

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för Företagsekonomi

# HUR FÖRETAG HANTERAR UTBRÄNDHET

- En jämförelse mellan Finland och USA

Julie Fonseca, Amanda Nordqvist-Duenez, Melissa Sommarström



2021:08

Datum för godkännande: 14.05.2021  
Handledare: Mona Lindroth, Ulla Vuolteenaho-Janzon

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

<b>Utbildningsprogram:</b>	Företagsekonomi
<b>Författare:</b>	Julie Fonseca, Amanda Nordqvist-Duenez, Melissa Sommarström
<b>Arbetets namn:</b>	Hur företag hanterar utbrändhet
<b>Handledare:</b>	Mona Lindroth, Ulla Vuolteenaho-Janzon
<b>Uppdragsgivare:</b>	

### Abstrakt

Utbrändhet, även känd som "att gå in i väggen" har långsamt uppstått på den amerikanska arbetsplatsen, efter att det först definierades på 1970-talet. För att introducera ämnet utbrändhet i USA och Finland har vi diskuterat flera viktiga punkter om ämnet i kapitlen; Metod, Teori, Empiri, Analys samt Slutsats. I metoden valde vi att studera kvalitativ forskning, för att fokusera mera ingående på själva svaren från de utvalda företagen. I den teoretiska delen av vårt examensarbete har historia om ämnet samt statistik från respektive länder, som representerar de nuvarande arbetstagarnas hälsoklimat, nämnts. Lagstiftning om anställdas förmåner, arbetstid, ekonomiskt stöd samt arbets säkerhet har också diskuterats och analyserats. Företags strategier för förebyggande av utbrändhet och hälsofrämjande för anställda har diskuterats under rubrikerna intervjuer och analys från flera företag som varit villiga att delta i denna avhandling.

I slutsatsen har vi granskat hur respondenterna har svarat, samt kopplat till de nämnda teorierna och även jämfört det mentala hälsoklimatet i respektive land. Det vi har kommit fram till i avhandlingen är att det finns en skillnad mellan hur Finland och USA hanterar utbrändhet bland företag.

### Nyckelord (sökord)

Utbrändhet, Utmattningssyndrom, Mental Ohälsa, Arbetsmiljö, Anställningstrygghet, Förmåner

<b>Högskolans serienummer:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Språk:</b>	<b>Sidantal:</b>
2021:08	1458-1531	Svenska och engelska	58 sidor

<b>Inlämningsdatum:</b>	<b>Presentationsdatum:</b>	<b>Datum för godkännande:</b>
03.05.2021	12.05.2021	14.05.2021

# DEGREE THESIS

## Åland University of Applied Sciences

<b>Study program:</b>	Business economy
<b>Author:</b>	Julie Fonseca, Amanda Nordqvist-Duenez, Melissa Sommarström
<b>Title:</b>	How Companies Handle Burnout
<b>Academic Supervisor:</b>	Mona Lindroth, Ulla Vuolteenaho-Janzon
<b>Technical Supervisor:</b>	

<b>Abstract</b>
<p>Burnout, otherwise known as “hitting the wall” has slowly emerged in the American workplace, since it was first defined in the 1970s. To introduce the topic of Burnout in the United States and Finland, we discuss several key points regarding the subject in chapters titled, Method, Theory, Empirical Responses and their Analysis, as well as a Final Conclusion. In the Method of our thesis, we chose qualitative research, in order to focus on the meaning behind interview answers from companies in question, rather than statistical responses. In the Theoretical part of our Thesis, history regarding the topic as well statistics from respective countries, representing the current employee health climate, are mentioned. Legislation regarding employee benefits, working hours, financial aid and job security are also discussed and analyzed. Company management strategies such as burnout prevention and employee health promotion are discussed during interviews with several companies willing to participate in this thesis.</p> <p>To conclude, we examined how the companies we interviewed responded to our questions, established links to theories mentioned in our text, while also comparing the mental health climate in each country. At the end of this Thesis, we concluded that there is a clear difference between how Finland and the USA handle burnout among companies.</p>

<b>Keywords</b>
Burnout, Mental Health, Work Environment, Employment, Job Security, Employee Benefits

<b>Serial number:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Language:</b>	<b>Number of pages:</b>
2021:08	1458-1531	Swedish and English	58 pages

<b>Handed in:</b>	<b>Date of presentation:</b>	<b>Approved on:</b>
03.05.2021	12.05.2021	14.05.2021

