

KOHTI VOIMAVAROJEN JA KUORMITUKSEN TASAPAINOA

Opas esimiehille



Esimiehille

Taloussanomissa oli artikkeli, joka oli otsikoitu: ”Leipääntynyt onkin boreout!”. Artikkelin mukaan työelämässä voi uuvuttaa työn vähyys. Samaan aikaan työelämästä kantautuu viestejä yhä kovenevista vaatimuksista ja työn kuormittavuuden lisääntymisestä sekä työuupumuksesta aiheutuvien sairauspoissaolojen määrän lisääntymisestä. Kuormittavuus ei jakaudu tasaisesti työelämässä. Samalla kun osa uupuu liiallisen työtaakan alle, osa turhautuu työn liian vähäiseen laadulliseen tai määrälliseen kuormittavuuteen.

Yksilö tarvitsee riittävästi haasteita työssä kokeakseen työn iloa. Haasteiden, kuormituksen ja voimavarojen tulisi kuitenkin olla tasapainossa keskenään. Ajoittaisesti työntekijä voi kärsiä työn liiallisesta kuormittavuudesta tai alikuormittavuudesta ilman terveydelle tai hyvinvoinnille aiheutuvia negatiivisia seurauksia. Epätasapaino ei saisi kuitenkaan jatkua liian pitkään. Pitkään jatkuva ylikuormitus ja muut työhyvinvointia rasittavat tekijät voivat altistaa työuupumukselle. Vastaavasti jatkuva alikuormittuneisuus on ylikuormitukseen verrattava työhyvinvointia ja jaksamista uhkaava tekijä työelämässä. Sekä yli- että alikuormitus voivat johtaa pahimmillaan työkyvyn heikkenemiseen ja sairastumiseen.

Yli- tai alikuormittuneisuus eivät ole pelkästään yksilötasolla vaikuttavia tekijöitä. Yksilöiden kärsimä kuormituksen epätasapaino on organisaatiotasolla henkilöstöön liittyvä riskitekijä, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan.

Kuormituksen tasapainon hakeminen on osa esimiestyötä. Tämä opas antaa ideoita työstä johtuvan stressin tunnistamiseen työpaikalla, kuormittavuuden arviointiin ja ideoita menetelmistä, joiden avulla kuormittavuuden tasapainoa on helpompi rakentaa.

Työelämän tasapaino

Työelämän epätasapaino voi olla ylikuormitusta tai alikuormitusta. Molemmat kuormituksen muodot ovat työntekijän kannalta yhtä haitallisia ja molemmat vaikuttavat myös työpaikalla työilmapiiriin, tuottavuuteen ja tuloksen tekemiseen heikentävällä tavalla.

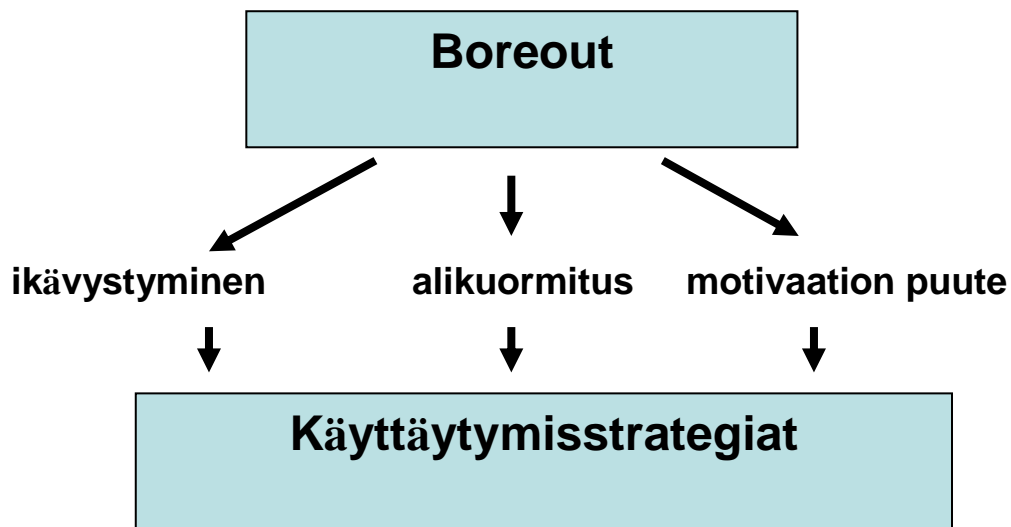
Käsitteet tutuiksi

Esimiehen on tärkeää tunnistaa oman henkilöstönsä ylikuormitus tai alikuormitus. Aluksi on hyvä lähteä liikkeelle käsitteiden tunnistamisesta. Keskeisiä tarkasteltavia käsitteitä ovat: Boreout eli leipääntyminen, työuupumus ja työstä johtuva stressi.

Boreout, leipääntyminen

Boreout käsitteelle ei ole olemassa tarkkaa vastinetta suomen kielessä. Kun aihe nykyisessä muodossaan ensimmäisiä kertoja nousi keskustelun aiheeksi 2000-luvun puolen välin jälkeen, suomennoksena otettiin käyttöön käsite työhön leipääntyminen. Boreout sisältää ikävystymistä, turhautumista, merkityksettömyyden tunnetta sekä motivaation kadottamista. Oleellinen piirre boreout-ilmiössä on, että pitkittyessään se aiheuttaa työntekijälle työpahoinvointia ja pahimmillaan se johtaa työuupumukseen. Kysymyksessä on työpahoinvoinnin tila, jossa pitkittyneen työssä toteutuvan alikuormittuneisuuden tai jonkin muun leipääntymistä aiheuttavan tekijän seurauksena työntekijä voi huonosti ja pyrkii kehittämään erilaisia strategioita selviytyäkseen työstä.

Boreout sisältää ainakin kolme elementtiä: 1) pitkästymisen ja leipääntymisen työhön, 2) alikuormittuneisuuden sekä 3) motivaation vähenemisen tai puuttumisen. Seurauksena on erilaisten käyttäytymisstrategioiden omaksuminen, joilla työntekijä joko pyrkii peittämään olemassa olevan tilanteen tai selviytymään turhautumisestaan.



Työuupumus

Boreout-ilmiön toinen ääripää on burnout eli työuupumus. Työuupumus on seurausta pitkittyneestä työstressistä, jonka seurauksena syntyy häiriötila, johon kuuluu uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt itsetunto. Kuten myöhemmin toteamme, työuupumuksessa ei ole kysymys sairaudesta, vaikka se pitkittyessään voi johtaa sairastumiseen. Työuupumukseen sisältyy riski sairastua mm. masennukseen, stressiperäisiin sairauksiin tai päihdehaittoihin. Kuten boreout-ilmiössä, myös työuupumuksessa on kysymys pitkittyneestä epätasapainosta voimavarojen ja vaatimusten välillä. Tässä tapauksessa kuitenkin kysymys on ylikuormituksen seurauksena syntyvästä epätasapainosta. Ylikuormitus, kuten alikuormituskin voi olla määrällistä tai laadullista. Kuten boreoutin taustalta, niin myös työuupumuksen taustalta löytyy samankaltaisia työyhteisöön ja johtamiseen liittyviä tekijöitä ja ongelmia.

