yhteyttä eri palautumiskokemuksiin. Tulokset osoittivat, että palautumista edistävästä toiminnoista unella, fyysisellä aktiivisuudella sekä sosiaalisella vuorovaikutuksella on yhteys eri palautumiskokemuksiin sekä vapaa-ajalla että työpäivän aikana. Unella oli kohtalainen positiivinen yhteys työpäivän aikaiseen kontrolliin, mikä voi viitata siihen, että hyvä yöuni edesauttaa työpäivän aikana koettua hallinnan tunnetta. Tulos eroaa aiemmista tutkimuksista, joissa unella on todettu olevan yhteys etenkin psykologiseen työstä irrottautumiseen (Kinnunen & Mäkikangas 2023, 1).

Fyysinen aktiivisuus näytti erityisesti vahvistavan vapaa-ajan palautumiskokemuksista rentoutumista - niiden yhteys todettiin vahvaksi ja tilastollisesti merkitseväksi ($p=0.594^{**}$, $p<0.001$). Tämä viittaa siihen, että fyysinen aktiivisuus toimii paitsi fyysisenä myös psyykkisenä palautumiskeinona. Tulosten mukaan fyysisellä aktiivisuudella oli positiivinen kohtalainen yhteys myös vapaa-ajan sekä työpäivän aikaiseen kontrollin tuntemiseen. Aiemmissä tutkimuksissa liikunnalla on todettu olevan sosiaalisen kanssakäymisen lisäksi voimakkain yhteys kaikkiin eri palautumiskokemuksiin, mutta etenkin rentoutumiseen (Kinnunen 2024, 371; Ginoux ym. 2021, 10).

Tulokset osoittivat, että sosiaalisella vuorovaikutuksella oli kohtalainen positiivinen yhteys vapaa-ajan palautumiskokemuksista kontrolliin. Tämä voi viitata siihen, että vastaajat, jotka kokivat saavansa sopivasti sosiaalista vuorovaikutusta vapaa-ajalla, kokivat enemmän kontrollin tunnetta vapaa-ajalla. Tulos osoittaa samansuuntaisuutta aiempaan tutkimustietoon siitä, että mitä enemmän kontrollia koetaan, sitä vähemmän koetaan työn häiritsevän esimerkiksi perhe-elämää (Kinnunen 2024, 376). Sen sijaan tuloksissa ilmeni, että sosiaalisella vuorovaikutuksella oli negatiivinen yhteys työpäivän aikaiseen taidonhallinnan kokemukseen, mikä voi viitata siihen, että vahvempi kokemus taidonhallinnasta työpäivän aikana saattaa olla yhteydessä vähäisempään sosiaaliseen vuorovaikutukseen vapaa-ajalla. Tai toisin päin: Sosiaalinen kanssakäyminen – vaikka se tukeekin palautumista vapaa-ajalla – voi joissain tilanteissa vähentää kokemusta kyvykkyydestä tai erilaisten taitojen soveltamisesta työpäivän aikana. Tulokset osin eriyvät aiempien tutkimusten kanssa, joissa sosiaalinen kanssakäyminen on osoittautunut tehokkaimmaksi vapaa-ajan toiminnoksi edistäen kaikkia eri palautumiskokemuksia (Hahn ym. 2012, 288; Kinnunen 2024, 371).

Nämä tuloksista nousseet havainnot vahvistavat näkemystä siitä, että palautuminen ei rajoitu pelkästään vapaa-aikaan, vaan vapaa-ajan palautumista edistäviä toimintoja voidaan pitää myös työpäivän aikaisen palautumisen ja hyvinvoinnin mahdollistajina. Aiemmat tutkimustulokset ovat samansuuntaisia: Liikunnalla, sosiaalisella kanssakäymisellä ja unella on havaittu olevan palautumisen näkökulmasta positiivisimmat yhteydet hyvinvointiin (Kinnunen 2024, 380; Kinnunen & Mäkikangas 2023, 1).

Kokonaisuutena johtopäätökset tukevat näkemystä siitä, että esihenkilöiden palautumista voidaan tukea kannustamalla monipuolisesti eri vapaa-ajan toimintoihin: Riittävä uni, säännöllinen liikunta, hyvät ihmissuhteet ja luovat harrastukset yhdessä mahdollistavat kokonaisvaltaista työstä palautumista. Tutkimusten mukaan työstä palautumisen edistämiseksi on olennaista kiinnittää huomiota myös työpäivän aikaiseen palautumiseen (Laitinen ym. 2024a, 31; Laitinen ym. 2024b, 24, 43). Siinä

tulee huomioida niin yksilö- kuin yhteisötekijät, koska työhön liittyvillä voimavaratekijöillä, psykologisilla palautumisen keinoilla ja terveellisillä elintavoilla kaikilla yhdessä on merkitystä työstä palautumiseen (Laitinen ym. 2024a, 30–31).

Työyhteisötasolla työstä palautumista voidaan tukea kehittämällä työn tekemisen prosesseja ja edistämällä työn voimavaroja, esimerkiksi työyhteisön toimivuutta (Laitinen ym. 2024a, 56). Eri työyhteisön palautumisen keinot lisäävät työn voimavaroja, parantavat työkuormituksen hallintaa sekä mahdollistavat ja tukevat muita työssä palautumisen keinojen käyttöä (Laitinen ym. 2024a, 58). Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että työpäivän sisältäessä palautumista edistäviä keinoja, on myös vapaa-ajalla enemmän voimavaroja psykologista työstä irrottautumista edistävään mukavaan ja aktiiviseen tekemiseen (Laitinen ym. 2024a, 44; Sonnentag ym. 2022, 44). Palautumista edistävät keinot vapaa-ajalla liittyivät mielekkääseen vapaa-ajan tekemiseen, harrastuksiin, sosiaalisiin suhteisiin ja terveellisiin elintapoihin (Laitinen ym. 2024a, 44).

8.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita noudattaen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11). Opinnäytetyöraportissa käytettiin lähteitä asianmukaisin viittauksin. Tutkija arvioi käyttämiään lähteitä ennen niiden käyttämistä tutkimuksessa. Lähteiden viittauskäytäntöjen noudattaminen on eettisen tutkimuksen tekemisen näkökulmasta toisen työn kunnioittamista (Vilkkä 2007, 166). Opinnäytetyösopimus, tutkimuslupa ja salassapitositoumus tehtiin opilaitoksen ja toimeksiantajan ohjeistusten mukaisesti. Tutkimuksessa noudatettiin voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä sekä luottamuksellisuuteen, salassapitoon ja vaitioloon liittyviä veloitteita sekä toimeksiantajan opinnäytetöitä koskevia tietosuojaohjeita (Arene 2019, 11–13; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Kyselylomakkeelta saatuja tietoja eli tutkimusaineistoa käytettiin ainoastaan tässä opinnäytetyössä ja tietoja käsitteli ainoastaan opiskelija. Tutkimusaineisto tullaan hävittämään opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

Tutkimukseen osallistuville henkilöille annettiin riittävästi tietoa tutkimuksesta saatekirjeen ja tietosuojailmoituksen muodossa. Saatekirje (liite 1) kohdennettiin tutkittavalle, jotta hän kokisi tärkeäksi vastata kyselyyn. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, mahdollisuudesta keskeyttää tai perua osallistuminen tutkimukseen sekä tietosuojaan liittyvistä asioista. Jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla kysyttiin kyselyn alussa suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti organisaatiolle ja kohdejoukolle kerrottiin, kuinka kauan kyselytutkimukseen vastaaminen vie. Vastausaika testattiin Webropol-ohjelmassa useamman henkilön toimesta ennen kyselyn lähettämistä. Aineistonkeruu toteutettiin ajankäytön kannalta mahdollisimman tehokkaasti toimeksiantajan ohjeiden mukaan. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee tutkimuksen toistettavuus, jota arvioitiin sillä, että kysymykset olivat strukturoituja ja kaikki vastaajat vastasivat saman ajankohdan aikana.