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1 Inledning	6
1.2 Syfte & frågeställning	6
<b>2. METOD</b>	<b>7</b>
2.1 Kvalitativ undersökning	7
<b>3. TEORI</b>	<b>8</b>
3.1. Teoretisk bakgrund	8
3.1.1. Vad är utbrändhet?	8
3.2. Finländskt perspektiv	10
3.2.1 Historia	10
3.2.2. Statistik på utbrändhet i Finland	12
3.2.3. Den psykosociala arbetsmiljön i Finland	15
3.2.4. Lagstiftning	16
3.2.5. HR:s roll i företaget	18
3.2.6. Förebyggande av utbrändhet	18
3.2.7. Främjande av arbetshälsan	22
3.3. American perspective	24
3.3.1. History	24
3.3.2. Burnout statistics in the United States	26
3.3.3. The psychosocial work environment in the United States	28
3.3.4. Legislation	31
3.3.5. Preventing burnouts	34
3.3.6. Sustainable Human Resource Management	35
3.3.7. Promoting occupational wellbeing	35
<b>4. EMPIRI</b>	<b>39</b>
4.1. Intervju	39
4.1.1. Finländska respondenter	39
4.1.2. American respondents	39
4.1.3. Finländska intervjusvar	40
4.1.4. American interview responds	42
<b>5. ANALYS</b>	<b>45</b>
5.1 Den finländska analysen	45
5.2 The American analysis	47
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>51</b>
6.1 Validitet och reliabilitet	52

6.2 Förslag till vidare forskning

52

**KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING**

**53**

# 1. INLEDNING

## 1.1 Inledning

Utbrändhet är ett aktuellt ämne, särskilt i västvärlden. Det finns flera olika faktorer som bidrar till att individer blir utbrända och upplever mental ohälsa, men i de flesta fall beror detta på arbetssituationen. Hur företag hanterar utbrändhet har därmed stor betydelse. Synen på fenomenet utbrändhet och mental ohälsa ser olika ut i Finland och i USA, då det är två helt olika arbetskulturer.

Vårt examensarbete är uppdelat i två delar, ett finländskt perspektiv skrivet på svenska och ett amerikanskt perspektiv skrivet på engelska. Detta är för att ge en tydlig bild av hur utbrändhet ser ut i respektive länder genom dess historia, syn på mental ohälsa och lagstiftning. I slutändan vill vi sedan göra en jämförelse av dessa punkter och dra en slutsats. I detta examensarbete kommer vi i den finska delen att använda oss av finsk lagstiftning, rikssvensk litteratur och intervjuer gjorda på Åland. Detta på grund av språklig förståelse då mycket litteratur i Finland är skriven på finska.

Vi valde att skriva om utbrändhet eftersom det är ett aktuellt och ett intressant ämne eftersom vi studerar företagsekonomi med inriktningen "Human Resource Management". Psykisk ohälsa är ett väldigt brett ämne därav valde vi att inrikta oss på utbrändhet. Vi ville med detta examensarbete även fördjupa våra kunskaper om mental ohälsa och få en förståelse hur det hanteras på arbetsplatser. Detta examensarbete kommer inte att fokusera på den medicinska termen utbrändhet utan fokuset kommer att vara utbrändhet på arbetsplatsen.

## 1.2 Syfte & frågeställning

Syftet med studien är att ta reda på och göra en jämförelse av hur företag hanterar utbrändhet i USA och Finland. Vår frågeställning är:

“Är det någon skillnad mellan hur företagen hanterar utbrändhet i Finland och USA?”

## 2. METOD

### 2.1 Kvalitativ undersökning

För att besvara vår frågeställning har vi valt att göra en kvalitativ undersökning genom att intervjua företag i både Finland och USA, för att få en tydligare förståelse för hur utbrändhet hanteras. En kvalitativ undersökning fokuserar på helheten i text, ord, handlingar och symboler. Resultatet och tolkningen av svaren påverkas till en viss del av undersökningen. (Christensen et al., 2016)

Företagen som vi intervjuade valde vi eftersom att vi ville ha ett brett spektrum av branscher och olika företagsstorlekar. Detta skulle möjliggöra en mer allmän översikt över klimatet hos företagen, och inte bara segmenteringen av en specifik bransch. Våra intervjufrågor handlar om hur företag ser på ämnet utbrändhet och hur de arbetar med detta på arbetsplatsen.

På grund av situationen med Covid-19 samt distansen till USA, kunde vi inte träffa företagen för en fysisk intervju. Formen för intervjun skedde därmed genom e-post kommunikation. Detta gjorde vi bl.a. för att vi ville att företagen skulle kunna uttrycka sig skriftligt med egna ord samt en möjlighet för att kunna ta reda på hur det faktiskt fungerar i företaget.