Työuupumus ja sen seurannaissairaudet aiheuttavat vuosittain työelämässä runsaasti sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Tarkkaa lukua siitä, kuinka suuri osuus näistä työkyvyn menetyksistä on puhtaasti työuupumuksen aiheuttamia, on mahdotonta määrittellä. Tämä johtuu siitä, että työuupumus pitkittyessään liitetään usein masennuksen osatekijäksi tai se voi johtaa masennukseen tai muihin mielenterveyden

ongelmiin, jolloin työkyvyttömyyden taustalla oleva diagnoosi on jokin muu kuin työuupumuksen diagnoosi.

Työuupumuksessa on kysymys epätasapainosta. Työntekijä on liian pitkään antanut itsestään kaiken työlle ja saanut liian vähän vastikkeeksi. Epätasapainon aiheuttajat voivat olla työstä, työyhteisöstä tai työympäristöstä johtuvia. Työstä johtuvia tekijöitä ovat esimerkiksi juuri työn kuormittavuuteen liittyvät tekijät. Jos työmäärä tai työn vaatimukset ovat jatkuvasti suuremmat kuin työntekijän voimavarat, voi seurauksena olla työuupumus. Työuupumuksen kehittyminen saattaa kestää vuosia ja poikkeuksetta taustalla vaikuttavat työn määrälliset ja laadulliset kuormitustekijät.

Työuupumus voidaan määritellä useammalla eri tavalla. Se liitetään usein pitkäkestoiseen väsymykseen. Työuupumus on seurausta sellaisesta pitkäkestoisesta väsymyksestä, johon liittyy masennusta ja turhautumista. Selittävänä tekijänä turhautumiselle voi olla esimerkiksi tilanne, jossa henkilö on tehtävissä, jotka eivät tyydytä hänen pyrkimyksiään. Väsymyskierteen syvetessä käytettävissä olevat palautumisajat eivät enää riitä, elpyminen jää kesken. Tilanteen pitkittyessä ja väsymyksen syvetessä paineen tunne lisääntyy ja työntekijä tuntee omien selviytymiskeinojensa olevan riittämättömiä. Tunne siitä, että mikään ei riitä on omiaan syventämään kierrettä. Kyseenalaistaminen ja työn merkityksen mureneminen lopulta johtavat ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen. Ammatillisen itsetunnon heikentyminen ilmenee pelkona siitä, että ei enää selviydy työstään. Työn hallinnan menettämisen tunne voimistuu entisestään.



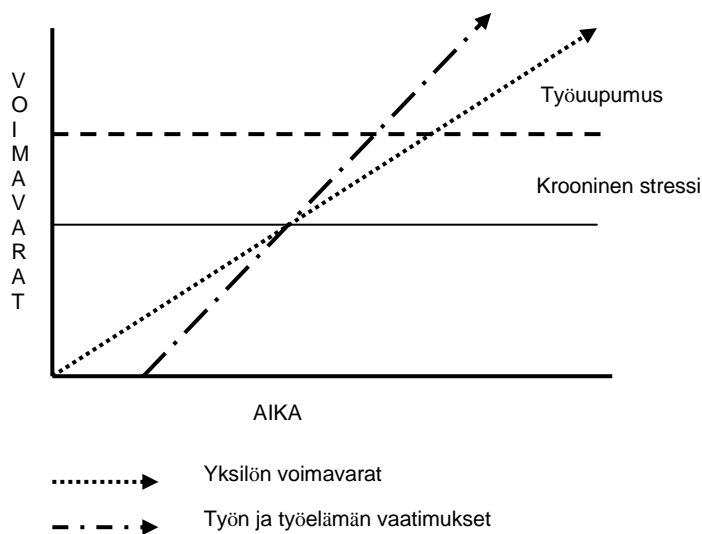
Työuupumus ei ole sairaus, mutta se altistaa sairastumiselle. Kysymyksessä on stressioireyhtymä, joka estää tai häiritsee työssä selviytymistä. Työuupumus on myös terveydenhuollon ammattilaiselle haastavaa, sillä uupuneen oireet voivat olla mitä moninaisimmat.

Työuupumus on eräs merkittävimmistä työelämän laadun heikentymistä kuvaavista tekijöistä. Työuupumus ei ole pelkästään yksilön ongelma, vaan uupuneen koko työyhteisö voi pahimmillaan huonosti. Työuupumuksen seurannaisvaikutuksia työyhteisössä ovat mm. tehokkuuden heikentyminen, yhteistyön laadun huononeminen, yleinen pahoinvointi ja taloudelliset menetykset.

Työuupumuksella ja pitkäkestoisella stressillä on useita yhtymäkohtia ja usein työuupumus ja stressi käsitteinä sekoitetaan toisiinsa. Stressi ei aina johda uupumiseen. Ihanteellisinta olisi, jos pahenevan stressin kierre kyettäisiin katkaisemaan ennen sen kehittymistä uupumuksen asteelle. Etenevä työuupumus kuitenkin kuluttaa yksilön voimavaroja ja pahimmassa tapauksessa johtaa voimavarojen ehtymiseen ja selviytymiskeinojen loppumiseen. Lopputuloksena on sopeutumisen epäonnistuminen ja voimavarojen romahtaminen.

Työuupumus kehittyy hitaasti ja valitettavan usein siten, että uupuva ei itse edes sitä tunnista. Lähtökohtana on epätasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen välillä, jonka seurauksena on ahdistusta, jännittyneisyyttä ja uupumusta. Tämä johtaa muutoksiin yksilön käyttäytymisessä ja asenteissa. Lopulta yksilö kyynistyy ja suhtautuu välinpitämättömästi mm. asiakkaisiin ja näiden ongelmiin sekä reagoi etäännyttäen psykologisesti työstään. Alla olevassa kuviossa kuvataan työuupumuksen kehittymistä. Kuviossa ala-akseli kuvaa ajan kulumista ja ylä-akseli puolestaan yksilön voimavarojen muutosta. Iän ja elämäkokemuksen karttuessa myös voimavarat selvittää arjen tilanteista lisääntyvät. Ihanteellisin tilanne yksilön kannalta on silloin, kun voimavarat ovat työn ja työelämän vaatimuksia hieman suuremmat. Yksilöllä on tuolloin voimavaroja, keinoja ja osaamista hallita stressiä. Työelämässä usein törmätään kuitenkin tilanteisiin, joissa yksilön voimavarojen lisääntymisen myötä hänelle asetetaan tai hän itse asettaa itselleen yhä suurempia vaatimuksia. Edellä kuvattu sekä muut altistavat tekijät, kuten esimerkiksi työyhteisön toimimattomuus ja ongelmat, taitamaton johtajuus, työn ja yksityiselämän

yhteensovittaminen, johtavat tilanteeseen, jossa yksilöön kohdistuvat vaatimukset ylittävät olemassa olevat voimavarat. Tilanteen pitkittyessä voidaan tunnistaa krooninen stressi. Tilanteelle on tyypillistä, että yksilö itse ei vielä välttämättä edes havaitse stressin kroonistumista. Mikäli krooninen stressi pitkittyy ja vaikeutuu, eikä interventioilla tai muilla keinoilla stressitilaa pystytä purkamaan, ylitetään uupumusraja. Krooninen työstressi on kehittynyt työuupumukseksi.