Anonymiteetin turvaamiseksi kyselylomake (liite 2) lähetettiin kohdejoukolle Webropolissa muodostettuna julkisena linkkinä, jolloin vastaajan sähköpostiosoite ei yhdisty vastauksiin. Ratkaisu ano-

nymiteetista tehtiin jo tutkimusmenetelmän valinnan yhteydessä, mutta vielä tässä vaiheessa koettiin tärkeäksi varmistaa täysi anonymiteetti, koska opinnäytetyön tekijä tunsi kyselyn kohdejoukon henkilöitä. Anonymiteetti huomioitiin myös muuttujien uudelleenryhmittelyssä: Taustamuuttujia ryhmiteltiin niin, ettei yksittäistä vastaajaa ollut mahdollista tunnistaa esimerkiksi esihenkilötason ja ikäryhmän perusteella. Tässä tutkimuksessa tunnistetietoja olivat ikäryhmä, esihenkilötaso, kokemusvuodet esihenkilönä sekä koulutustausta. Muita henkilöä yksilöiviä tietoja tutkimuksessa ei kerätty.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta (Vilka 2007, 149). Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia paransi kysymysten huolellinen valmistaminen ja testaaminen sekä tutkimuksessa käytetyn Suomessa validoidun REQ-mittarin käyttö. REQ-mittari on todettu päteväksi mittariksi yksilöiden henkilökohtaisten palautumisstrategioiden eli -kokemusten arviointiin (Kinnunen ym. 2011, 24).

Tutkimuksen reliabiliteettia on hyvä tarkastella tutkimuksen aikana ja sen jälkeen (Vilka 2007, 149). Aineiston esikäsittelyssä huomioitiin tutkimuksen reliabiliteettiä, kun ennen summamuuttujien muodostamista laskettiin eri muuttujien väliset korrelaatiokertoimet, ja sen lisäksi ristiintaulukoinnin yhteydessä. Ristiintaulukoinnin muuttujien välisen yhteyden tilastollista merkitsevyyttä tarkastellessa khiineliö -testillä, teoreettisista solufrekvensseistä saisi olla viittä pienempiä enintään 20 % (Tähtinen ym. 2020, 171). Tämä huomioitiin yhdistämällä muuttujia uudelleenkodeauksen kautta pienempiin luokkiin, esimerkkinä yhdistämällä palautumiskokemusten summamuuttujien luokat viidestä kolmeen, ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” yhdeksi luokaksi sekä ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” yhdeksi luokaksi. Vaikka kaikkia testin kriteerejä ei voida täyttää, on silti tarkoituksenmukaista käyttää eri testejä (Tähtinen ym. 2020, 171–172).

Esihenkilöt arvioivat REQ-mittarin mukaisista vapaa-ajan palautumiskokemuksista kontrollin ja rentoutumisen toteutuvan vahvimpina. DRAMMA-mallin mukaiset kysymykset mukaan lukien sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja merkityksellisyys nousivat esiin vahvimpina. Sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja merkityksellisyyttä mitattiin vain yhdellä kysymyksellä, kun taas kontrollia, rentoutumista, taidonhallintaa ja psykologista irrottautumista mitattiin neljällä eri kysymyksellä. On mahdollista, että tutkimustulokset voisivat näyttäytyä hieman eri tavoin, jos sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden kokemuksista olisi muodostettu useampi kysymys kuten muista palautumiskokemusten osaluista.

Tutkimuksen reliabiliteettia lisäsi hyvä kyselyyn osallistumisaktiivisuus. Kyselylomake (liite 2) lähetettiin 42 esihenkilölle, joista 31 vastasi määräaikaan mennessä. Vastausprosentiksi muodostui 73.8 %. Yli 50 % vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä tasona organisaatiotason kyselyissä (Webropol 2024). Aiheen ajankohtaisuudella ja puhuttelevalla saatekirjeellä uskottiin olevan yhteys hyvään vastausprosenttiin. Yksikkökato oli 26.2 %, eli 11 henkilöä ei osallistunut kyselyyn. Yksikkökadolla tarkoitetaan sitä, että kohdejoukosta osa ei vastannut ollenkaan kyselyyn, eli ne jäivät kokonaan pois aineistosta (Vehkalahti 2019, 81). Korkean vastausprosentin perusteella voitiin arvioida, että aineisto oli riittävän laaja luotettavien johtopäätösten tekemiseksi. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaajien henkilöllisyys ei ollut tunnistettavissa vastauksista, mikä on voinut parantaa vastaajien turvallisuuden tunnetta vaikuttaen hyvään vastausaktiivisuuteen.

Kyselyn kato voi kuitenkin aiheuttaa ns. kadon vinoumaa, mikäli vastaamatta jättäneet eroavat olennaisesti niistä, jotka vastasivat (Vilkkä 2007, 110). Esimerkiksi, jos kyselyyn vastasivat pääosin sellaiset esihenkilöt, jotka kokivat palautuvansa työstä hyvin, tulokset voisivat antaa todellista positiivisemmän kuvan. Tässä tutkimuksessa ei ollut käytettävissä tarkempia taustatietoja ei-vastanneista, joten mahdollinen vinouma jää arvioimatta. Toisaalta kohderyhmän rajaus – tietyn yrityksen tietyn alueen esihenkilöt – lisää aineiston yhtenäisyyttä ja tukee tulosten sisäistä luotettavuutta. Validin tutkimuksen toteutumista edesauttaa perusjoukon tarkka määrittely, korkea vastausprosentti ja edustavan otoksen saaminen (Heikkilä 2014, 27). Tutkimustuloksia ei voi yleistää kyseisen yrityksen muille alueille, vaan tulokset kuvaavat vain tutkittua kohdejoukkoa. Tulokset kuitenkin antavat suuntaa yleistettävyydestä samankaltaisessa työssä toimiviin esihenkilöihin. Tutkimuksessa oli tarkoitus kartoittaa kyseisen yrityksen tietyn alueen esihenkilöiden palautumisen tasoa ja taitoja, että tietoa palautumista estävistä ja tukevista tekijöistä voidaan hyödyntää kyseisten esihenkilöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisessa, eli tutkimuksen tavoitteena ei ollut tulosten yleistettävyys.

8.6 Kehittämissuositukset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tulokset osoittavat tarvetta tukea työpäivän aikaista palautumista, ja etenkin psykologiseen irrottautumiseen työstä on syytä kiinnittää huomiota. Tulosten perusteella voidaan suositella, että organisaatiossa kiinnitettäisiin enemmän huomiota tauottamisen ja palautumista tukevien työpäivän rakenteiden kehittämiseen, jotta palautuminen voisi alkaa jo työpäivän aikana – ei vasta vapaa-ajalla. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että työn tauottaminen ja rytmittäminen tukee rentoutumista ja psykologista irrottautumista työstä (Laitinen ym. 2024b, 24, 43). Tämä suositus koskee myös etätyötä. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että etenkin psykologista irrottautumista työstä heikentää teknologinen yhteys työhön työajan ulkopuolella, ja sitä kannattaisi välttää (Lanaj ym. 2014, 20; Sonnentag 2018, 176–177).

Työpäivän aikaista palautumista voidaan tukea muun muassa myös tukemalla työn tauottamista peilillisin keinoin, esimerkiksi taukoliikuntasovellusten avulla. On kuitenkin huomioitava, että tällainen sovelluksen käytön juurruttaminen arkeen ei ole yksinkertaista (Punakallio ym. 2019, 5.) Aina ei kuitenkaan tarvita sovellusta, vaan ympäristöllä ja kulttuurilla on myös suuri merkitys. Tutkimusten mukaan taukoliikunnan lisäämistä voi edistää esihenkilön ja koko työyhteisön rohkaisu sekä osallistuminen taukoliikuntaan, mutta myös taukoliikunnan näkyväksi tekeminen työpaikalla (Punakallio ym. 2019, 5).