Vi tog kontakt med HR-avdelningar/ansvariga i företagen som vi sedan skickade våra intervjufrågor till samt satte en deadline för sista inlämningsdag av deras svar. Vissa amerikanska företag kunde dessvärre inte svara på intervjun inom rimlig tid, på grund av att de inte fått godkännande från chefer. Men i och med att vi skickade intervjun via e-post gav det HR-avdelningarna/ansvariga möjligheten att kontakta högre chefer i företaget, för att få godkännande att svara på intervjun. Med svaren från våra intervjufrågor kan vi sedan göra en jämförelse mellan de finska och amerikanska svaren i slutsatsen.

## 3. TEORI

### 3.1. Teoretisk bakgrund

#### 3.1.1. Vad är utbrändhet?

Utbrändhet, eller utmattningssyndrom som det också kallas, är ett psykiskt smärtsamt tillstånd som har utvecklats över lång tid av kronisk stress som ofta är kopplad till arbetslivet och till arbetsnarkomani. Begreppet “utbrändhet” kommer från det engelska begreppet “burn-out”. En person som är utbränd känner ofta en upplevelse av otillräcklighet, tidsbrist och överbelastning. Arbete är en stor del av vardagen för många av oss. Oavsett hur mycket man kan älska sitt jobb är arbete alltid, bland de positiva aspekterna, också en källa till besvär och stress (Arnetz & Ekman, 2013, p. 267; Krauklis & Schenström, 2001, pp. 73–77).

Dessutom finns det flera faktorer som också kan försvåra hantering av stressen genom bl.a. fysiska stressorer (t.ex. höga ljudnivåer), sociala stressorer (arbetsförhållanden som att t.ex. vara arbetslös, egen företagare eller att känna bristande arbetstillfredsställelse) samt psykiska stressorer (t.ex. personlighet, empati, för mycket/lite information mm) (Arnetz & Ekman, 2013, p. 267; Krauklis & Schenström, 2001, pp. 73–77).

Utbrändhet innebär flera olika psykiska och kroppsliga besvär p.g.a. den långvariga stressen och andra svåra påfrestningar som man utsätts för. Det finns flera varningstecken som dyker upp när någon är på väg att bli utbränd. Ett vanligt varningstecken är att de kognitiva förmågorna påverkas när stressen blir för stor vilket försämrar sådant som har att göra med tänkande, minne, inlärning, beslutsfattande och koncentration. Det blir därmed väldigt svårt att genomföra uppgifter i arbetet. En väldigt stressad individ kan även bli mer lättirriterad än vanligt samt hamna i konflikter. Det är vanligt att också känna ökad känslighet för ljud och andra sinnesintryck, extrem trött/utmattning och sömnsvårigheter. Många stressade personer kan också isolera sig och väljer att endast ha kontakt med de närmaste personerna i sitt liv (Arnetz & Ekman, 2013, p. 267; Krauklis & Schenström, 2001, pp. 73–77).



Nedstämdhet är också väldigt vanligt för stressade personer och brukar ofta utvecklas till depression. Depression innebär att man känner sig nedstämdhet under större delen av dagen, minskat intresse för nästan alla aktiviteter, minskad/ökad aptit som leder till viktnedgång/uppgång, minskad koncentrationsförmåga och sömnstörningar. Man kan även känna sig svag eller brist på energi, känslor av värdelöshet, överdrivna eller obefogade skuld känslor samt självmordstankar eller tankar på döden. Att vara utbränd liknar mycket en depression. Exempelvis visar studier att ca. 50 procent av de som är utbrända också känner sig deprimerade. Det är därför viktigt för läkare att ställa rätt diagnos så att rätt behandling kan ges (Arnetz & Ekman, 2013, p. 267; Krauklis & Schenström, 2001, pp. 73–77).

Det finns även kroppsliga varningssignaler som förekommer vid utbrändhet. Kroppen kan börja ta skada om balansen mellan stress och återhämtning under en längre tid inte fungerar. Ofta märks det genom att kroppen på olika sätt försöker signalera att stressnivån är för hög exempelvis ökad infektionskänslighet, ökad smärtekänslighet, yrsel och ökad frekvens av migränattacker. Man kan även få problem med muskler, mage och tarm, hjärtklappning samt överkänslighet för ljud och ljus (Jalakas, 2005, pp. 34–35; Krauklis & Schenström, 2001, pp. 73–77).

