

# Johtajien kuormittuminen ja hyvinvointi

19.5.2009

JOHTAMISTAIDON OPISTO, JTO  
Paikallisjohtaja  
Pirkko-Liisa Vesterinen  
Dosentti,KT



---

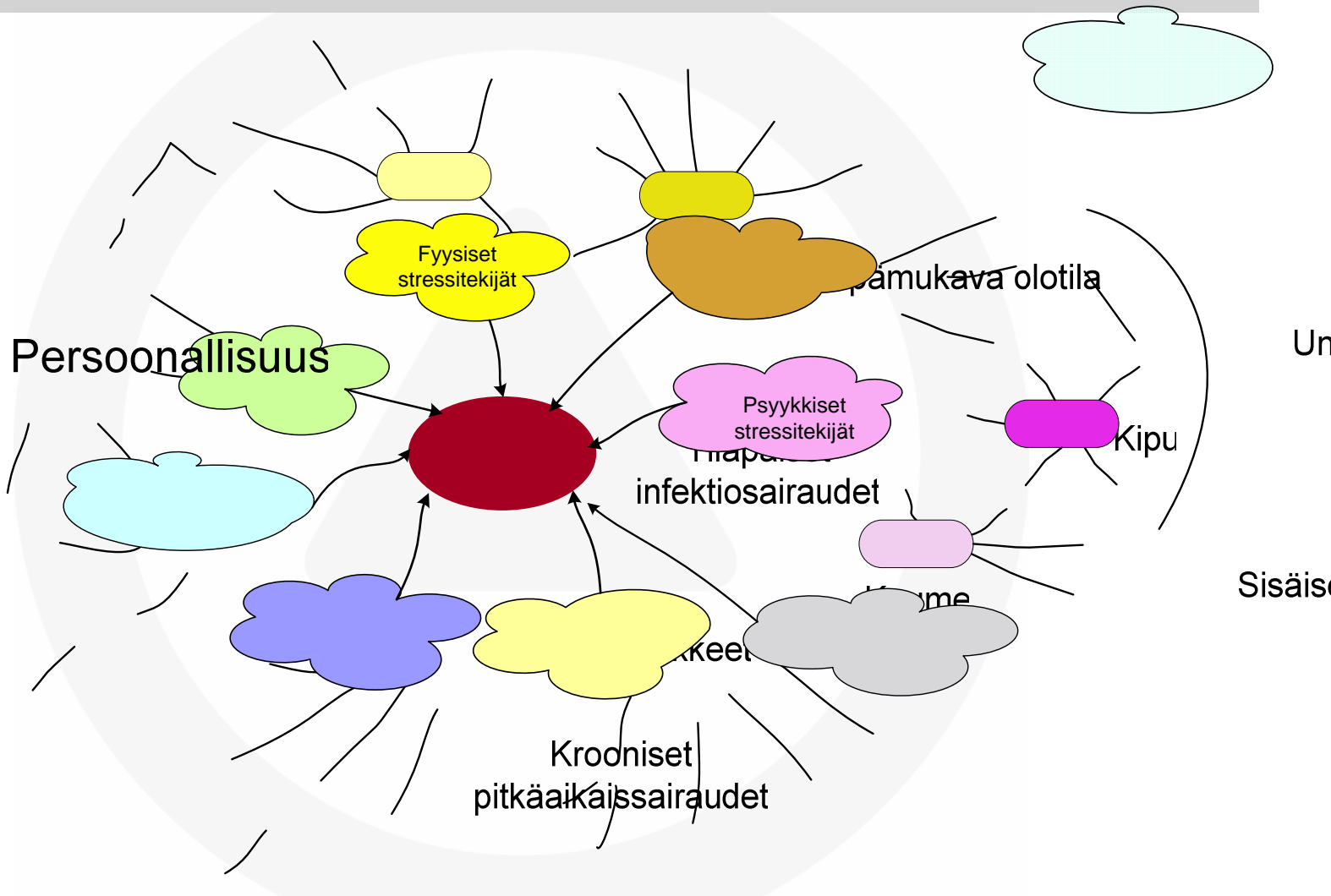
# Johtajan toiminnan ja käyttäytymisen yhteys stressiin, palautumiseen ja hyvinvointiin

