



TYÖUUPUMUS

OPAS JOHDOLLE JA ESIHENKILÖILLE

KRISTIAN KURIKKA
Työpsykologi

kristiankurikka.com
kristian@kristiankurikka.com
0405206664

Miksi työuupumukseen perehtyminen on tärkeää

Työuupumus aiheuttaa valtavat määrät inhimillistä kärsimystä ja suuret kustannukset yrityksille. Lievä työuupumus on varsin yleistä. Noin 25% työikäisistä suomalaisista kamppailee sen kanssa. (1) Arvioiden mukaan vakavasta työuupumuksesta kärsii arviolta 2%–3% (1). Vaikea työuupumus on vakava tila. Toipuminen voi viedä kuukausia ja työuupumus voi muuttaa aivotoimintaa pysyvästi.

Työuupumus tuo useasti mukanaan mm. uni- ja mielenterveysongelmia. Viimeisen kolmen vuoden aikana mielenterveyden häiriöiden perusteella sairauspäivärahaa saaneiden määrä on kasvanut 43% (2). 16–34-vuotiailla naisilla kasvua oli kolmessa vuodessa 57% (2).

Naisilla mielenterveyden häiriöt ovat yleisin peruste sairauspäivärahan myöntämiselle (2).

Tulevaisuudessa nykyisten alle 35-vuotiaiden vallatessa työelämän, tilanne tulee olemaan entistäkin hankalampi yrityksille ja aivan valtava kuluerä. Jokaisen esimiehen on muistettava lakisäätöinen vastuunsa ja että he ovat

työnantajan edustajia. Heidän tulee ymmärtää yksityiskohtaisesti työympäristön ja työtehtävien vaikutus työntekijän henkiseen jaksamiseen. Esimiehen tulee osata tehdä työhön liittyviä henkisen jaksamisen näkökulmasta perusteltuja muutoksia, mikäli tarve sen vaatii, mutta hoitajia esimiesten ei pidä olla.



Mikä on työuupumus?

Työuupumus on työperäinen ongelma, jonka keskeiset oireet ovat uupumusasteinen väsymys, kynnistyminen ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (1). Syntyyn vaikuttavat etenkin työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet, työmäärä, esimiestyö, johdon viestintätapa, työyhteisön vuorovaikutustapa, laajasti

organisaation toiminta ja työjärjestelyt. Työyhteisötasoisten asioiden lisäksi työuupumuksen kehittymiseen liittyy yksilöön liittyviä tekijöitä, mutta tässä oppaassa pyritään keskittymään työyhteisön toimintaan ja työn sujuvuuteen, koska niihin esimiehen ja johdon on helpompi vaikuttaa.

Miksi työuupumusopas esimiehille ja johdolle?

Oman kokemuksen mukaan työyhteisöissä ei käytetä kustannustehokkaita keinoja työuupumuksen ehkäisyyn vaan työuupumusta hoidetaan usein liian myöhäisessä vaiheessa ja hoito on liian yksilökeskeistä. Tällainen lähestymistapa tulee yrityksille ja yhteiskunnalle kalliiksi. Toimintatapa lisää tarpeettomasti inhimillistä kärsimystä sekä vähentää pitkällä aikavälillä työntekijän mahdollisuuksia tehdä tuottavaa työtä.

Työprosesseja ja organisaatorakenteita voidaan käydä läpi psykososiaalisen

kuormituksen näkökulmasta ennalta ja säännöllisesti, kannattavaa liiketoimintaa tukien. Tätä kuitenkin tehdään vielä melko vähän.

Työterveyspsykologeilla on paljon annettavaa organisaatioille, mutta samaan aikaan psykologit ovat tottuneet tekemään yksilötyötä kopeissaan ja eivät ole riittävästi jakaneet osaamistaan esimiehille ja johdolle. Ajattelin, että tähän perinteeseen olisi hyvä tehdä muutos. Siksi tämä opas esimiehille ja johdolle.

Oppaan sisältö ja kirjoittajan yhteystiedot

Olen kerännyt tähän oppaaseen erilaisia työuupumukseen liittyviä tilanteita, joihin johto ja esimiehet ovat saaneet minulta apua. Väliotsikoiden jälkeen on aina hieman kuvausta aihealueesta, konkreettisia vinkkejä ja toimintaohjeita. Tavoitteena on, että työuupumuksesta ja sen riskeistä keskustellaan työpaikalla avoimesti ja ennaltaehkäisevästi.