Työuupumukselle altistavia tekijöitä ovat esimerkiksi.

- työn liika kuormittavuus
- henkilökohtaiset tekijät kuten esimerkiksi sairaudet, ongelmat ihmissuhteissa, taloudelliset vaikeudet, perhehuolet tai riippuvuudet
- elämäntilanteeseen liittyvät kriisit
- liialliset vaatimukset ja epärealistiset odotukset
- liialliset tehokkuus- ja osaamisvaatimukset
- liiallinen sitoutuminen työhön
- liian suuri vastuu
- ristiriitaiset odotukset, epäselvät toimenkuvat ja roolit työpaikalla
- esimiestyöhön liittyvät ongelmat ja työtovereiden väliset suhteet

- työyhteisön sosiaalinen toimimattomuus
- työyhteisön epävarmuuteen ja organisaatioympäristöön liittyvät uupumukselle altistavat tekijät, kuten huonosti suunnitellut organisaatiomuutokset ja työn uudelleenjärjestelyt
- vähäinen palaute, yksin jääminen
- tunnekuormitukset työssä

Työuupumuksen voi ehkäistä ja työuupumuksesta voi toipua. Toipuminen ja kierteen katkaiseminen edellyttää kuitenkin asioiden tilan muuttamista niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työpaikallakin. Koska työuupumuksen kehittymiseen liittyviä tunnusmerkkejä voidaan havaita yksittäisellä työntekijällä jo kauan ennen varsinaista työuupumusta, voidaan työuupumus ehkäistä puuttamalla uupumuskehitykseen. Toimenpiteisiin työssä jaksamisen varmistamiseksi ja työuupumuksen ehkäisemiseksi tulee ryhtyä riittävän aikaisin.

Keinoja ehkäistä työuupumusta:

- avoin vuorovaikutus ja keskustelu työpaikalla
- ongelman tunnistaminen
- varhainen välittäminen
- asiantuntevan avun hankkiminen
- uupumusta aiheuttavien juurisyiden tunnistaminen ja niiden poistaminen
- työn uudelleen muotoileminen

Työstä johtuva stressi

Työstä johtuva stressi on yksilön luonnollinen reaktio tilanteissa, joissa hän joutuu työskentelemään intensiivisen paineen alaisena. Useat ihmiset ovat motivoituneita työssä kohtaamistaan haasteista ja vaikeuksista, ja kokevat suorituskykynsä jopa lisääntyvän. Kohdatessaan haasteita ja selviytyessään niistä yksilö kokee tyytyväisyyttä ja onnistumisen tunteita. Kun työn vaatimukset ja paine tulevat liiallisiksi ja kestävät liian

pitkään, yksilöt aistivat ne uhkana hyvinvoinnilleen ja kokevat tyytymättömyyden tunteita, kuten esimerkiksi pelkoa, vihaa, ahdistuneisuutta ja muita epämiellyttäviä tunteita.

Stressi käsitteenä on abstrakti ja sille voidaan antaa useita erilaisia määritelmiä. Stressi voidaan määritellä esimerkiksi negatiiviseksi ja epämiellyttäväksi olotilaksi, jossa yksilö kokee ja aistii, ettei kykene vastaamaan ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin ja paineisiin. Liiallinen stressi voi aiheuttaa sekä fyysisiä että psyykkisiä oireita. Usein työstressi ilmenee juuri ei-toivottavina fyysisinä ja psyykkisinä oireina sekä tunnetiloina tilanteissa, joissa työ ja työntekijän osaaminen, resurssit tai tarpeet eivät kohtaa. Työstressi saattaa johtaa sairastumiseen ja jopa työkyvyn menettämiseen.



Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuutta voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta. Työ voi olla liian kuormittavaa tai liian vähän kuormittavaa. Kuormitusta voidaan lähestyä fyysisen kuormittavuuden tai henkisen kuormittavuuden näkökulmista. Työturvallisuuslain 25 § edellyttää, että jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan työntekijän terveyttä vaarantavalla tavalla, työnantajan on tiedon saatuaan ryhdyttävä toimenpiteisiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi. Kuormituksen selvittämisen menetelmät riippuvat siitä, kummasta kuormittavuudesta on kysymys. Erytisen tärkeäksi kuormituksen selvittäminen tulee tilanteissa, joissa organisaatio on muutostilanteessa tai organisaatiossa tyytymättömyys, jaksamisongelmat tai sairauspoissaolot ovat lisääntyneet.

Toinen näkökulma, josta voimme tarkastella kuormitusta on määrällinen ja/tai laadullinen kuormittavuus. Molemmat edellä mainitut ovat niin työhön leipääntymisen kuin työuupumuksen kannalta keskeisiä kuormitustekijöitä. Mikäli työtä on liian vähän aikaresurssiin verrattuna, aiheuttaa se osaltaan määrällistä alikuormitusta. Kun tähän vielä liitetään laadullinen alikuormitus, ei ole ihme, että työntekijä kokee turhautuneisuutta ja pitkästymistä työhön – polku aitoon burnout-tilanteeseen on avoinna. Vastaavasti tilanteissa, joissa määrällinen kuormitus on liiallista, on vaarana, että työntekijän työ pirstaloituu, eikä hänellä ole mahdollisuutta keskittyä työn loppuun saattamiseen. Mikäli työ on vielä laadullisesti kuormittavaa, vaarana on työn vaatimusten ja voimavarojen kohtaamattomuus, joka pahimmillaan johtaa työuupumukseen.

Kolmas näkökulma tarkastella työn kuormittavuutta on kuormitustekijät. Kuormitustekijöitä ovat työn fyysiset, työturvallisuuteen liittyvät, psyykkiset, sosiaaliset ja työaikoihin liittyvät kuormitustekijät (ks. TIKKA työkuormituksen arviointimenetelmä, WEST-tool). Edellä luetellut kuormitustekijät voivat aiheuttaa sekä työn fyysistä että henkistä kuormitusta. Kuormitustekijöitä voidaan kuvata esimerkkien kautta seuraavasti:

Kuormitustekijä	Kuormituksen määrää vaikuttavat esimerkiksi	Esimerkkejä kuormituksen seurauksista
Fyysiset kuormitustekijät	Työpisteen mitoitus Työvälineet Koneiden ja laitteiden epätarkoituksenmukaisuus Työn fyysinen raskaus Työn monipuolisuus tai yksitoikkoisuus Nostot	Kehon jännittyminen Nivelten kuormittuminen Eri kehonosien epätasainen kuormittuminen (esim. alaraajat) Runsaasti hikoilua, hengästymistä, lihasväsymystä Toistuvat liikkeet rasittavat Liian staattinen työ
Työturvallisuuteen liittyvät kuormitustekijät	Tapaturmavaara Työympäristö Kulkureitit Ilman epäpuhtaudet Melutaso Henkilösuojaimien käyttö Väkivallan uhka	Jatkuva tapaturman pelko Liukastumis- tai kaatumisvaarat Ilman epäpuhauksista johtuvat hengitystie- tai iho-oireet Jatkuvasta melusta kuulolle aiheutuvat haitat Jatkuva väkivallan pelko
Työn psyykkiset kuormitustekijät	Tavoitteiden epäselvyys Työmäärä Vaikuttamisen mahdollisuuksien puuttuminen Oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksien puuttuminen Jatkuvat keskeytykset Vastuu, erityisesti epäselvät vastuut Palautteen vähyyys Arvostuksen puute	Ristiriitoja työpaikalla Henkilösuhteiden kiristymistä Työhön leipääntyminen Työuupumus Sitoutumisen puute Välinpitämättömyys Työstressi Tehottomuus Työtyytymättömyys
Sosiaaliset kuormitustekijät	Yhteistyön sujumattomuus Yksintyöskentely, eristyneisyys Johtaminen Tiedonkulku Epätasa-arvo Epäasiallinen kohtelu ja häirintä Vuorovaikutuksen toimimattomuus Epäoikeudenmukaisuus	Työyhteisöongelmat Ristiriitoja Alentunut tuottavuus Tehottomuus Työpahoinvointi Työilmapiirin heikkeneminen Työstressi Työuupumus Lisääntyvät sairauspoissaolot
Työaikoihin liittyvät kuormitustekijät	Ei mahdollisuutta vaikuttaa omaan työaikaan Pitkät työpäivät Työpäivän jaksottaminen Hankalat työajat	Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen vaikeus Ei riittävästi aikaa palautumiseen Työstressi