Opinnäytetyön pohjalta kehittämissuosituksena voidaan ehdottaa, että työpäivän aikaisia palautumista tukevia käytäntöjä pohdittaisiin ja tuettaisiin työyhteisö- sekä yksilötasolla. Käytännön esimerkkejä tästä on muun muassa työn tauottamisen kulttuurista keskustelu, erilaiset taukotoiminnan kokeilut työyhteisössä, rauhallisten työtilojen tarjoaminen ja reflektointi yksilötasolla sopivimmista palautumista edistävien toimintojen ja palautumiskokemusten kombinaatiosta. Aiemman tutkimustiedon pohjalta työn suunnittelu hyvinvointia ja palautumista tukevaksi on erittäin tärkeää (Kinnunen 2024, 381). Tuloksista tehdyt havainnot tukevat tarvetta kohdentaa palautumista edistäviä toimenpiteitä yksilöllisesti, esimerkiksi uravaiheen ja iän mukaan. Organisaatiotasolla voisi olla hyvä pohtia, miten palautumista tukevia käytäntöjä voitaisiin edistää yksilön koko työuran ajan.

Tulosten pohjalta voidaan myös suositella, että esihenkilöille järjestetään kohdennettua palautumiseen liittyvää koulutusta. Kinnunen (2024, 381) toteaa, että tietämyksen syventäminen palautumiseen vaikuttavista eri tekijöistä on tarpeellista, koska palautuminen on moniulotteinen ja monimutkainen prosessi. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että työyhteisötasolla palautumisen tukemiseksi on tärkeää tarjota esihenkilöille koulutusta, jotta yksilöiden palautumista voidaan tukea paremmin (Sonnentag ym. 2022, 50). Palautumisen merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, että yksilöt löytäisivät keinoja palautumiseen stressaavan päivän jälkeen tai silloin, kun he kokevat uupumuksen tunteita (Sonnentag ym. 2022, 54). Kun esihenkilöt ymmärtävät palautumisen merkityksen, he voivat myös tuoda tietoa tiimeilleen, koska myös ei-esihenkilöillä on tarvetta palautumisen taitojen opettelulle (Laitinen ym. 2024b, 43).

Viimeisenä kehittämissuosituksena ehdotetaan harkitsemaan ottamaan palautumisen kokonaisuus osaksi henkilöstökyselyitä. Sen avulla saataisiin arvokasta tietoa työntekijöiden palautumisesta alue- ja esihenkilötasolla, jolloin palautumista voitaisiin tukea yksilöllisemmin ja tiimikohtaisesti. Tämä mahdollistaisi kehittämistyön kohdentamisen tiimien omien kokemusten, tarpeiden ja erityispiirteiden mukaisesti. Laitisen ym. (2024a, 57) mukaan organisaatioiden kannattaa panostaa työssä palautumisen taitojen kehittämiseen, niin työhön kuin vapaa-aikaan liittyen.

Yksilön ja työyhteisön työhyvinvoinnin näkökulman lisäksi myös organisatorinen näkökulma on huomionarvoinen: Kinnusen (2024, 381) mukaan tieto vapaa-ajalla ja työpäivän aikana tapahtuvan palautumisen organisaatiohyödyistä, esimerkiksi sairauspoissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen liittyen, voisi auttaa palautumisen tukemisessa. Tämä voisi olla hedelmällinen jatkotutkimusaihe työhyvinvoinnin tukemiseksi ja palautumisen kulttuuriin panostamiseksi.

Tulokset nostavat esiin mielenkiinnon tarkastella eri palautumista edistävien toimintojen ja palautumiskokemusten kontekstisidonnaisuutta. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu palautumista edistävien toimintojen ja palautumiskokemusten kausaliteettia, mutta se voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe syvemmän ymmärryksen saamiseksi ja palautumisprosessien tukemiseksi yksilötasolla. Kaikki palautumista edistävät toiminnot eivät tue palautumista kaikissa tilanteissa samalla tavalla, ja sen vuoksi olisi hyödyllistä löytää kullekin yksilölle parhaiten sopivien palautumisen kokemusten kombinaatiot (Kinnunen 2024, 381). Aiempien tutkimusten mukaan eri palautumista edistävät toiminnot voivat tehostaa toistensa vaikutuksia, esimerkiksi vapaa-ajalla liikunnallisten ja sosiaalisten aktiiviteettien parissa viettäneet raportoivat enemmän psykologista irrottautumista, rentoutumista, taidonhallintaa sekä kontrollin tunnetta (de Bloom ym. 2018, 151).

LÄHTEET

Ajufo, Ezimamaka, Kany, Shinwan, Rämö, Joel T., Churchill, Timothy W., Guseh, Sawalla, Aragam, Krishna G., Ellinor, Patrick T. & Khurshid, Shaan 2024. Accelerometer-Measured Sedentary Behavior and Risk of Future Cardiovascular Disease. *Journal of the American College of Cardiology*. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2024.10.065>. Viitattu 21.11.2024.

Alastalo, Marja & Borg, Sami 2010. Numerolukutaito. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkko-käsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetel-maopetus/>. Viitattu 13.4.2025.

Arene 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. PDF-tiedosto. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%c3%84YTET%c3%96IDEN%20EETTI-SET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Viitattu 11.3.2024.

Autin, Kelsey L., Herdt, Megan E., Garcia, Roberto G. & Ezema, Gabriel N. 2022. Basic Psychological Need Satisfaction, Autonomous Motivation, and Meaningful Work: A Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Career Assessment*, Vol. 30 (1), 78-93. <https://doi.org/10.1177/10690727211018647>. Viitattu 29.4.2024.

Ayduk, Ozlem & Kross, Ethan 2010. From a distance: implications of spontaneous self-distancing for adaptive self-reflection. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 98 (5), 809–829. <https://doi.org/10.1037/a0019205>. Viitattu 10.4.2024.

Bakker, Arnold B. & Demerouti, Evangelia 2006. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 (3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>. Viitattu 27.3.2024.

Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia, Boer, Elpide de & Schaufeli, Wilmar B. 2003. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1). Viitattu 6.3.2024.

Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia & Verbeke, Willem 2004. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resources Management*, Vol. 43 (1), 83–104. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1002/hrm.20004>. Viitattu 6.3.2024.

Blasche, Gerhard, Pasalic, Sanja, Bauböck, Verena-Maria, Haluza, Daniela & Schoberberger, Rudolf 2017. Effects of Rest-Break Intention on Rest-Break Frequency and Work-Related Fatigue. *Human Factors*, Vol. 59 (2), 289–298. <https://doi.org/10.1177/0018720816671605>. Viitattu 31.5.2024.

Brown, Kirk Warren & Ryan, Richard M. 2003. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84 (4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>. Viitattu 8.4.2024.

Cerasoli, Christopher P., Nicklin, Jessica M. & Ford, Michael T. 2014. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 140 (4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>. Viitattu 11.4.2024.

Ceravolo, Diane & Raines, Deborah A. 2019. The Impact of a Mindfulness Intervention for Nurse Managers. *Journal of Holistic Nursing*, Vol. 37 (1), 47 –55. <https://doi.org/10.1177/0898010118781620>. Viitattu 8.4.2024.

Cho, Yoon Jik & Perry, James L. 2012. Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of public personnel administration*, Vol. 32 (4), 382-406. <https://doi.org/10.1177/0734371X11421495>. Viitattu 11.4.2024.