Laitathan minulle sähköpostia kristian@kristiankurikka.com tai viestiä LinkedIn:ssä, jos olet esimies tai johtaja ja kaipaat apua työuupumukseen liittyvään tilanteeseen niin lisään seuraavaan oppaan versioon tuon tilanteen ja julkaisen siihen ohjeet. Päivitän opasta säännöllisesti ja ilmoitan aina uudesta päivitetystä versiosta, joten uusia vinkkejä uusiin tilanteisiin on saatavissa säännöllisesti.



Voit myös tilata minut organisaatioosi kouluttamaan ja valmentamaan näihin teemoihin liittyen tai osallistua avoimelle kurssille, jonka tiedot löydät kristiankurikka.com-osoitteesta.

Miten tunnistan työuupumuksen?

Lähtökohtana on se, että esimies tuntee tiimin jäsenen riittävällä tasolla, jotta pystyy huomaamaan muutokset heidän käyttäytymisessään. Keskeiset oireet ovat uupumusasteinen väsymys, kynnistyminen ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Nämä voivat näkyä ulospäin monella eri tavalla tai eivät juuri mitenkään. Väsymys saattaa kuitenkin näkyä vaikka työuupunut on pitkään erittäin hyvä salaamaan tilaansa, mutta usein mukaan tulee uniongelmia ja voitkin kysyä työntekijän nukkumisesta tai työssä jaksamisesta.

Millaiseksi olet kokenut työssä jaksamisesi viime aikoina?

Millaista nukkumisesi on ollut lähiaikoina ja miten koet, että se vaikuttaa työkykyysi?

Miten työt vaikuttavat nukkumiseesi?

Esimiehen huomattessa, että työkyky on alentunut niin hänen tehtävänä on käydä keskustelu siitä, onko mahdollisesti työssä jotakin sellaista, mikä tämän aiheuttaa. Yhdessä työntekijän kanssa esimies pohtii, miten työnantaja voi asiassa auttaa. Tärkeää on mahdollisimman nopeasti myös ottaa työterveys mukaan ja sitten kolmikannassa keskustella toimenpiteistä. Kynnys kolmikantaan (työterveys, esimies ja työntekijä) pidetään matalana ja asiaan puututaan viivyttämättä. Valitettavasti kolmikantaa pelätään erityisesti työntekijän puolelta, mutta kyseessä on tapaaminen, jossa yhdessä mietitään työn muokkaamisen ja

sujuvoittamisen tapoja työntekijän jaksamisen eduksi.

Usein pidemmälle edennyt työuupumus pitää sisällään kognitiivisia oireita eli muisti ja keskittymiskyky ovat heikentyneet. Samojen töiden tekemiseen menee pidempään ja asiat unohtuvat.



Henkilö alkaa epäillä omaa osaamistaan ja työn merkityksellisyyttä, joiden seurauksena voi mieleen tulla myös työn lopettaminen. Kynnistyminen omassa työssä saattaa näkyä esimerkiksi asiakastilanteissa tai työyhteisön sisällä negatiivisena vuorovaikutuksena.

Voitkin kysyä esimerkiksi:

Miten olet kokenut työhön liittyvät vuorovaikutustilanteet viime aikoina?

Suomessa työuupumuksen diagnosointiin käytössä on yleensä haastattelu ja Maslach burnout inventory – general (MBI-GS)- tai Bergen burnout indicator (BBI-15)-testi. Näitä testejä tekevät yleensä lääkäri, työterveyshoitaja tai työterveyspsykologi.



Haluan varmistaa etukäteen, että organisaationi menestyy ja työuupumustapauksia ei tule.