Vähän kuormittaville töille tunnusomaista on, että

- työn psyykkiset vaatimukset ovat vähäiset
- työn hallinnan mahdollisuudet ovat runsaat
- työssä on laajalti toiminnan vapautta
- työt eivät ole riittävän haasteellisia, vaan työntekijän mielenkiinto kohdistuu muihin asioihin

Aktivoiville töille tunnusomaista on, että

- työn psyykkiset vaatimukset ovat runsaat
- työssä on runsaasti hallinnan mahdollisuuksia
- vaatimukset ja hallinnan mahdollisuudet ovat kutakuinkin tasapainossa
- työ tukee työntekijän kyvykkyyden ja osaamisen lisääntymistä
- aktivoivat työt lisäävät kykyä vastata muuttuviin haasteisiin
- työ lisää aktiivisuutta niin työssä kuin työn ulkopuolella

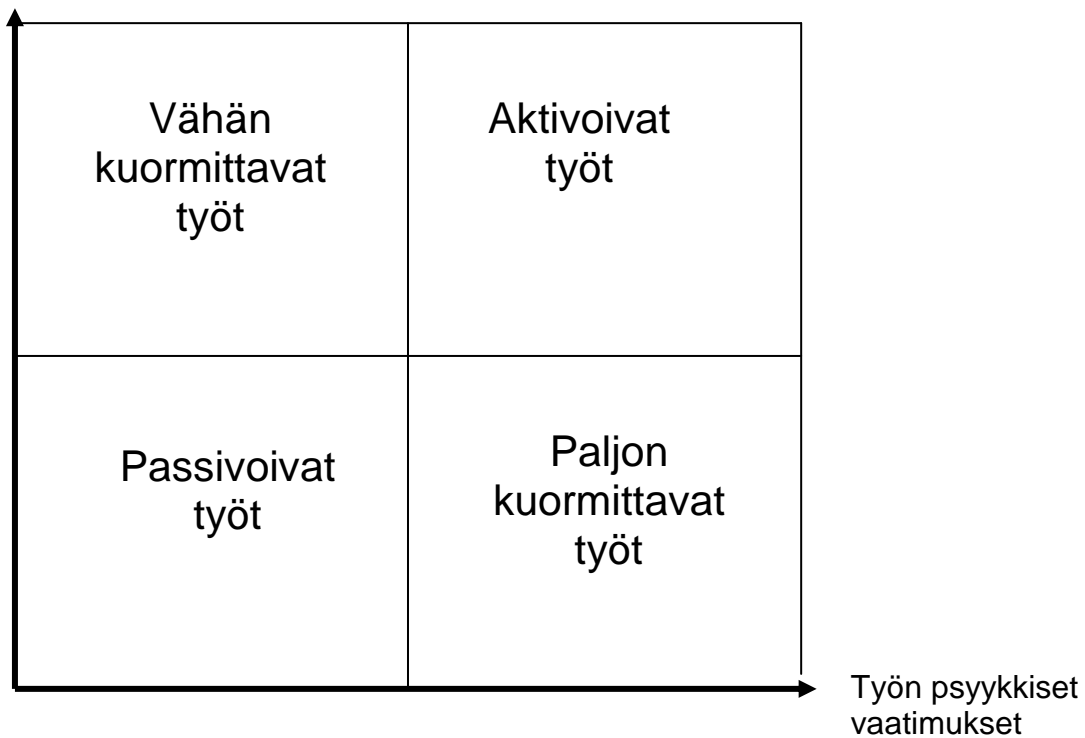
Passivoiville töille tunnusomaista on, että

- työssä työn psyykkiset vaatimukset ovat vähäiset
- hallinnan mahdollisuudet ovat vähäiset
- työntekijän ei tarvitse eikä hänelle anneta mahdollisuuksia käyttää tietojaan ja taitojaan
- taidot ja osaaminen heikkenevät
- valmiudet oppia uusia asioita heikkenee
- valmiudet muutosten tuomiin haasteisiin vähentyvät

Paljon kuormittaville töille tunnusomaista on, että

- työn psyykkiset vaatimukset ovat runsaat
- hallinnanmahdollisuudet ovat vähäiset
- työ aiheuttaa merkittävän sairastumisen riskin

Työn hallinta



Esimiehen on hyvä tunnistaa, että

- mitä lähemmäksi oikeaa alareunaa työ sijoittuu, sitä suuremmaksi kasvaa sairastumisen riski
- mitä lähemmäksi nelikentän vasenta laitaa liikutaan, sitä suuremmaksi kasvaa boreout-ilmiön todennäköisyys
- vähän kuormittavassa työssä työ sinänsä ohjaa työntekijän mielenkiintoa kohdistumaan muihin, kuin työhön liittyviin asioihin
- runsas hallinnan mahdollisuus houkuttelee etsimään yhä uusia keinoja työpäivän täyttämiseksi mielekkäällä tekemisellä
- passivoivissa töissä boreout-ilmiö on jopa tervetullut ylläpitämään yksilön taitoja ja osaamista sekä estämään tiedollista kuihtumista työssä.