- Crossan, Mary, Vera, Dusya & Nanjad, Len 2008. Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership quarterly*, Vol. 19 (5), 569–581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>. Viitattu 2.5.2024.
- Cunha, Miguel Pina e, Pacheco, Mafalda, Castanheira, Filipa & Rego, Arménio 2015. Reflexive work and the duality of self-leadership. *Leadership*, Vol. 13 (4), 1–24. <https://doi.org/10.1177/1742715015606511>. Viitattu 28.2.2024.
- Dane, Erik & Rockmann, Kevin W. 2020. Traveler’s Mind: A Narrative-Based Account of Working and Living Mindfully. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 29 (3), 330–337. <https://doi.org/10.1177/1056492618808588>. Viitattu 9.4.2024.
- de Bloom, Jessica, Geurts, Sabine A. E. & Kompier, Michiel A. J. 2013. Vacation (after-) effects on employee health and well-being, and the role of vacation activities, experiences and sleep. *Journal of happiness studies*, Vol. 14 (2), 613-633. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9345-3>. Viitattu 25.3.2024.
- de Bloom, Jessica, Rantanen, Johanna, Tement, Sara & Kinnunen, Ulla 2018. Longitudinal Leisure Activity Profiles and Their Associations with Recovery Experiences and Job Performance. *Leisure Sciences*, Vol. 40 (3), 151–173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2017.1356254>. Viitattu 12.4.2024.
- de Bloom, Jessica, Sianoja, Marjaana, Korpela, Kalevi, Tuomisto, Martti, Lilja, Ansa, Geurts, Sabine & Kinnunen, Ulla 2017. Effects of park walks and relaxation exercises during lunch breaks on recovery from job stress: Two randomized controlled trials. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 51, 14-30. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2017.03.006>. Viitattu 3.6.2024.
- De Jonge, Jan 2020. What makes a good work break? Off-job and on-job recovery as predictors of employee health. *Industrial Health*, Vol. 58 (2), 142–152. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2019-0097>. Viitattu 3.6.2024.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press. E-kirja: Google books. Viitattu 10.4.2024.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01. Viitattu 29.4.2024.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2014. The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Teoksessa Gagne, Marylene (toim.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 13-32. Oxford: Oxford University Press. E-kirja. Viitattu 2.5.2024.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>. Viitattu 6.3.2024.
- Donald, James N., Atkins, Paul W.B., Parker, Philip D., Christie, Alison M. & Ryan, Richard M. 2016. Daily stress and the benefits of mindfulness: Examining the daily and longitudinal relations between present-moment awareness and stress responses. *Journal of Research in Personality*, Vol. 65, 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.09.002>. Viitattu 10.4.2024.
- Duhault, Jacques L. 2002. Stress Prevention and Management: A Challenge for Patients and Physicians. *Metabolism*, Vol. 51 (6), 46–48. <https://doi.org/10.1053/meta.2002.33192>. Viitattu 9.3.2024.
- Eby, Lillian T., Allen, Tammy D., Conley, Kate M., Williamson, Rachel L., Henderson, Tyler G & Mancini, Victor S. 2019. Mindfulness-based training interventions for employees: A qualitative review

of the literature. *Human Resource Management Review*, Vol. 29 (2), 156–178. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.004>. Viitattu 8.4.2024.

Feder, Adriana, Haglund, Margaret, Wu, Gang, Southwick, Steven M. & Charney, Dennis S. 2013. *The Neurobiology of Resilience*. Teoksessa Charney, Dennis S., Buxbaum, Joseph D., Sklar, Pamela & Nestler, Eric J. (toim.) *Neurobiology of Mental Illness*, 1144–1170. E-kirja. Oxford: Oxford University Press. Viitattu 7.5.2024.

Feder, Adriana, Schmajuk, Mariana, Charney, Dennis S. & Southwick, Steven M. 2016. Resilience. Teoksessa Simon, Asher B., New, Antonia S. & Goodman, Wayne K. (toim.) *Psychiatry*, 356-361. E-kirja. United Kingdom: John Wiley & Sons. Viitattu 23.5.2024.

Fernet, Claude & Austin, Stéphanie 2014. Self-Determination and Job Stress. Teoksessa Gagne, Marylene (toim.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 13–32. E-kirja. Oxford: Oxford University Press. Viitattu 6.5.2024.

Fischer, Carmen, Malycha, Charlotte P. & Schafmann, Ernestine 2019. The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>. Viitattu 11.4.2024.

Fisher, David M., Kerr, Alison J. & Cunningham, Sydnie 2019. Examining the moderating effect of mindfulness on the relationship between job stressors and strain outcomes. *International Journal of Stress Management*, Vol. 26 (1), 78–88. <https://doi.org/10.1037/str0000090>. Viitattu 8.4.2024.

Fritz, Charlotte, Lam, Chak Fu & Spreitzer, Gretchen M. 2011. It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25 (3), 28–39. <https://doi.org/10.5465/amp.25.3.zol28>. Viitattu 30.5.2024.

Förster, Charlotte & Duchek, Stephanie 2017. What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 31 (4), 281–306. <https://doi.org/10.1177/2397002217709400>. Viitattu 27.5.2024.

Ganster, Daniel C. & Rosen, Christopher C. 2013. Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, Vol. 39 (5), 1085-1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>. Viitattu 23.5.2024.

Geurts, Sabine A. E. & Sonnentag, Sabine 2006. Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 32 (6), 482–492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>. Viitattu 25.3.2024.

Geurts, Sabine A. E., Beckers, Debby G. J., Taris, Toon W., Kompier, Michiel A. J. & Smulders, Peter G. W. 2009. Worktime Demands and Work-Family Interference: Does Worktime Control Buffer the Adverse Effects of High Demands? *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, 229–241. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9699-y>. Viitattu 21.3.2024.

Ginoux, Clément, Isoard-Gautheur, Sandrine, Teran-Escobar, Claudia, Forestier, Cyril, Chalabaev, Aïna, Clavel, Anna & Sarrazin, Philippe 2021. Being Active during the Lockdown: The Recovery Potential of Physical Activity for Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18 (4), 1707. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041707>. Viitattu 11.5.2025.

Goldman-Schuyler, Kathryn, Skjei, Susan, Sanzgiri, Jyotsna & Koskela, Virpi 2017. "Moments of Waking Up": A Doorway to Mindfulness and Presence. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 26 (1), 86–100. <https://doi.org/10.1177/1056492616665171>. Viitattu 9.4.2024.

Goleman, Daniel 1998. The Emotionally Competent Leader 1998. *The Healthcare Forum Journal*, Vol 41 (2), 36-38. <https://www.proquest.com/trade-journals/emotionally-competent-leader/docview/233497112/se-2>. Viitattu 28.2.2024.

- Good, Darren J, Lyddy, Christopher J., Glomb, Theresa M., Bono, Joyce E., Brown, Kirk Warren, Duffy, Michelle K., Baer, Ruth A., Brewer, Judson A. & Lazar, Sara W. 2016. Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, Vol. 42 (1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>. Viitattu 8.4.2024.
- Grossman, Igor, Dorfman, Anna, Oakes, Harrison, Santos, Henri C., Vohs, Kathleen D. & Scholer, Abigail A. 2021. Training for Wisdom: The Distanced-Self-Reflection Diary Method. *Psychological science*, Vol. 32 (3), 381–394. <https://doi.org/10.1177/0956797620969170>. Viitattu 10.4.2024.
- Grossman, Igor & Kross, Ethan 2014. Exploring Solomon’s Paradox: Self Distancing Eliminates the Self-Other Asymmetry in Wise Reasoning About Close Relationships in Younger and Older Adults. *Psychological Science*, Vol. 25 (8), 1571–1580. <https://doi.org/10.1177/0956797614535400>. Viitattu 10.4.2024.
- Hahn, Verena C., Binnewies Carmen & Haun, Sascha 2012. The role of partners for employees’ recovery during the weekend. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 (2), 288–298. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.004>. Viitattu 4.6.2024.
- Halfon, Neal, Larson, Kandyce, Lu, Michael, Tullis, Ericka & Russ, Shirley 2014. Lifecourse Health Development: Past, Present and Future. *Maternal and child health journal*, Vol. 18 (2), 344–365. <https://doi.org/10.1007/s10995-013-1346-2>. Viitattu 20.3.2024.
- Hargrove, Matthew Blake, Nelson, Debra L. & Cooper, Cary L. 2013. Generating eustress by challenging employees: Helping people savor their work. *Organizational Dynamics*, Vol. 42 (1), 61–69. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.008>. Viitattu 22.5.2024.
- Harju, Lotta, Hakanen, Jari J. & Schaufeli, Wilmar B. 2014. Job Boredom and Its Correlates in 87 Finnish Organizations. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 56 (9), 911–918. <https://www.jstor.org/stable/48500475>. Viitattu 29.2.2024.
- Heikkilä, Päivi, Tikkamäki, Kati, Rytövuori, Sanna, Ainasoja, Mari & Oksman, Virpi 2016. Älä tule paha stressi, tule hyvä stressi: Keinoja stressin paremman puolen löytämiseksi. Tampere University. https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2016/Eustress-Ala_tule_paha_stressi.pdf. Viitattu 22.5.2024.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 14.3.2024.
- Hintsa, Taina, Honkalampi, Kirsi & Flink, Niko 2019. Stressi, allostaattinen kuormitus ja terveysriskit. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, Vol. 135 (20), 1961–1966. <https://www.duodecim-lehti.fi/duo15189>. Viitattu 20.3.2024.
- Hirshkowitz, Max, Whiton, Kaitlyn, Albert, Steven M., Alessi, Cathy, Bruni, Oliviero, DonCarlos, Lydia, Hazen, Nancy, Herman, John, Adams Hillard, Paula J., Katz, Eliot S., Kheirandish-Gozal, Leila, Neubauer, David N., O’Donnell, Anne E., Ohayon, Maurice, Peever, John, Rawding, Robert, Sachdeva, Ramesh C., Setters, Belinda, Vitiello, Michael V. & Ware, J. Catesby 2015. National Sleep Foundation’s updated sleep duration recommendations: final report. *Sleep Health*, Vol. 1, 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.sleh.2015.10.004>. Viitattu 21.11.2024.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki: Tammi.
- Hobfoll, Stevan E., Stevens, Natalie R. & Zalta, Alyson K. 2015. Expanding the Science of Resilience: Conserving Resources in the Aid of Adaptation. *Psychological Inquiry*, Vol. 26 (2), 174–180. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2015.1002377>. Viitattu 27.5.2024.
- Holmgreen, Lucie, Tirone, Vanessa, Gerhart, James & Hobfoll Stevan E. 2017. Conservation of Resources Theory Resource Caravans and Passageways in Health Contexts. Teoksessa Cooper, Cary