Liiketoiminnan kannattavuuden takia on järkevää tehdä toimenpiteitä työuupumuksen vähentämiseksi. Epäselvät työprosessit ja organisaatorakenteet aiheuttavat työuupumusta ja siksi pitää selvittää niiden toimivuus psykososiaalisen kuormituksen näkökulmasta. Näiden lisäksi on hyvä jo ajoissa määrittää ja jalkauttaa varhaisen välittämisen malli käytäntöön. Työuupumusoireita on vaikea tunnistaa itse ja siksi olisi hyvä kouluttaa koko henkilöstö tai ainakin esimiehet oireiden tunnistamiseen, jotta tilanteet eivät mene liian pitkälle. Usein työuupumuksen edetessä esimerkiksi masennus- ja ahdistuneisuusoireet lisääntyvät ja ilmaantuu monenlaisia terveydellisiä ongelmia mukaan lukien uni-ongelmat. Tärkeää on myös varmistaa, että

esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyö on saumatonta. Varhaisen välittämisen malli on nimensä mukaisesti varhaista välittämistä eli kynnyks kolmikantaan tulee saada matalaksi. Liian useasti kolmikanta otetaan käyttöön vasta, kun takana on jo useita poissaoloja ja pitkiäkin.



Epäilet, että tiimin jäsenesi on matkalla kohti työuupumusta. Miten autat häntä?

Voit osoittaa hänelle empatiaa ja hankkia lisätietoa tilanteesta keskustelemalla hänen kanssaan. Kannattaa myös miettiä ratkaisuja tilanteeseen hänen kanssaan esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla ja ohjata hänet myös työterveyshuoltoon. Tärkeää on, että muokkaat kysymyksiä omaan suuhun sopiviksi ja huolehdi, että tapasi kysyä kysymyksiä ei ole liian virallinen vaan aito ja empaattinen. Näin saat kahdenkeskisestä keskustelustanne toimivan.

Miten voisin auttaa sinua?

Haluatko jutella siitä, miten sinulla oikeasti menee?

Onko jotain sellaista työhösi tai työkykyysi vaikuttavaa asiaa, josta haluat puhua tai minun tulisi olla tietoinen?

Millaiseksi olet kokenut työssä jaksamisesi viime aikoina?

Millaista nukkumisesi on ollut lähiaikoina ja miten koet, että se vaikuttaa työkykyysi?

Miten olet kokenut työhön liittyvät vuorovaikutustilanteet viime aikoina?

Miten työt vaikuttavat nukkumiseesi?

Millaisissa tilanteissa koet riittämättömyyden kokemusta työssäsi?

Millaisia haasteita työhön liittyvä paine on aiheuttanut ihmissuhteisiisi?

Millaisissa työtilanteissa sinun on vaikein kokea, että pärjät työssäsi?

Onko viime aikoina ollut helppo nukahtaa ja oletko saanut nukkua yhtäjaksoista unta?

Mikäli tiedossa on, että hän on työuupunut niin voit kysyä, että haluaisiko hän hieman levätä, mutta usein velvollisuudentuntoiset henkilöt sinnittelevät liian pitkälle ja loman tai sairausloman pitäminen on vaikeaa. Lyhyen lepäämisen jälkeen on tärkeää alkaa tarkastella työuupumuksen juurisyytä ja alkaa suunnittelemaan yhdessä työntekijän kanssa työhön liittyviä muutoksia.

Ollessasi epävarma työntekijän työkykyisyydestä, ohjaaminen työterveyteen on aina hyvä vaihtoehto, etenkin jos olet huolissasi, että esimiehen roolisi on vaihtumassa hoitajan rooliin.

Työuupumusten määrä on noussut organisaatiossani.

Varmista, että esihenkilöiden ja tiimin jäsenten välisissä säännöllisissä keskusteluissa käytetään henkisen jaksamisen seuraamiseen sopivia kysymyksiä. Henkisen jaksamisen keskusteluita täytyy myös harjoitella

aitojen case-esimerkkien kautta, joilla saa varmuutta ja tietotaitoa ikävien asioiden puheeksi ottamiseen. Harjoittelu on mahdollista turvallisessa harjoitusympäristössä ja vinkit siitä, mitä kannattaa tilanteissa sanoa



ja mitä ei kannata sanoa, tuovat tarvittavaa varmuutta ja madaltavat kynnystä keskusteluun. Matala kynnyks keskustelulle vähentää työuupumuksesta syntyviä kustannuksia, koska tilanteet eivät mene niin pahoiksi, eivätkä synnytä niin paljon muita sairauksia.

Työuupumusoireet ja niiden tunnistaminen on hyvä olla tuttua esihenkilöille, joten esimerkiksi luento tai keskustelutilaisuus esimiehille tai koko henkilöstölle oireiden tunnistamisesta ja siitä, mitä yksittäinen työyhteisön jäsen voi asialle tehdä, on tarpeen.