Työn kuormittavuutta arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon työstressiä aiheuttavat tekijät. Se, miten työ on suunniteltu, ja miten se on johdettu vaikuttaa stressin määrään ja laatuun. Kirjallisuudessa työstressiin liittyvät riskit usein jaetaan kymmeneen eri ryhmään. Nämä voidaan vielä jakaa kolmeen pääryhmään, jotka ovat työn sisällöstä johtuvat riskit (1-4) ja työyhteisöstä johtuvat riskit (5-9) ja työympäristöstä (10) johtuvat riskit:

1. Työn sisältö	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yksitoikkoinen työ ✓ Vaihtelun puute ✓ Epämiellyttävät työtehtävät ✓ Vaaralliset työtehtävät
2. Työkuorma ja tahti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liian paljon tai liian vähän työtä ✓ Työhön liittyvät liian tiukat aikataulut
3. Työajat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Joustamattomat työajat ✓ Pitkät työajat ✓ Yksityiselämän kannalta jatkuvasti sopimattomat työajat ✓ Ennalta arvaamattomat työajat ✓ Huonosti suunnitellut työvuorot
4. Osallistuminen ja kontrolli	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon puuttuu ✓ Tarpeellisen kontrollin puuttuminen
5. Urakehitys, asema, palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Työn epävarmuus ✓ Etenemismahdollisuuskien puuttuminen ✓ Liian hidas tai liian nopea yleneminen ✓ Työn alhainen sosiaalinen arvostus ✓ Urakkapalkkakus ✓ Epäselvä tai epäoikeudenmukainen arviointijärjestelmä ✓ Ali- tai ylikoulutus tehtävän vaatimuksiin nähden

6. . Roolit	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Epäselvät roolit ✓ Erilaiset roolit samoissa työtehtävissä ✓ Vastuu ihmisistä ✓ Jatkuva muiden ihmisten ongelmien ratkaiseminen
7. Henkilösuhteet työpaikalla	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puutteellinen, lyhytjänteinen tai tukea antamaton johto ✓ Huonot ihmissuhteet työntekijöiden välillä ✓ Kiusaaminen, epäasiallinen kohtelu tai väkivalta ✓ Eristetty tai yksinäinen työ ✓ Ei sovittuja menettelyitä ongelmien tai valitusten ratkaisemiseksi
8. Organisaatiokulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Heikko vuorovaikutus ✓ Heikko ihmisten johtaminen ✓ Ei riittävästi tietoa asetetuista tavoitteista tai organisaation rakenteesta
9 Työn ja kodin yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ristiriita työn vaatimusten ja kodin välillä ✓ Ei riittävästi tukea henkilökohtaisiin ongelmiin työssä ✓ Ei riittävästi tukea työstä johtuviin ongelmiin kotona
10. Työympäristötekijät	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Työtaturmat ✓ Työn kuormittavuus ja ergonomia ✓ Melu ✓ Tärinä ✓ Kemikaaleista johtuvat riskit ✓ biologiset riskit ✓ Työympäristön lämpötila ✓ Ilman epäpuhtaudet

Työstä aiheutuvan stressin syitä tarkasteltaessa on hyvä pyrkiä löytämään aiheuttavien tekijöiden juurisyitä eli ne perimmäiset stressitekijät ja kuormitustekijät, joiden seurauksena tasapaino kuormittuneisuuden osalta järkkyy. Työstressin syyt voidaan jakaa neljään eri ryhmään, jotka ovat työstressin yleiset syyt, työstressin erityiset syyt, työstressin tehtävälähtöiset syyt ja työstressin työympäristölähtöiset syyt. Tarkasteltaessa syvemmin kutakin ryhmää voidaan havaita, että:

työstressin yleisiä syitä ovat:

- ✓ organisaation ongelmat
- ✓ toimimattomat varamiesjärjestelmät
- ✓ pitkät ja hankalat työajat
- ✓ asema, palkka ja etenemismahdollisuuksien puuttuminen
- ✓ tarpeettomat rituaalit ja menettelyt
- ✓ epätietoisuus ja epävarmuus

työstressiin erityisiä syitä ovat:

- ✓ epäselvät roolit
- ✓ rooliristiriidat
- ✓ epärealistiset itselle asetetut odotukset (perfektionismi)
- ✓ ei mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon työpaikalla (voimattomuus)
- ✓ toistuvat ristiriidat esimiesten kanssa
- ✓ työtovereiden tuen puute, eristyneisyys
- ✓ vaihtelun puute
- ✓ heikko kommunikaatio
- ✓ kykenemätön johto
- ✓ ristiriidat työtovereiden välillä
- ✓ kykenemättömyys työn loppuun saattamiseen
- ✓ turhat riidat ja eripuraisuus työpaikalla

työstressin tehtävälähtöisiä syitä ovat:

- ✓ vaikeat asiakkaat tai yhteistyökumppanit
- ✓ puutteellinen koulutus
- ✓ liika sitoutuminen tunnetasolla asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin
- ✓ työstä johtuvat vastuut

- ✓ kykenemättämyys toimia tehokkaasti tai antaa apua toisille

työstressin työympäristölähtöisiä syitä ovat:

- ✓ työtapaturmien ja onnettomuuksien pelko
- ✓ työn fyysinen kuormittavuus ja ergonomia: työasennot, yksitoikkoinen ja toistuvia liikkeitä sisältävä työ, painavat taakat/ponnistukset
- ✓ altistuminen vaarallisen kovalle tai häiritsevälle melulle
- ✓ lämpötilat (kylmät tai kuumat työpaikat)
- ✓ kemiallisten riskien toteutumisen pelko
- ✓ altistuminen ilman hiukkasille tai muille epäpuhtauksille

Työstressin syyt voivat olla myös henkilöstä itsestään johtuvia. Näitä henkilökohtaisia syitä ovat esimerkiksi sairaudet, ongelmat ihmissuhteissa, taloudelliset vaikeudet, perhehuolet tai riippuvuudet. Edellä mainitut syyt aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia niin yksilön fyysiseen kuin psyykkiseenkin terveyteen, ja siten niillä on vaikutusta myös työssä suoriutumiseen. Tästä syystä myös henkilökohtaiset syyt on hyvä ottaa huomioon arvioitaessa henkilöstön työstressiä ja sen vaikutuksia terveyteen ja turvallisuuteen.

Työyhteisötasolla työstressi ja työn liiallinen kuormittavuus voidaan usein havaita huonontuneena ilmapiirinä. Huonoon ilmapiiriin liittyy usein läheisesti työpaikan ihmissuhteet. On luonnollista, että yksilöiden ollessa stressaantuneita työpaikalla, voimavarat eivät riitä henkilösuhteiden hoitamiseen tai työpaikan ilmapiiristä huolehtimiseen. Työstressistä kärsivässä organisaatiossa useiden tunnuslukujen kehitys on negatiivista. Negatiivinen kehitys voidaan havaita niin taloudellisissa tunnusluvuissa, kuin myös laadullisissa mittareissa (esim. henkilöstön työtyytyväisyys ja hyvinvointi). Vastaavasti sairauspoissaolojen määrä voi lisääntyä. Tämä on havaittavissa erityisesti lyhyiden sairauspoissaolojen (1 – 3 pv) määrän kasvuna.

Työstressi vaikuttaa tuotteen ja palvelun laatuun sekä organisaation imagoon. Uusien ja osaavien työntekijöiden saaminen voi heikentyä huonon työnantajakuva myötä.

Työstressin vaikutuksia organisaatiotasolla ovat:

- ✓ lisääntyneet poissaolot,
- ✓ alentunut sitoutuminen työhön,

- ✓ lisääntynyt henkilöstön vaihtuvuus,
- ✓ huonontunut suorituskyky ja tuottavuus,
- ✓ työturvallisuusohjeiden laiminlyönti,
- ✓ lisääntyneet työtapaturmat,
- ✓ lisääntyneet asiakkaiden valitukset ja
- ✓ lisääntyneet korvausvastuut stressistä kärsivien työntekijöiden tekemistä virheistä.

Kuinka sitten stressi ja siitä johtuvat riskit voidaan tunnistaa? Stressi vaikuttaa eri ihmisiin eri tavoin. Joissakin henkilöissä stressi voidaan havaita akuutteina reaktioina, toisilla oireet ilmenevät vasta ajan kuluessa ja ne voidaan epähuomiossa tulkita muiksi terveysongelmiksi.