Johtamistaidon Opisto JTO:n johtama tutkimus yhteistyötahoina Firstbeat Technologies Oy sekä Jyväskylän yliopiston psykologian ja liikuntabiologian laitokset

- ▲ Tavoitteena oli selvittää, miten johtamiskäyttäytyminen on yhteydessä fysiologiseen stressiin ja palautumiseen tutkimalla miten tasoltaan erilaiset johtajat kuormittuvat työssään ja kuinka he siitä kykenevät palautumaan
- ▲ Oletuksena oli, että johtamiskäyttäytymisestään heikon arvion kaikilla johtajuuden osa-alueilla saaneet johtajat kuormittuisivat johtajina toimiessaan eivätkä kykenisi palautumaan kuormituksestaan kun taas vastaavasti hyvän arvion saaneet johtajat päinvastoin
- ▲ Lisäksi tavoitteena oli selvittää eroavatko johtamiskäyttäytymiseltään eritasoiset johtajat toisistaan stressin suhteen

- ▲ **Stressi** on fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ilmiö.
- ▲ Stressireaktion aiheuttavaa tekijää kutsutaan stressitekijäksi. Ne aiheuttavat elimistölle vaatimuksia sopeutua uuteen tilanteeseen kuluttaen elimistön voimavaroja.
- ▲ Stressireaktio voi lyhytkestoisena olla positiivinen, eteenpäin ohjaava voimavara ollen jopa tarpeellinen parantaen suorituskykyä. Haitalliseksi se muuttuu toistuessaan liian usein ja pitkään jatkuessaan.

# Stressiä aiheuttavat tekijät



- ▲ Mitä useammin ja pidempään stressireaktioita esiintyy vasteina stressitekijöihin ilman palautumista syntyy ”stressikasauma”, keho alkaa kuormittua yhä enemmän ja yksilön voimavarat alkavat hupeta.
- ▲ Pitkään jatkunut ylikuormittuminen ilman riittävää palautumista muuttuu uupumukseksi.

- ▲ Elpymisprosessi
  - vastakohta kuormitustilanteessa syntyvälle virittymiselle
- ▲ Psykologinen näkökulma
  - yksilön kokemus kuormittuneisuuden ja väsymyksen vähenemisestä
- ▲ Fysiologinen näkökulma
  - yksilön fysiologinen virittymistaso palautuu aktivoitumista edeltävälle tasolle
- ▲ Elimistön voimavarat lisääntyvät palautumisen aikana; rentoutuminen, riittävä uni, mukavat harrastukset