(toim.) & Campbell Quick, James & Wiley the Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice, 443–457. E-kirja. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch27>. Viitattu 27.3.2024.

Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.) 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala, 151–178. Tampere: Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123995/978-952-359-022-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 14.2.2024.

Hunter, Jeremy 2015. Teaching managers to manage themselves: Mindfulness and the inside work of management. Teoksessa Reb, Jochen & Atkins, Paul W. B. (toim.) Mindfulness in organizations: Foundations, Research, and Applications, 355–382. United Kingdom: Cambridge University Press. E-kirja. Viitattu 8.4.2024.

Husu, Pauliina, Tokola, Kari, Vähä-Ypyä, Henri & Vasankari, Tommi 2022. Liikuntaraportti: Suomalaisien mitattu liikkuminen, paikallaanolo ja fyysinen kunto 2018–2022. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja, Vol. 33. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-808-3>. Viitattu 4.6.2024.

Hänninen, Heidi, Hammarén, Mira & Kanste, Outi 2023. Digitalisaation mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseksi yliopistosairaalassa: haastattelututkimus johtajille ja ammattilaisille. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, Vol. 15, No. 4, 457–469. <https://doi.org/10.23996/fjhw.131382>. Viitattu 15.2.2024.

Härmä, Mikko 2006. Workhours in relation to work stress, recovery and health. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Vol. 32 (6), 502–514. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1055>. Viitattu 21.3.2024.

Jordan, Silvia, Messner, Martin & Becker, Albrecht 2009. Reflection and mindfulness in organizations: Rationales and possibilities for integration. Management learning, Vol. 40 (4), 465–473. <https://doi.org/10.1177/1350507609339687>. Viitattu 11.4.2024.

Kabat-Zinn, Jon 2021. Meditation Is Not What you Think. Mindfulness, Vol. 12 (3), 784–787. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01578-1>. Viitattu 9.4.2024.

Kay, Adam A. & Young, Tarli 2022. Distanced from Others, Connected to Self: Online Mindfulness Training Fosters Psychological Well-Being by Cultivating Authenticity. Academy of Management Learning & Education, Vol. 21 (2), Abstract, 261. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0316>. Viitattu 9.4.2024.

Kim, Sooyeol, Cho, Seonghee & Park, Youngah 2022. Daily microbreaks in a self-regulatory resources lens: Perceived health climate as a contextual moderator via microbreak autonomy. Journal of Applied Psychology, Vol. 107 (1), 60–77. <https://doi.org/10.1037/apl0000891>. Viitattu 4.6.2024.

Kim, Sooyeol, Park, Youngah & Niu, Qikun 2017. Micro-break activities at work to recover from daily work demands. Journal of Organizational Behavior, Vol. 38 (1), 28–44. <https://doi.org/10.1002/job.2109>. Viitattu 4.6.2024.

Kinnunen, Ulla 2024. Palautuminen työstä vapaa-ajalla ja tauoilla: toimintojen ja psykologisten kokemusten merkitys. Psykologia, Vol. 59 (4), 371–386. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v59i4.141126>. Viitattu 1.5.2025.

Kinnunen, Ulla 2019. Työstressi ja siitä palautuminen. Katsaus alan tutkimuksen kehitykseen. Teoksessa Heiskanen, Tuula, Syvänen, Sirpa & Rissanen, Tapio (toim.) Mihin työelämä on menossa? – tutkimuksen näkökulmia, 217–244. Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-359-006-9>. Viitattu 9.3.2024.

- Kinnunen, Ulla & Mäkikangas, Anne 2023. Longitudinal Profiles of Recovery-Enhancing Processes: Job-Related Antecedents and Well-Being Outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 20 (7), 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph20075382>. Viitattu 27.3.2024.
- Kinnunen, Ulla, de Bloom, Jessica & Virtanen, Anniina 2019. Do Older Teachers Benefit More From Workday Break Recovery Than Younger Ones? *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 4 (1), 1-15. <https://doi.org/10.16993/sjwop.87>. Viitattu 13.5.2025.
- Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru, Siltaloppi, Marjo & Sonnentag, Sabine 2011. Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 (6), 805–832. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.524411>. Viitattu 4.6.2024.
- Korkeila, Jyrki 2008. Stressi, tunteiden säätely ja immunitteetti. *Psykosomatiikka. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim*, Vol. 124 (6), 683–692. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo97123.pdf>. Viitattu 9.3.2024.
- Kross, Ethan, Bruehlman-Senecal, Emma, Park, Jiyoung, Burson, Aleah, Dougherty, Adrienne, Shablack, Holly, Bremner, Ryan, Moser, Jason & Ayduk, Ozlem 2014. Self-talk as a regulatory mechanism: How you do it matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 106 (2), 304–324. <https://doi.org/10.1037/a0035173>. Viitattu 10.4.2024.
- Kuykendall, Lauren, Lei, Xue, Zhu, Ze & Hu, Xinyu 2020. Leisure Choices and Employee Well-Being: Comparing Need Fulfillment and Well-Being during TV and Other Leisure Activities. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, Vol. 12 (2). <https://doi.org/10.1111/aphw.12196>. 3.6.2024.
- Laitinen, Jaana, Selander, Kirsikka, Hannonen, Heli, Korkiakangas, Eveliina, Lahti, Heidi, Nevanperä, Nina, Nikunlaakso, Risto, Reuna, Kaisa & Tienhaara, Anna 2024a. Johda palautumista kriisissä. *Työterveyslaitos*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-174-1>. Viitattu 10.5.2025.
- Laitinen, Jaana, Selander, Kirsikka, Ervasti, Jenni & Kivimäki, Mika 2024b. Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023. *Työterveyslaitos*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-148-2>. Viitattu 15.2.2024.
- Laitinen, Jaana, Selander, Kirsikka, Nikunlaakso, Risto & Ervasti Jenni 2025. Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon työhyvinvoinnille 2024. *Työterveyslaitos*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-199-4>. Viitattu 19.4.2025.
- Laitinen, Jaana, Selander, Kirsikka, Toivanen, Minna, Yli-Kaitala, Kirsi, Nevanperä, Nina & Korkiakangas, Eveliina 2023. Työyhteisön psykologinen turvallisuus tukee työstä palautumista ja vähentää työn kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta sosiaali- ja terveysalalla. *Tutkiva Hoitotyö*, Vol. 21 (2), 3–10. Viitattu 29.5.2024.
- Lanaj, Klodiana, Johnson, Russell E. & Barnes, Christopher M. 2014. Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 124 (1), 11-23. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.01.001>. Viitattu 29.5.2024.
- Lazarus, Richard S. & Folkman, Susan 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company. E-kirja: Google Books. Viitattu 5.3.2024.
- Le Fevre, Mark, Matheny, Jonathan & Kolt, Gregory S. 2003. Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 (7), 726-744. Auckland University of Technology, Auckland, New Zealand. <https://doi.org/10.1108/02683940310502412>. Viitattu 20.3.2024.