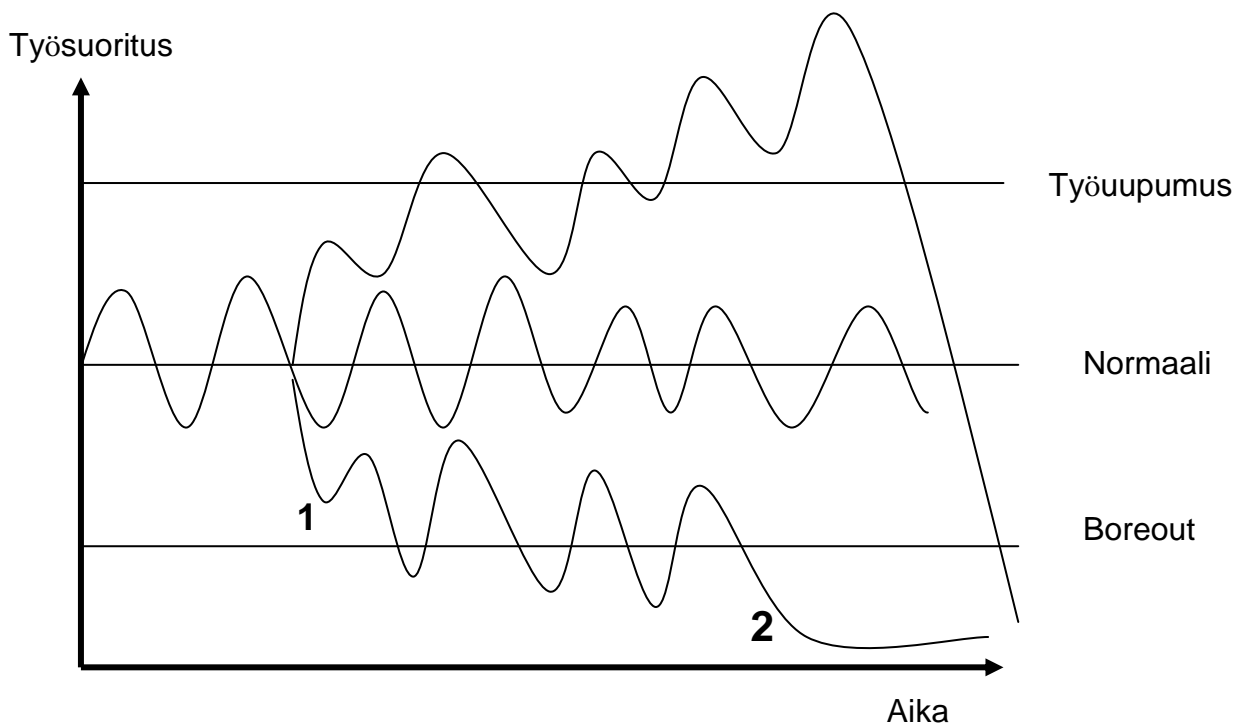
Työn alikuormittavuus ongelmana

Laadullisessa alikuormituksessa työntekijän tehtävät ovat liian helppoja työntekijän kykyihin nähden ja niinpä työntekijä selviytyy työstään huomattavasti vähemmässä ajassa, kuin työn tekemistä varten on varattu aikaresurssia. Kysymys on pitkälti työn sisällöstä. Työ ei ole riittävän haastavaa, jotta työntekijä voisi hyödyntää kaikkea osaamistaan ja työntekijälle annetut tehtävät eivät sisällä riittävästi vastuuta ja vaativuutta siten, että työstä suoriutuminen saisi aikaan tunteen siitä, että on voinut luoda jotain uutta tai hyödyntänyt osaamistaan laajamittaisesti. Sen sijaan työntekijä kokee jatkuvasti joutuvansa työskentelemään tehtävissä, jotka ovat vain vähän haasteellisia ja ovat luonteeltaan rutiininomaisia samanaikaisesti kun haastavammat tehtävät organisaatiossa jaetaan muilla, kuin osaamiseen ja ammattitaitoon liittyvillä perusteilla.

Määrällisessä alikuormituksessa taas tehtäviä ei ole riittävästi henkilön käytössä olevaan kapasiteettiin verrattuna. Molemmissa tapauksissa työntekijällä on tunne, että hänellä olisi vielä annettavaa. Hän selviytyy työstään vain murto-osalla siitä ajasta, mitä työhön olisi käytettävissä. Loppu työajasta muodostuu erilaisista tavoista yrittää kuluttaa aikaa. Nettisurffailu, pelien pelaaminen, toisten työntekijöiden ajan ”varastaminen” itsensä viihdyttämiseksi kuuluvat tähän kategoriaan.

Yksilön kannalta on joskus hyvä olla ajoittain alikuormittunut työssään. Tilapäinen alikuormittuneisuus antaa aikaa akkujen lataamiselle, uudistumiselle ja esimerkiksi sosiaalisten suhteiden luomiselle työyhteisössä tai sidosryhmäverkostoissa. Ajoittainen alikuormitus voi olla myös kimmoke oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Tilapäisiksi jäävät hiljaiset ajanjaksot eivät ole useinkaan organisaationkaan kannalta pahaksi, vaan samoin kuin yksilötasolla, myös organisaatiotasolla on tarpeen ajoittain panostaa uudistumiseen. Kuten usein huomataan, työn liika määrällinen tai laadullinen kuormittavuus on este innovaatioille ja uudistumiselle.

Milloin sitten leipääntyminen muodostuu uhaksi työssä jaksamiselle ja työhyvinvoinnille? Leipääntyminen on uhka työssä jaksamiselle siinä vaiheessa, kun vaikutukset alkavat olla päivittäisiä ja yksilö itse tunnistaa tyytymättömyytensä vallitsevaan tilanteeseen. Alla oleva kuva osoittaa osuvasti leipääntymisen kehittymisen ja sen vaikutukset työsuorituksiin. Normaalitilanteessa työsuoritus vaihtelee tietyn vaihteluvälin rajoissa. Tyypillistä normaalitilanteelle on, että työntekijän päivittäiseen työsuoritukseen vaikuttavat yksilöön liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi vireystila, osaaminen ja joutuisuus tehtävän suorittamisessa. Työsuoritukseen vaikuttavat myös muut tekijät. Niitä ovat esimerkiksi prosesseihin liittyvät tekijät. Erilaiset muutokset johtuen prosessin ulkopuolisista tekijöistä, kuten esimerkiksi asiakkaista tai asiakkaiden vaatimuksista johtuvat muutokset, aikataulut, muut toimijat jne. saavat aikaan vaihtelua yksilön työsuorituksissa. Oleellista on huomata, että normaalitilanteessa työntekijällä säilyy hallinnan tunne työhön suorituksen vaihtelusta huolimatta. On myös todennäköistä, että työstä johtuva stressi on hallittavissa.