Työuupumuksen taustalla on usein työn tekemisen sujuvuuteen liittyvät asiat. Tämän vuoksi on järkevää, että psykososiaalisen kuormituksen asiantuntijan kanssa käydään systemaattisesti läpi keskeiset työprosessit ja organisaatorakenteet. Tärkeää on myös osallistaa henkilöstö systemaattisen prosessin kautta tuomaan esille toimenpide-ehdotuksia työn tekemisen sujuvuuden ja kuormittavuuden vähentämisen näkökulmasta. Asiantuntija voi fasilitoida tuota prosessia systemaattisuuden osalta ja oikeisiin asioihin kohdistuvaksi.

Miten otan työuupumusepäilyni puheeksi tiimin jäsenen kanssa?

On erittäin tärkeää, että otat työuupumusepäilysi puheeksi tiimin jäsenen kanssa. Ei kannata pelätä esimerkiksi sitä, että on ymmärtänyt väärin tai että tiimin jäsen suuttuu asiasta. Huomattavasti isommat ongelmat syntyvät mikäli työuupumus kehittyy liian pitkälle, koska vakava pitkittynyt työuupumus voi aiheuttaa aivoihin pysyviä muutoksia.

Millaiseksi olet kokenut työssä jaksamisesi viime aikoina?

Millaista kuormitusta työ sinulle aiheuttaa?

Miten voisin olla avuksi?



Tiimin jäseneni on työuupunut.

Voit empaattisella tavalla suositella hänelle pientä taukoa töistä ja/tai katsoa yhdessä työntekijän kanssa, mitä työn sisällössä on muutettavissa. Voit myös suositella käyntiä tilanteen varmistamiseksi työterveyshuollossa. Keskittymis-, muisti- ja vuorovaikutusvaikeudet ovat esimerkkejä siitä, että tilanne saattaa olla vaikeampi. Yhdessä työterveyshuollon kanssa kannattaa järjestää työterveysneuvottelu mikäli tilanne näyttää yhtään vakavammalta.

Voit ilmaista empaattisesti tukesi hänelle esimerkiksi kysymällä:

Miten voisin auttaa sinua?

Haluatko jutella siitä, miten sinulla oikeasti menee?

Näiden jälkeen voit edistää asiaa hieman ratkaisukeskeisemmin mikäli näyttää siltä, että henkilölle se sopii. Saattaa kuitenkin olla hyvä, että jatkat seuraavaa ratkaisukeskeistä polkua vaikka seuraavassa tapaamisessanne.

Voit esimerkiksi kysyä häneltä:

Onko työtehtävien eteenpäin viemiselle esteitä, joita voisin auttaa poistamaan?

Onko jotain sellaista työhösi tai työkykyysi vaikuttavaa asiaa, josta haluat puhua tai minun tulisi olla tietoinen?

Millaisissa tilanteissa koet riittämättömyyden kokemusta työssäsi?

Millaisia haasteita työhön liittyvä paine on aiheuttanut ihmissuhteisiisi?

Onko viime aikoina ollut helppo nukahtaa ja oletko saanut nukuttua yhtäjaksoista unta? Ovatko työasiat tulleet uniisi? Millaisia työasioita olet miettinyt yöllä?

Näiden kysymysten lisäksi voit rohkaista häntä keskustelemaan asiasta myös muiden kanssa. Keskustelut muiden kanssa usein avaavat uusia näkökulmia tilanteeseen liittyen.

Tiimin jäseneni on jäänyt töistä pois työuupumuksen vuoksi. Mitä voisin tehdä ennen hänen töihin paluutaan?

Ennen työhön paluuta kannattaa järjestää työterveysneuvottelu, jossa yhdessä sovitaan, miten edetään ja miten tilannetta seurataan.

Voisit kysyä häneltä ennen työhön paluuta esimerkiksi:

Mitä voisin tehdä, että voisit tehdä työtäsi entistäkin sujuvammin?

Voisimmeko tehdä työsi sisältöön tai työjärjestelyihin sellaisia muutoksia, jotka helpottaisivat työssä jaksamista? Millaisia muutoksia toivoisit?

Millaisia ajatuksia tai tunteita työhön paluusiin herättää?

Vastauksen mukaan toteutat niitä asioita, joihin sinulla on mahdollisuus vaikuttaa.