Leary, Mark R. & Buttermore, Nicole R. 2003. The Evolution of the Human Self: Tracing the Natural History of Self-Awareness. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 33 (4), 365-404. <https://doi.org/10.1046/j.1468-5914.2003.00223.x>. Viitattu 19.3.2024.

Liu, Haiyang, Ji, Yueting & Dust, Scott B. 2021. "Fully recharged" evenings? The effect of evening cyber leisure on next-day vitality and performance through sleep quantity and quality, bedtime procrastination, and psychological detachment, and the moderating role of mindfulness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 106 (7), 990–1006. <https://doi.org/10.1037/apl0000818>. Viitattu 4.6.2024.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2008. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. 1.–4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Manz, Charles C. 1986. Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations. *University of Minnesota. Academy of Management Review*, Vol. 11 (3), 585-600. <https://doi.org/10.2307/258312>. Viitattu 23.2.2024.

Manz, Charles C. & Sims, Henry P., Jr. 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 5 (3), 361-367. <https://doi.org/10.2307/257111>. Viitattu 23.2.2024.

Martela, Frank, Hakanen, Jari, Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series, Business + Economy 3/2021. Helsinki: Unigrafia Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>. Viitattu 5.6.2024.

Maslach, Christina 2003. Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 12 (5), 189-192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>. Viitattu 29.2.2024.

Maslach, Christina, Jackson, Susan E. & Leiter, Michael 1997. The Maslach Burnout Inventory Manual. Teoksessa: *Evaluating Stress: A Book of Resources*, 191-218. https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual. Viitattu 29.2.2024.

Maslow, Abraham 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, 370-396. *Classics in the History of Psychology*. Toronto, Ontario: York University. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.html>. Viitattu 29.2.2024.

Matthew, Cynthia T. & Sternberg, Robert J. 2009. Developing experience-based (tacit) knowledge through reflection. *Learning and Individual Differences*, Vol. 19 (4), 530-540. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2009.07.001>. Viitattu 10.4.2024.

McEwen, Bruce S. 1998. Stress, Adaptation, and Disease: Allostasis and Allostatic Load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, Vol. 840 (1), 33-44. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1998.tb09546.x>. Viitattu 9.3.2024.

McEwen, Bruce S. 2002. Protective and Damaging Effects of Stress Mediators: The Good and Bad Sides of the Response to Stress. *Metabolism*, Vol. 51 (6), 2-4. <https://doi.org/10.1053/meta.2002.33183>. Viitattu 9.3.2024.

McEwen, Bruce S. 2017. Neurobiological and Systemic Effects of Chronic Stress. *Chronic Stress*, Vol. 1, 1-11. <https://doi.org/10.1177/2470547017692328>. Viitattu 20.3.2024.

McEwen, Kathryn 2022. Building Resilience At Work: A Practical Framework For Leaders. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 16 (2), 42-49. <https://doi.org/10.1002/jls.21814>. Viitattu 27.5.2024.

- Meijman, Theo F. & Mulder, Gijsbertus 1998. Psychological Aspects of Workload. Teoksessa Drenth, Pieter J.D., Thierry, Henk & de Wolff, Charles J. Handbook of work and organizational psychology. 2. painos. Psychology Press Ltd. E-kirja. Viitattu 27.3.2024.
- Morin, Alain 2006. Levels of consciousness and self-awareness: A comparison and integration of various neurocognitive views. *Consciousness and Cognition*, Vol. 15 (2), 358-371. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2005.09.006>. Viitattu 19.3.2024.
- Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffery D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. Teoksessa Neck, Christopher P. (toim.) *Self-leadership. Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (4), 270-295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>. Viitattu 22.2.2024.
- Newman, David B., Tay, Louis & Diener, Ed 2014. Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 15 (3), 555-578. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>. Viitattu 26.3.2024.
- Nummenmaa, Lauri, Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2019. Tilastollisten menetelmien perusteet. E-kirja: Sanoma Pro Oy. Viitattu 13.4.2025.
- Orvell, Ariana, Ayduk, Ozlem, Moser, Jason S., Gelman, Susan A. & Kross, Ethan 2019. Current Directions in Psychological Science, Vol. 28 (6), 567 –573. <https://doi.org/10.1177/0963721419861411>. Viitattu 10.4.2024.
- Parvizi, Josef & Damasio, Antonio 2001. Consciousness and the brainstem. *Cognition*, Vol. 79 (1), 135–159. [https://doi.org/10.1016/S0010-0277\(00\)00127-X](https://doi.org/10.1016/S0010-0277(00)00127-X). Viitattu 19.3.2024.
- Punakallio, Anne, Halonen, Janne, Pehkonen, Irmeli, Turpeinen, Merja, Turunen, Jarno, Remes, Jouko, Lusa, Sirpa & Miranda, Helena 2019. Toimistotyöntekijöiden työhyvinvointi: Tauottamalla vähemmän istumista ja lisää yhteisöllisyyttä? Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618481>. Viitattu 10.5.2025.
- Raevuori, Anu 2016. Mindfulnessin terveysvaikutukset – mitä lääkärin on hyvä tietää? Lääketieteellinen aikakauskirja *Duodecim*, Vol. 132 (20), 1890–1897. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo13356.pdf>. Viitattu 8.4.2024.
- Reina, Christopher S., Kreiner, Glen E., Rheinhardt, Alexandra & Mihelcic, Christine A. 2022. Your Presence Is Requested: Mindfulness Infusion in Workplace Interactions and Relationships. *Organization Science*, Vol. 34 (2), 722-753. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1596>. Viitattu 9.4.2024.
- Reichard, Rebecca J. & Johnson, Stefanie K. 2011. Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (1), 33–42. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.005>. Viitattu 9.4.2024.
- Roche, Maree, Haar, Jarrod M., & Luthans, Fred 2014. The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 19 (4), 476–489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>. Viitattu 8.4.2024.
- Roeser, Robert W., Schonert-Reichl, Kimberly A., Jha, Amishi, Cullen, Margaret, Wallace, Linda, Wilensky, Rona, Oberle, Eva, Thomson, Kimberly, Taylor, Cynthia & Harrison, Jessica 2013. Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 105 (3), 787–804. <https://doi.org/10.1037/a0032093>. Viitattu 8.4.2024.
- Ruohomäki, Virpi, Vuorento, Mirkka, Kaila-Kangas, Leena, Laitinen, Jaana, Joensuu, Matti & Soikkanen, Antti 2023. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveystyötyminen etä-

- työssä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146367/TTL-978-952-391-078-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 20.3.2024.
- Rutter, Michael 2007. Resilience, competence, and coping. *Child abuse & neglect*, Vol. 31 (3), 205-209. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2007.02.001>. Viitattu 6.5.2024.
- Rutter, Michael 1987. Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, Vol. 57 (3), 316–331. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x>. Viitattu 6.5.2024.
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2017. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press. E-kirja: Google Books. Viitattu 2.5.2024.
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 (1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>. Viitattu 11.4.2024.
- Sarkkinen, Marja 2021. Uni on korvaamatonta – varsinkin aivojen palautumiselle. Työpiste-verkkolehti 27.4.2021. Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/tyopiste/uni-on-korvaamatonta-varsinkin-aivojen-palautumiselle?utm_source=chatgpt.com. Viitattu 10.5.2025.
- Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, Arnold B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 (3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>. Viitattu 6.3.2024.
- Seggelen-Damen, Inge van & Dam, Karen van 2016. Self-reflection as a mediator between self-efficacy and well-being. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 (1), 18–33. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0022>. Viitattu 10.4.2024.
- Seibert, Kent W. & Daudelin, Marilyn W. 1999. *The Role of Reflection in Managerial Learning: Theory, Research, and Practice*. Westport: Quorum Books. E-kirja: Google books. Viitattu 10.4.2024.
- Selander, Kirsikka, Korkiakangas, Eveliina, Toivanen, Minna, Yli-Kaitala, Kirsi, Kangas, Hilpi, Nevanperä, Nina & Laitinen, Jaana 2023. Engaging Leadership and Psychological Safety as Moderators of the Relationship between Strain and Work Recovery: A Cross-Sectional Study of HSS Employees. *Healthcare*, Vol. 11 (7), 1-12. <https://doi.org/10.3390/healthcare11071045>. Viitattu 29.5.2024.
- Selye, Hans 1950. Stress And the General Adaptation Syndrome. *The British Medical Journal*, Vol. 1 (4667), 1383–1392. <https://www.jstor.org/stable/25357371>. Viitattu 8.3.2024.
- Selye, Hans 1973. The Evolution of the Stress Concept: The originator of the concept traces its development from the discovery in 1936 of the alarm reaction to modern therapeutic applications of syntoxic and catatoxic hormones. *American Scientist*, Vol. 61 (6), 692–699. <https://www.jstor.org/stable/27844072>. Viitattu 7.3.2024.
- Sianoja, Marjaana, Mäkikangas, Anne & Kinnunen, Ulla 2020. Työstä palautuminen tauoilla ja vapaa-ajalla: palautumisprofiilit ja niiden yhteys työhyvinvointiin. *Psykologia*, Vol. 55 (02-03), 84–100. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v55i2-3.88297>. Viitattu 13.5.2025.
- Sianoja, Marjaana, Syrek, Christine J., de Bloom, Jessica, Korpela, Kalevi & Kinnunen, Ulla 2018. Enhancing daily well-being at work through lunchtime park walks and relaxation exercises: Recovery experiences as mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 23 (3), 428–442. <https://doi.org/10.1037/ocp0000083>. Viitattu 3.6.2024.