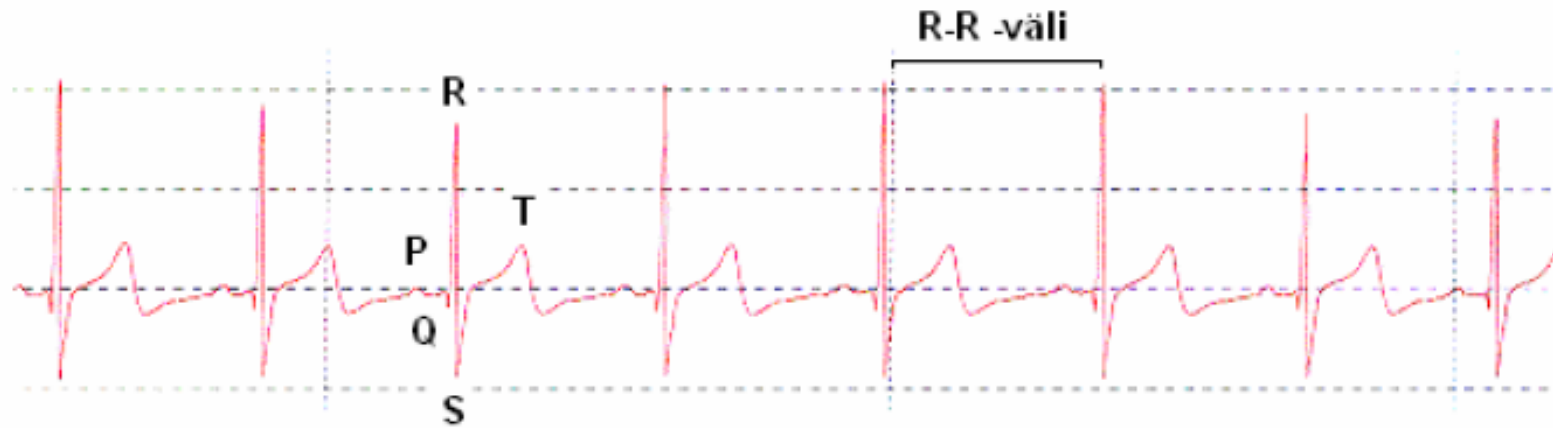
- ▲ Miesjohtajia kolmesta yrityksestä (metalliteollisuus ja teknologia-ala) N35
  
- ▲ Menetelmät
  - Johtamiskäyttämisen 360 –arviointi
  - Sykevälimittaus ja Hyvinvointiarvio
  - Työkuormitus ja ylisitoutuminen –kysely (koettu panos-palkkio-malli)
  - Päiväaikaiset tuntemukset (päiväkirja)



- ▲ **JTO:n 360-asteen arviointimenetelmällä** jokainen saa palautteen johtamiskäyttäytymisestään alaisiltaan, kollegoiltaan sekä omalta esimieheltään. Lisäksi hän arvioi itseään.
- ▲ Tutkimuksessa aineisto jaettiin kolmeen tähtiluokkaan (hyvät, keskitasoiset, huonot johtajat)
- ▲ JTO:n 360-asteen menetelmä tarjoaa luotettavuutensa ja vertailuaineiston laajuuden ansiosta hyvän kuvan suomalaisesta johtamiskäyttäytymisestä.

- ▲ Sykevälimitaukseen perustuva analyysi, joka tuottaa tarkkaa tietoa johtamistyön kuormittavuuden ja siitä palautumisen fysiologisista reaktioista.
- ▲ Mittaukset toteutetaan sykevälitalenteella, jonka tuloksena johtaja saa raportit omista stressireaktioistaan, palautumisestaan, voimavarojensa riittävydestä sekä elämäntapojensa suhteesta hyvinvointiin.
- ▲ Hyvinvointiarvion avulla johtaja oppii tunnistamaan itselle tyypillisiä stressiä aiheuttavia tekijöitä yhdistämällä stressitekijä stressireaktioon. Stressinhallinta tehostuu ja vakavaan uupumukseen altistavaa kuormittumista voidaan ennaltaehkäistä.