Joskus vakavan työuupumuksen tilanteissa kehittyä myös paljon muita sairauksia ja siitä johtuen sairausloma voi olla pitkäkin. Pitkältä sairauslomilta palaaminen on usein hankalaa, joten voit keskittyä siihen, että madallat työntekijän kynnystä palata töihin esimerkiksi siten, että hän ennen töihin paluuta käy yksittäin kollegoiden kanssa kahvilla tai lounaalla. Voit myös soitella työntekijän kanssa pari kertaa sairausloman loppuvaiheessa.



Työuupumushaasteiden lisäksi tiimini jäsenen työn ulkopuolinen tilanne on henkisesti erittäin kuormittava.

Voit aloittaa kuuntelemalla ja ilmaisemalla empatiaa tilanteen johdosta. Varaa 2h palaveri hänen kanssaan, älä yritä hoitaa asiaa 30min palaverissa. Ei onnistu.

Työntekijällä ei ole velvollisuutta kertoa työnulkopuolisista asioista, mutta voit kysyä esimerkiksi:

Onko jotain sellaista työhösi tai työkykyysi vaikuttavaa asiaa, josta haluat puhua tai minun tulisi olla tietoinen?

Esimiehenä sinulla ei ole vastuuta tiimin jäsenen työn ulkopuolisesta hyvinvoinnista, mutta se toki vaikuttaa hänen työkykyynsä. Voit auttaa olemalla joustava työjärjestelyiden suhteen silloin, kun tiimin jäsenellä on haastava tilanne työn ulkopuolella. Voit myös sparrata asiaa työterveyshuollon kanssa mikäli tilanne tuntuu sinusta monimutkaiselta.

Miten työuupumusta voi ehkäistä organisaatiossa?

Työuupumusta voi ehkäistä sujuvilla työprosesseilla, selkeillä tavoitteilla, selkeillä organisaatorakenteilla, ajoittaisella töistä irtaantumisella, sosiaalisella tuella, työnohjauksella ja vaikutusmahdollisuuksilla.

Kysymällä esimerkiksi:

Mitkä työtehtävät näet tärkeimpinä ja mitä tavoitteita näet keskeisimpinä työsi kannalta?

Koetko että pystyt palautumaan työvuo-roistasi ja projekteista niiden välillä?

Millaisissa työtilanteissa sinun on vaikeinta kokea, että pärjät työssäsi?

Saadun informaation osalta olisi sitten hyvä yhdessä miettiä mahdollisia muutoksia.

Usein ongelmia syntyy esimerkiksi epäselvistä rooleista, epäselvistä odotuksista, toimimattomista prosesseista, väärin kohdistetusta resursseista tai monimutkaisista raportointisuhteista.

Erittäin tärkeää on, että esimies ja alainen tapaavat kasvotusten säännöllisesti. Tällä ei tarkoiteta ohimennen käytävässä törmäämistä vaan kalenteriin sovittua säännöllistä tapaamisaikaa. Tämän tapaamisen ei ole tarkoitus olla kehityskeskustelun tyyppinen tapaaminen vaan tilaisuus, jossa käydään läpi ajankohtaisia työhön liittyviä asioita mukaan lukien työssä jaksamista. Kohtaaminen, kuuntelu ja keskustelu kahdestaan ovat erittäin tärkeitä työkaluja työssä jaksamisessa.

Olen tunnistanut työprosesseissa puutteita ja organisaatorakenteessa toimimattomuutta.

Todennäköisesti nuo havaitsemasi puutteet tulevat aiheuttamaan kohonnutta riskiä työuupumusoireiden lisääntymiselle. Keskustele havaitsemiasi puutteista henkilöstön kanssa, muuta työprosesseja ja organisaatorakenteita sujuvammiksi, henkistä jaksamista tukeviksi.



Voit kysyä tiimin jäseniltä esimerkiksi:

Onko työtehtävien eteenpäin viemiselle esteitä, joita voisit auttaa poistamaan?

Mitä tekisit itse toisin tai muuttaisit, jotta asiat sujuisivat paremmin?

Mitä voisit tehdä, että voisit tehdä työtäsi entistäkin sujuvammin?

Millaiset organisaatorakenteet täällä eivät tue sujuvaa työn tekemistä?

Miltä osin työsi tavoitteet ovat selkeät ja miltä osin hieman epäselvät?