Sjöblom, Kirsi, Juutinen, Soile & Mäkikangas, Anne 2022. The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges* 2022, Vol. 13 (14), 1–16. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>. Viitattu 29.2.2024.

Sonnentag, Sabine 2018. The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 38, 169–185. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>. Viitattu 25.3.2024.

Sonnentag, Sabine, Cheng, Bonnie Hayden & Parker, Stacey L. 2022. Recovery from Work: Advancing the Field Toward the Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 9, 33–60. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091355>. Viitattu 28.3.2024.

Sonnentag, Sabine & Fritz, Charlotte 2007. The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, (3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>. Viitattu 4.6.2024.

Sonnentag, Sabine & Fritz, Charlotte 2015. Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36, 72. <https://doi.org/10.1002/job.1924>. Viitattu 21.3.2024.

Sonnentag, Sabine, Kuttler, Iris & Fritz, Charlotte 2010. Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76 (3), 355–365. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.005>. Viitattu 21.3.2024.

Sonnentag Sabine & Schiffner C. 2019. Psychological Detachment from Work during Nonwork time and Employee Well-being: The Role of Leader's detachment. *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 22 (3), 1–9. <https://doi.org/10.1017/sjp.2019.2>. Viitattu 29.5.2024.

Steed, Laurens Bujold, Swider, Brian W., Keem, Sejin & Liu, Joseph T. 2021. Leaving Work at Work: A Meta-Analysis on Employee Recovery From Work. *Journal of Management*, Vol. 47 (4), 867–897. <https://doi.org/10.1177/0149206319864153>. Viitattu 29.5.2024.

Stewart, Greg L., Courtright, Stephen H., Manz, Charles C. 2011. Self-leadership: a multilevel review. *Journal of Management*, Vol. 37 (1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>. Viitattu 11.4.2024.

Stewart, Greg L., Courtright, Stephen H., Manz, Charles C. 2019. Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 6, 47–67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>. Viitattu 11.4.2024.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. 1. painos. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. Viitattu 14.2.2024.

Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon. Ristiintaulukointi. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetaelmaopetus/>. Viitattu 12.4.2025.

Trougakos, John P., Beal, Daniel J., Green, Stephen G. & Weiss, Howard M. 2008. Making the Break Count: An Episodic Examination of Recovery Activities, Emotional Experiences, and Positive Affective Displays. *Academy of Management Journal*, Vol. 51 (1), 131–146. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.30764063>. Viitattu 30.5.2024.

Trougakos John P. & Hideg Ivona 2009. Momentary Work Recovery: The Role of Within-day Work Breaks. Teoksessa Sonnentag, Sabine, Perrewé, Pamela L. & Ganster, Daniel C. (toim.) *Current Perspectives on Job-Stress Recovery (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 7)*, 37–84. United Kingdom: Emerald Group Publishing. E-kirja. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007005](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007005). Viitattu 31.5.2024.

Trougakos, John P., Hideg, Ivona, Cheng, Bonnie Hayden & Beal, Daniel J. 2014. Lunch breaks unpacked: The Role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, Vol. 57 (2), 405–421. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1072>. Viitattu 30.5.2024.

Tuisku, Katinka, Virtanen, Marianna, de Bloom, Jessica & Kinnunen, Ulla 2016. Cultural leisure activities, recovery and work engagement among hospital employees. *Industrial Health*, Vol. 54 (3), 254–262. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2015-0124>. Viitattu 3.6.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. PDF-tiedosto. Viitattu 11.3.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. 1. painos. PDF-tiedosto. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 11.3.2024.

Tähtinen, Juhani, Laakkonen, Eero & Broberg, Mari 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C (22), 2. uudistettu painos. Turku: Painosalama Oy. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Viitattu 28.4.2025.

UKK-instituutti 2019. Liikkumalla terveyttä – askel kerrallaan. Viikoittainen liikkumisen suositus 18–64-vuotiaille. <https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-suositukset/aikuisten-liikkumisen-suositus/>. Päivitetty 19.11.2024. Viitattu 21.11.2024.

Urrila, Laura Ilona 2022. From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*, Vol. 32 (3), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837>. Viitattu 8.4.2024.

Urrila, Laura Ilona & Mäkelä, Liisa 2024. Be(com)ing other-oriented: Mindfulness-trained leaders' experiences of their enhanced social awareness. *Management Learning*, Vol. 55 (2), 273–304. <https://doi.org/10.1177/13505076221136923>. Viitattu 9.4.2024.

van Woerkom, Marianne, Nijhof, Wim J. & Nieuwenhuis, Loek F.M. 2002. Critical reflective working behaviour: A survey research. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26 (8), 375–383. <https://doi.org/10.1108/03090590210444955>. Viitattu 10.4.2024.

Valli, Laura 2020. Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalain johtamisesta kriisinhallintaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1587-0>. Viitattu 23.5.2024.

Vansteenkiste, Maarten, Ryan, Richard M. & Soenens, Bart 2020. Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, Vol. 44 (1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>. Viitattu 29.4.2024.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto: E-kirja. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>. Viitattu 20.4.2025.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtanen, Anniina 2021. Teachers' Recovery Processes: Investigating the role of different breaks from work for well-being and health among Finnish teachers. Academic Dissertation. Tampere University. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2189-5>. Viitattu 21.5.2024.

Viskovich, Shelley & De George-Walker, Linda 2019. An investigation of self-care related constructs in undergraduate psychology students: Self-compassion, mindfulness, self-awareness, and integrated self-knowledge. *International Journal of Educational Research*, Vol. 95, 109–117. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.02.005>. Viitattu 10.4.2024.

Vu, Mai Chi & Nguyen, Loi A. 2022. Mindful unlearning in unprecedented times: Implications for management and organizations. *Management Learning*, Vol. 53 (5), 797–817. <https://doi.org/10.1177/13505076211060433>. Viitattu 9.4.2024.

Webropol 2024. Mikä on hyvä kyselyn vastausprosentti? Asiakaskokemus. <https://webropol.fi/mika-on-hyva-kyselyn-vastausprosentti/>. Viitattu 18.4.2025.

Zacher, Hannes, Brailsford, Holly A. & Parker, Stacey L. 2014. Micro-breaks matter: A diary study on the effects of energy management strategies on occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 85 (3), 287-297. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.005>. Viitattu 30.5.2024.

Zhao, Jin-Lei, Jiang, Wan-Ting, Wang, Xing, Cai, Zhi-Dong, Liu, Zu-Hong & Liu, Guo-Rong 2020. Exercise, brain plasticity, and depression. *CNS Neuroscience & Therapeutics*, Vol. 26 (9), 885–895. <https://doi.org/10.1111/cns.13385>. Viitattu 4.6.2024.