- 1 = turhautuminen, ajoittainen tyytymättömyys
 2 = leipääntyminen, pysyvä tyytymättömyys

Leipääntymisen ja pysyvän tyytymättömyyden vaiheessa työntekijä on menettänyt motivaationsa tehdä työtä. Motivaation puuttuminen johtaa siihen, että työhön ei panosteta enää kuten ennen, suhtautuminen työhön muuttuu välinpitämättömäksi ja työtehtävien suorittamista siirretään. Tästä seurauksena voi olla sovituisia aikatauluista lipsumista, työsuoritusten määrän vähenemistä sekä työn laadun heikkenemistä. Motivaation puutteen ohella työntekijä menettää sitoutumisen tunteen. Sitoutumisen puuttuminen johtaa välinpitämättömyyteen sekä työtä että työyhteisöä kohtaan. Työllä ei tunnu olevan enää mitään merkitystä. Kiinnostus kaikkea uutta kohtaan vähenee ja jopa olemassa olevien työtehtävien välttely leimaa päivittäistä toimintaa. Työpäivät koostuvat lopulta pitkistä minuuteista ja tunteista, jotka eivät koskaan tunnu loppuvan. Lopulta työntekijä tuntuu vieraantuvan työstä ja joskus jopa työyhteisöstä. Se vähäkään työ ei kiinnosta ja omaksumillaan käyttäytymisstrategioilla voi välttää sen vähänkin työn tekemisen.

Esimiehen tehtävä on puuttua epäkohtiin, mikäli sellaisia havaitaan. Se, että työntekijä tai jotkin työntekijät kärsivät työhön leipääntymisestä on epäkohta, johon tulee tarttua viipymättä. Ensin tulisi selvittää leipääntymisen juurisyyt: Mitkä tekijät ovat niitä, jotka aiheuttavat ilmiön? On hyvä lähteä liikkeelle työn kuormittavuuden arvioinnista.

Johtamiskirjallisuudessa kuvataan monin eri tavoin nykyaikaisen hyvän johtamisen ja esimiestyön piirteitä. Ajankohtaisia ja laadukkaita teoksia johtamisesta ja työyhteisöistä julkaistaan vuosittain kymmenittäin. Tiedosta ei siis voi olla puutetta. Miksi sitten on niin paljon menetettyä työn iloa huonosta esimiestyöstä johtuen? On olemassa joukko työilon esimieslähtöisiä tainnuttajia. Nämä tainnuttajat kerta kerran jälkeen toistuessaan murentavat työntekijän työn ilon ja altistavat sekä leipääntymiselle että myös uupumiselle. Tunnistettavia tainnuttajia ovat esimerkiksi:

- turhat lupaukset
- tiedon panttaaminen
- kysymyksiin tai viesteihin vastaamattomuus, asioista vaikeneminen
- päätöksenteon hitaus, viivyttely, puuttuvat linjaukset
- välinpitämättömyys
- epäoikeudenmukaisuus
- epäasiallinen kohtelu
- kylmyys ja etäisyys
- liian vähäinen tai kokonaan puuttuva palaute

Hyvä esimiestyö estää leipääntymistä ja tukee työn ilon kokemista. Esimiestyö on palvelutehtävä, jonka tavoitteena on mahdollistaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus onnistua ja saavuttaa parhaat työtulokset. Esimies johtaa yksilöitä, joilla on erilaiset tarpeet ja odotukset esimiestyöltä. Tarpeita havaitessaan esimies pyrkii vastaamaan niihin ja varmistamaan sujuvan työn etenemisen. Palveleva johtaminen tukee työntekijöiden ammatillista kasvua ja kehittymistä sekä osoittaa vahvuuksia. Hyvä esimies luo merkityksiä ja tulevaisuuden uskoa sekä kykenee yhdistämään ja osoittamaan organisaation ja työntekijöiden yhteiset intressit. Leipääntymistä ehkäisevässä ja työn iloa vahvistavassa esimiestyössä esimies:

- luottaa työntekijöihinsä ja antaa heille mahdollisuuksia oman osaamisensa osoittamiseen,
- jakaa vuorovaikutuksessa organisaation vision, arvot, strategiat ja tavoitteet,
- saa innostumaan,
- kuuntelee, ohjaa ja valmentaa, tukee kasvua ja kehittymistä
- antaa rehellistä palautetta, kiittää kun on kiitoksen paikka ja ohjaa korjaavalla palautteella parempiin suorituksiin
- toimii mallina muille

Olemme tottuneet johtamisessa erottamaan toisistaan asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen. Tosiasiassa vain ihmiset tarvitsevat johtamista, eivät asiat. Asiat tarvitsevat tekemistä.

Keinoja torjua leipääntymistä ja siitä aiheutuvia ongelmia ovat esimerkiksi:

- aktiivinen keskustelu ja vuorovaikutus, ongelmat ratkaistaan siellä, missä ne ovat syntyneetkin
- työn kuormittavuuden arviointi
- pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu
- oikeat henkilöt oikeille paikoille, osallistumisen mahdollistaminen
- osaamiskartoitus ja siihen perustuva tehtävien jakaminen
- kehityskeskustelut
- esimiestyöhön panostaminen
- työntekijän oman vastuun esiin ottaminen, työn tuunaaminen
- osaamisen kehittäminen

Mitä tehdä, jos työpaikalla on havaitaan yli- tai alikuormituksesta johtuvia työhyvinvointiriskejä?

Yksi esimiehen keskeisistä tehtävistä on ryhtyä toimenpiteisiin tilanteissa, joissa työntekijät terveys tai hyvinvointi työssä on uhattuna. Usein esimies voi hyvin pienilläkin toimenpiteillä saada aikaan parannuksia työntekijän tai koko henkilöstön hyvinvoinnissa. Seuraaviin taulukoihin on kerätty keskeisiä menetelmiä ja keinoja työn epätasaisesta kuormittavuudesta johtuvien työhyvinvointiriskien ratkaisemiseksi.

Työhyvinvointiriski johtuu työstä	
Kun...	niin...
työ on pitkästyttävää ja yksitoikkoista	muuta työn tekemisen tapoja, keskustele yksilöiden kanssa ennen kuin annat vastaavia työtehtäviä, anna yksilöille enemmän vastuuta, korosta työn merkitystä, muuntele työtehtäviä, anna työntekijöille kokonaisvastuu ryhmän suorituksista
tekemistä työpäivän aikana on liian vähän	arvioi työn määrää ja käytettävissä olevia resursseja, tuunaa työtä, organisoï työtehtäviä uudelleen, sitouta organisaation kehittämiseen, hyödynnä vapaa kapasiteetti uudistamiseen ja uudistumiseen
työtä on liian paljon	kerro ja tiedota kiireellisistä tai tärkeistä työtehtävistä, priorisoï tehtäviä, poista tarpeeton työ
aikaa liian vähän	arvioi optimaalinen ajankäyttö, hyödynnä erilaisia työaikojen joustomahdollisuuksia, resursoï uudelleen
työntekijällä on liian paljon osaamista tai koulutusta tehtävään nähden	oikea henkilö oikeaan tehtävään, lisää työtehtävien laajuutta ja vaatavuutta paljon osaamispotentiaalia omaaville henkilöille, osallista organisaation kehittämiseen laadi osaamisen kehittämissuunnitelma ja tue

työntekijällä on liian vähän osaamista tai koulutusta tehtävään nähden	tarvittavan osaamisen hankkimisessa, kannusta uuden oppimiseen, huomioi osaaminen toimenkuvan määrittelyssä
työntekijä saa liian vähän tukea työssään	selvitä, millaista tukea työntekijä tarvitsee ja hanki tarvittava tuki, edistä työntekijöiden välistä yhteistoimintaa, luo sisäisiä vertaisverkostoja, luo keskustelun ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksia
työhön liittyy epävarmuus työtehtävien priorisoinnista, aikatauluista tai laatuvaatimuksista	varmistaa, että jokaisella on selkeästi kuvattu ja saavutettavissa oleva tavoite ja vastuualueet, jotka liittyvät organisaation tavoitteisiin, kouluta, perehdytä ja anna riittävästi tukea