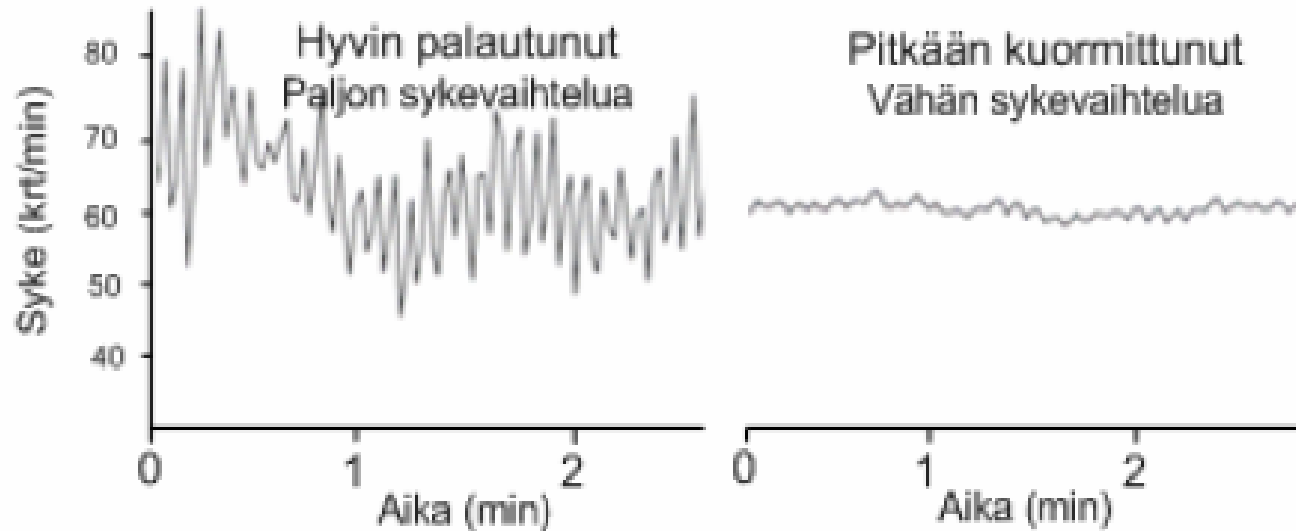
# Sykevälivaihtelu



- ▲ EKG-signaali , jossa havainnollistetaan kahden sydämenlyönnin välinen pituus (R-R-väli) sekä yksittäisen sydämenlyönnin vaiheet (P-T).
- ▲ Sykevaihtelu johtuu pääasiassa autonomisen hermoston välittämästä säätelystä, joten sykevaihtelua analysoimalla voidaan tehdä päätelmiä sympaattisen ja parasympaattisen hermoston toiminnan suhteesta.

# Sykevälivaihtelu, stressi ja palautuminen

12



Suuri sykevälivaihtelu liittyy hyvään terveyteen ja joustavaan sopeutumiseen  
Pieni sykevälivaihtelu puolestaan liittyy stressiin ja heikentyneeseen  
homeostaattiseen säätelyyn

- ▲ Hyvät arvioinnit saaneet johtajat aliarvioivat ja huonot arvioinnit saaneet johtajat yliarvioivat johtamiskäyttäytymisensä.
- ▲ Hyvä johtamiskäyttäytymisarvio oli yhteydessä korkeaan fysiologiseen stressiin ja vähäiseen palautumiseen
  - Johtamisen eettinen perusta
  - Tehtävien toimeenpano
  - Henkinen jousto
- ▲ Hyvät arvioinnit saaneet johtajat eivät kokeneet muita enempää työkuormitusta ja kokivat innostuneisuutta  
→ hyvää stressiä?
- ▲ Fysiologisesti viitteitä huonosta palautumisesta  
→ haitallista stressiä, jota ei itse tunnisteta?
- ▲ Innostuneisuuden ja työstä saatavien palkkioiden voidaan kokea kompensoivan suurta panostusta työhön, mutta elimistö ei pysykään mukana  
→ uhkana on uupuminen tai sairastuminen

## CASE X kunnan esimiehet

# HVA mittaus + 360-arviointi

- ▲ HVA –mittaus tehtiin 22:lle esimiehelle samanaikaisesti 360-arvioinnin kanssa
- ▲ Esimiehet laativat johtamiskäyttämisen tavoitteet sekä hyvinvoinnin edistämiseksi tavoitteet
  - Esim. nukun vähintään 7-8h
  - Syön joka päivä lounastauolla lämpimän lounaan
  - Liikun kolme kertaa viikossa

Tavoitteet ovat näkyvästi esillä työpaikalla tai kotona.

Tavoitteiden toteutumista seurataan puolen vuoden välein.

Jokainen on laatinut itselleen seurannan avuksi erilaisia työkaluja.

# Hyvinvoiva johtaja johtaa paremmin

JTO:n  
Johtamiskäyttätymis-  
ja  
HyvinvointiCoaching