Åkerstedt, Torbjörn, Nilsson, Peter M. & Kecklund, Göran 2009. Sleep and Recovery. Teoksessa Sonntag, Sabine, Perrewé, Pamela L. & Ganster, Daniel C. (toim.) *Current Perspectives on Job-Stress Recovery (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 7)*, 205–247. United Kingdom: Emerald Group Publishing. E-kirja. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007009](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007009). Viitattu 31.5.2024.

LIITE 1: SAATEKIRJE

Hyvä X alueen esihenkilö,

Onko työstä palautumisesi hyvällä tasolla? Tiedätkö, mitkä palautumisen kokemukset auttavat työkuormituksesta palautumisessa?

Nyt sinulla on mahdollisuus osallistua YAMK-opinnäytetyöhöni liittyvään kyselyyn, jossa tutkin X alueella esihenkilönä toimivien työstä palautumista vapaa-ajalla sekä työpäivän aikana.

Vastauksesi on erityisen tärkeä, jotta saadaan tärkeää tietoa siitä, miten esihenkilöt palautuvat työstä.

Henkilöllisyytesi ei paljastu missään tutkimuksen vaiheessa, eikä sinun vastauksiasi pystytä tunnistamaan. Taustatietoja tiedustellaan vain vastausten tilastollista käsittelyä varten. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja halutessasi sinulla on oikeus keskeyttää se.

Kyselytutkimus toteutetaan Webropol-ohjelman avulla, joten vastaaminen on helppoa. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 5–10 minuuttia. Pyydän sinua vastaamaan kyselyyn 17.4.2025 mennessä.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/FFBCFA27C80EDA7D>

Suuri kiitos, jos osallistut tutkimukseeni!

Terveisin

Sini Taimio

YAMK-opiskelija / Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Savonia-ammattikorkeakoulu

LIITE 2: KYSELYLOMAKE

Esihenkilöiden palautuminen

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta *

Suostun osallistumaan tutkimukseen ja hyväksyn tietojeni keräämisen tietosuojailmoituksessa kuvatulla tavalla vastaamalla tähän kyselyyn.

Tutkimuksen tietosuojailmoitus, klikkaa tästä.

Kyselyn alussa kysytään taustatietoja, jonka jälkeen siirrytään kysymyksiin vapaa-ajalla tapahtuvasta palautumisesta sekä työpäivän aikaisesta palautumisesta. Lopuksi esitetään kysymykset palautumista edistävästä toiminnasta.

Vastaukset käsitellään siten, ettei yksittäiset henkilöt ole tunnistettavissa.

2. Mihin ikäryhmään seuraavista kuulut? *

- 20-29 vuotta
 30-39 vuotta
 40-49 vuotta
 50-59 vuotta
 60-69 vuotta

3. Kumpaan ryhmään seuraavista kuulut tehtävänimikkeesi perusteella? *

- Ryhmä 1: Johtajat ja alueen vastaavat lääkärit
 Ryhmä 2: Päälliköt, vastaavat lääkärit, palveluvastaavat ja muut vastaavat

4. Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta esihenkilötyöstä? *

- alle 1 vuosi

- 1-3 vuotta
 4-5 vuotta
 6-7 vuotta
 8-10 vuotta
 yli 10 vuotta

5. Mikä on koulutustaustasi? Valitse kaikki, jotka kuvaavat parhaiten koulutustasi. *

- Peruskoulu tai kansakoulu
 Ammattikoulu tai -kurssi
 Lukio tai ylioppilas
 Opistotason ammatillinen koulutus
 Ammattikorkeakoulututkinto
 Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
 Yliopisto, kandidaatti
 Yliopisto, maisteri
 Yliopisto, lisensiaatti
 Yliopisto, tohtori
 Koulutus tai kurssi (ei tutkintoon johtava), mikä? _____
 Sertifikaatti tai muu lyhytkestoinen koulutus, mikä? _____
 Työpaikkakoulutus (esim. esihenkilöakatemia)
 Itseopiskelu (esim. verkko-oppiminen, kirjat, podcastit)
 Muu, mikä? _____

PALAUTUMINEN VAPAA-AJALLA

Valitse jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

6. Seuraavaksi on kuvattu joitakin mahdollisia *työpäivän jälkeisiä* ajatuksia ja toimintoja. Arvioi, missä määrin ne kuvaavat omaa vapaa-aikaasi. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Unohdan työn. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaihdan vapaalle ja rentoudun. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin oppimaan uusia asioita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani päättää itse tekemisistäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ajattele työtä lainkaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen rentouttavia asioita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsin älyllisiä haasteita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säätelen itse omaa aikatauluani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siirrän työasiat pois mielestäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän ajan rentoutuakseni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen asioita, jotka koen haasteellisina. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätän itse, kuinka käytän aikani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irrottaudun hetkeksi työn vaatimuksista.					
<i>Työn vaatimuksia ovat mm. aikapaineet, työtehtävän/roolin ylikuormitus, työn ihmissuhteet, ristiriitaiset odotukset ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset. *</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varaan itselleni vapaa-aikaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin hankkimaan uusia näkemyksiä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoidan asiat sillä tavoin kuin haluan ne tehtävän. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän ihmisistä, joiden kanssa olen tekemisissä vapaa-ajalla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen asioita, jotka ovat minulle henkilökohtaisesti merkityksellisiä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PALAUTUMINEN TYÖPÄIVÄN AIKANA

Valitse jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

7. Seuraavaksi on kuvattu joitakin mahdollisia *työpäivän aikaisia* ajatuksia ja toimintoja. Arvioi, missä määrin ne kuvaavat omaa työpäivääsi.

Tauoilla tarkoitetaan kaikkia työpäivän aikaisia taukoja, eli hyvin lyhyitä taukoja, kahvitaukoja sekä lounastaukoja. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Unohdan työn taukojen aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen rentoutuvani taukojen aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin oppimaan uusia asioita työpäivän aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani päättää, miten teen työni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ajattele työtä taukojen aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen rentouttavia asioita taukojen aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsin älyllisiä haasteita työpäivän aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säätelen itse omaa aikatauluani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siirrän työasiat pois mielestäni taukojen aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän aikaa rentoutuakseni taukojen aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpäivän aikana teen asioita, jotka koen haasteellisina. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätän itse, kuinka käytän työpäivän aikaiset taukoni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Irrrottaudun hetkeksi työn vaatimuksista työpäivän aikana.					
<i>Työn vaatimuksia ovat mm. aikapaineet, työtehtävän/roolin ylikuormitus, työn ihmissuhteet, ristiriitaiset odotukset ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset. *</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varaan itselleni aikaa taukoihin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin hankkimaan uusia näkemyksiä työpäivän aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpäivän aikana hoidan asiat sillä tavoin kuin haluan ne tehtävän. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PALAUTUMISTA EDISTÄVÄ TOIMINTA

Valitse jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

8. Lopuksi on kuvattu tutkimuskirjallisuuden pohjalta neljää merkittävintä palautumista edistävää toimintaa. Vastaa oman arviosi mukaan, missä määrin ne toteutuvat kohdallasi. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Nukun riittävästi.					
<i>Tutkimuksiin pohjautuen riittävä määrä on 7-9 tuntia. *</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<p>Liikun säännöllisesti vapaa-ajallani.</p> <p><i>Liikkumisella tarkoitetaan kaikkea fyysistä aktiivisuutta, arkiliikuntaa ja liikuntaa.</i></p> <p>Liikkumisen viikoittaiset suositukset:</p> <p>2 tuntia 30 minuuttia reipasta liikumista (pystyt puhumaan hengästymisestä huolimatta)</p> <p>TAI</p> <p>1 tunti 15 minuuttia resittävää liikumista (puhuminen on hankalaa hengästymisen takia)</p> <p>SEKÄ</p> <p>2 kertaa viikossa lihaskuntoa ja liikehallintaa *</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Vietän sopivasti aikaa ystävien/läheisten kanssa. *</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Harrastan säännöllisesti jotain luovaa ja/tai kulttuurista toimintaa.</p> <p><i>Luovalla ja kulttuurisella toiminnalla tarkoitetaan esim. elokuvissa käyntiä, käsitöiden tekemistä, maalaamista tai laulamista. *</i></p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>