Työhyvinvointiriski johtuu työstä	
Kun...	niin...
työntekijöiden väliset henkilösuhteet eivät toimi	tue yhteisöllisyyttä, puutu jämäkästi ristiriitoihin ja mikäli mahdollista, poista niiden juurisyyt
työpaikalla ilmenee epäasiallista kohtelua tai häirintää	määrittele, luo tai uudista toimintaperiaatteet epäasiallisen kohtelun tai häirinnän ehkäisemiseksi työpaikalla, tee selväksi kiusaamisen ja häirinnän nollatoleranssi, puutu riittävän ajoissa ei-toivottuun toimintaan sen lopettamiseen
johdon ja työntekijöiden välillä on liian vähän vuorovaikutusta työntekijöiden välillä ei ole riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukseen	esimiehenä osallistu ja osallista, ole läsnä, panosta kehityskeskusteluihin, anna palautetta, luo toimivia keskustelufoorumeita lisää työntekijöille mahdollisuuksia ideoiden jakamiseen ja luonnollisen vuorovaikutuksen lisäämiseen.

organisaatiossa on kielteinen kulttuuri, joka perustuu syyllisten etsimiseen ja ongelmien kieltämiseen	rohkaise esimiehiä johtamaan esimerkillään, korosta rehellisyyden, toisen kunnioittamisen ja keskinäisen tuen merkitystä, lisää mahdollisuuksia sosiaaliselle vuorovaikutukselle työyhteisössä.
--	---

Työhyvinvointiriski johtuu työstä	
Kun...	niin...
työhön liittyy fyysisiä vaaroja tai niiden uhkaa, väkivallan tai rikoksen uhkaa, kohtalokkaan onnettomuuden vaara	kehitä asianmukainen tapa kontrolloida/mitata fyysisiä riskejä ja pienentää riskien toteutumisen mahdollisuuksia, luo toimintaohjeet välivaltatilanteisiin, varmista jälkihoito onnettomuus- tai rikostilanteissa
työskentelyolosuhteet työpaikalla tai työpisteissä ovat huonot	keskustele henkilöstön kanssa mahdollisuuksista työpisteiden työskentelyolosuhteiden parantamiseksi, panosta ergonomian kehittämiseen
työhön liittyy joustamattomia aikatauluja tai työajat ovat muutoin työntekijän kannalta hankalat	käynnistä keskustelu mahdollisuuksista suunnitella työajat ja aikataulut uudelleen
organisaatio elää muutostilanteessa	lisää yhteistyötä työnantajan, työntekijöiden ja heidän edustajiensa välillä erityisesti organisaatiomuutosten yhteydessä arvioi muutosten vaikuttavuutta ja tarpeellisuutta riittävän usein luo ja suunnittele muutoksen edellyttämä muutoksen johtaminen sekä tarvittavat tukitoimpiteet

On olemassa muutamia yleisiä toimintamalleja, joita kaikissa organisaatioissa ja työyhteisössä voidaan käyttää tilanteissa, joissa havaitaan työstä johtuvan stressin tai

kuormittavuuden olevan uhka työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille. Näitä yksinkertaisia menettelytapoja ovat:

- ✓ työntekijöiden rohkaiseminen ottamaan työn ali- tai ylikuormittavuus ja stressi “vakavasti” ja lisää tietoisuutta stressin ja työuupumuksen hälyttävistä merkeistä
- ✓ henkilöstön rohkaiseminen keskustelemaan työhön liittyvistä paineista
- ✓ esimiehen pyrkimys olla ymmärtäväinen myös niiden stressi- ja kuormitustekijöiden suhteen, jotka vaikuttavat työpaikan ulkopuolelta, mutta tiedon hankkiminen vain sellaisista stressitekijöistä, jotka työn kannalta on tarpeellista tietää
- ✓ varhaisen puuttumisen ja välittämisen keinojen kehittäminen sekä niistä tiedottaminen koko henkilöstölle
- ✓ työntekijöiden rohkaiseminen aktiivisesti lähestymään johtoa ja esimiehiä tilanteissa, joissa ilmenee työhyvinvointiriskejä tai uhkaa työntekijän terveydelle

Jotta mikä tahansa stressin hallinnan toimenpide olisi tuloksellinen, on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät vastuunsa keskustella johdon ja esimiesten kanssa työhön liittyvistä vaikeuksista tai ongelmista. Työntekijöiden vastuuseen kuuluu lisäksi toimia yhteistyössä johdon ja työtovereiden kanssa ratkaisujen löytämiseksi ongelmatilanteissa.

Miten omassa työyhteisössä voi saada aikaan työn imua?

Työn imu ei ole mikään uusi keksintö. Varmaankin yhtä kauan kuin ihmiskunta on ollut olemassa, on koettu työn iloa. Ihmiset ovat innostuneesti tehneet työtä, tunteneet itsensä onnellisiksi ja nauttineet elämästään. Onneksi nyt kaiken sen työelämästä kantautuvat negatiivisen puheen ja työelämän huonontumisen keskellä on havahduttu siihen, että työssäkin voi olla onnellinen ja kokea suurta tyytyväisyyttä.

Olemassa on ainakin kolme tekijää tai vaihtoehtoa, joiden varaan työn iloa tukeva organisaatio on hyvä rakentaa:

- 1) Vallitsevat työolot luodaan niin houkutteleviksi kuin mahdollista
- 2) Työn merkityksellisyys ja arvokkuus

- 3) Valitaan organisaatioon ja palkitaan ihmisiä, jotka saavat työstään tyydytystä työstään ja joita ohjaamalla johtajat saavat organisaation kehittymään myönteiseen suuntaan.

Hyvän perustan työn ilolle luo sellainen organisaatio, jossa annetaan tilaa työntekijöiden kyvyille ja tuetaan heitä osaamisen kehittämisessä ja henkilökohtaisessa kasvussa. Työntekijällä tulee olla riittävä määrä vaikuttamisen mahdollisuuksia omaan työhönsä. Jokainen tarvitsee työpaikalla koettua arvostusta ja tukea. Tuen tarve voi ilmetä missä tahansa työelämän tilanteissa, niin hyvinä hetkinä kuin myös työelämän kriiseissä. Selviytyäkseen työelämän haasteista työntekijällä tulee olla mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssään. Kaiken edellä kuvatun taustalla vaikuttaa johtaminen. Työpaikan esimiestyöllä työn imu voidaan moninkertaistaa tai päinvastoin tukahduttaa koettu imu hyvinkin nopeasti. Työn imuun vaikuttavia tekijöitä on myös työelämän ulkopuolella. Näitä ovat henkilökohtaisten voimavarojen lisäksi kodin voimavarat ja mahdollisuudet palautua työpäivän rasituksista.