Mitkä työtehtävät näet tärkeimpinä ja mitä tavoitteita näet keskeisimpinä työsi kannalta?



Miten työuupumuksen vähentäminen tavoitteena otetaan osaksi organisaation ja johtamisen prosesseja?

Lisäämällä jokaisen kehityskeskustelun ja tiimipalaverin kokonaisuuteen myös kysymyksiä työssä jaksamiseen liittyen. Johtoryhmän kokouksessa olisi hyvä katsoa joka kvartaalissa, montako työuupumustapausta on ollut, mikä niihin ollut syynä ja mitä muutoksia on ehdotettu tehtäväksi. Ehdotetuista muutoksista sitten tehdään ne muutokset, jotka ovat mahdollisia. Tärkeää on myös istua alas työterveyslääkärin, työterveyshoitajan, työterveyspsykologin ja johtoryhmän kanssa yhdessä. Käydä läpi tilastot ja saada asiantuntijoiden kokonaisarvio tilanteesta ja sopia toimenpiteistä.

Jokainen liiketoimintajohtaja vetää vähintään joka toinen vuosi yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa workshopin, jossa käydään läpi psykososiaalisen kuormituksen näkökulmasta kyseisen liiketoimintalueen keskeiset organisaatorakenteet

ja keskeiset työprosessit systemaattisesti tutkimustietoon perustuen. Työterveyden tilastojen osoittaessa lisääntyneitä lyhytaikaisia poissaoloja, lisääntyneitä kolmikantoja, työtyytymättömyyttä (henkilöstökyselyissä), kaikenlaista lisääntyntä epäselvyyttä organisaation toiminnassa niin silloin on hyvä arvioida tilanne tarkemmin. Seurattavien mittareiden tulee olla selkeitä ja trendejä seurata säännöllisesti.

Mittaaminen on tärkeää myös tässä asiassa, jotta asiaa voi johtaa.

Oppaan seuraavassa versiossa käsitellään lisäksi ainakin seuraavat tilanteet ja voit lähettää lisäkysymyksiä minulle kristian@kristiankurikka.com. Voit myös tilata minut organisaatioosi kouluttamaan ja valmentamaan näihin teemoihin liittyen tai osallistua avoimelle kurssille, jonka tiedot löydät kristiankurikka.com-osoitteesta.

Seuraavia käsiteltäviä teemoja:

Olen itse työuupunut tai epäilen olevani työuupunut.

Yhdellä tiimin jäsenistäni on työuupumus, mutta viidellä muulla työt sujuvat.

Tiimin jäsenelläni on työuupumus, mutta hän ei suostu lepäämään tai tekemään muutoksia toimintaansa.

Paljonko työuupumus maksaa organisaatioille?

Olin työterveyshuollossa työterveysneuvottelussa tiimini jäsenen kanssa. Mitä voisin tehdä ennen seurantatyöterveysneuvottelua?

Työuupunut palaa töihin; mitkä asiat vaikuttavat siihen, että paluu onnistuu hyvin. Miten esimies ja organisaatio voi tukea palaajaa.

Miten tunnistan työuupumuksen ensimmäiset ennusmerkit?

Miltä tahoilta saan millaistaikin tukea asian edistämiseksi: organisaation sisäisistä tehtävistä että ulkopuolisen avun (työterveyshuollon yms.) käytöstä

Miten itse esimiehenä saan tukea tiimin jäsenen työuupumuksen järjestelyiden aiheuttamaan henkiseen kuormitukseeni?

Miten muutetaan työtehtävää, jossa tiimin jäsen on uupunut?

Millainen käyttäytyminen työpaikalla aiheuttaa työuupumusta?

Miten autan työuupuneen tiimin jäsenen kollegoita auttamaan työuupunutta?

Miten voin auttaa tiimini jäsentä töissä vaikka hänen mukaansa työuupumuksen syyt ovat työn ulkopuolella?



Lähteet:

1. Lääkärikirja Duodecim, 29.6.2018, työterveyspsykologi Kirsi Ahola, psykiatrian erikoislääkäri Katinka Tuisku ja työterveyshuollon erikoislääkäri Helena Rossi,
(https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681)
2. Helsingin Sanomat, 31.1.2020, Mielen terveyden häiriöistä johtuvien sairauksipoissaolojen jyrkkä kasvu jatkui
(<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006391788.html>)