Utbrändhet kommer inte plötsligt, utan utvecklas steg för steg och har pågått en bra tid (oftast flera år) innan det blir tydligt hur illa ställt det är. Personer som ställer höga krav på sitt arbete, är mycket engagerade och har en stark ansvarskänsla är den målgrupp som utsätts mest för utbrändhet. En arbetsplats där arbetsförhållanden är väldigt belastande, har ouppnåeliga målsättningar och där de anställda saknar tillräckliga färdigheter och sätt att lösa problem/konflikter löper också en stor risk för utmattning. Enligt Jalakas (2005) så är personer som är övrigt psykiskt friska och engagerade med hög eller normal arbetskapacitet den målgrupp som mest drabbas av utbrändhet (Jalakas, 2005, pp. 34–36).

Att vara utbränd är ett svårt begrepp och används ibland i sammanhang där det i själva verket inte handlar om utbrändhet. Ett stort antal individer anser att de känner sig utbrända, däremot är det stor skillnad på att känna sig utmattad efter en hård arbetsvecka och på att drabbas av utmattningssyndrom. Det är jobbigt att vara trött men det går att vila och bli av med den, det

kan man inte med utbrändhet (Bronsberg & Vestlund, 2005, pp. 15–16; Krauklis & Schenström, 2001, pp. 73–77).

Till vardagsspråk brukar man tala om “att vara utbränd” eller “att gå in i väggen”. Däremot används det allt mer sällan då den korrekta termen enligt läkare är “utmattningssyndrom”. Begreppet “utbränd” anser de vara väldigt svårdefinierbart och negativt. Att säga att en person är utbränd kan tolkas som att personen är “bränd” och aldrig kommer att kunna jobba igen, vilket är felaktig information. Att arbeta är en stor del av våra liv och undersökningar visar att många skulle fortsätta arbeta även om det inte var ekonomiskt nödvändigt. Man kan genom detta tolka det som att ett uttryck för att arbetet har ett värde för oss utöver lönen (Bronsberg & Vestlund, 2005, pp. 15–16; Krauklis & Schenström, 2001, pp. 73–77).

Med rätt behandling och stöd går det att återhämta sig från att vara utbränd men det kan ta lång tid för vissa, allt från några månader till flera år. En stor mängd individer med utmattningssyndrom blir ofta återställda trots att det kan ta lång tid samt följs av en ökad stresskänslighet, i och med det så finns det också en risk för återfall. Den drabbade behöver vara sjukskriven eller minska på arbetsbelastningen för att ge kroppen chans till återhämtning för att på så sätt kunna arbeta igen (Bronsberg & Vestlund, 2005, pp. 15–16; Krauklis & Schenström, 2001, pp. 73–77).

## **3.2. Finländskt perspektiv**

### **3.2.1 Historia**

Begreppet “utbrändhet” eller “burn-out” som det heter på engelska började användas under 1970-talet av amerikanska psykologer och psykiatriker. Före det användes begreppet för att beskriva flera tillstånd genom åren t.ex. under 1930-talet användes det bara i friidrott och konst eller på 1960-talet som ett sätt att beskriva effekter av ett kroniskt drogmissbruk. Det var under 1970-talet som det först användes i vetenskapliga sammanhang och på det sätt som vi till stor del gör idag (Bronsberg & Vestlund, 2005, pp. 13–14; Krauklis & Schenström, 2001, pp. 73–77).

Till en början sade läkare att utbrändhet endast fanns i specifika yrken där man har många mänskliga kontakter som kräver starkt engagemang som exempelvis socialarbetare, lärare, poliser, läkare, sköterskor och präster. Under 1980-talet började läkare sedan uppmärksamma utbrändhet i alla yrkesområden. Idag ser man istället på utbrändhet mera som individuellt än branschrelaterat, då alla kan drabbas och har olika smärtgränser (Bronsberg & Vestlund, 2005, pp. 13–14; Krauklis & Schenström, 2001, pp. 73–77).

Utbrändhet har definierats som den nya folksjukdomen under det senaste årtiondet. Fenomenet utbrändhet och stressrelaterade sjukdomar har under de senaste decennierna utvecklats till ett stort samhällsproblem, men bara i de västerländska industriländerna. Enligt Krauklis och Schenström (2003) är Sverige ledande i detta med den snabbaste ökningen av stressrelaterad sjuklighet i västvärlden. Däremot är utbrändhet fortfarande (i stort sett) ett okänt fenomen exempelvis i de forna sovjetrepublikerna och tredje världen (Krauklis & Schenström, 2001, p. 49).

Stressrelaterad sjuklighet har också stigit betydligt i Finland sedan mitten 1990-talet. Detta beror på ett flertal orsaker som bl.a. den ekonomiska lågkonjunkturen i Finland under 1990-talet som resulterade i hög arbetslöshet. En annan förklaring är också att psykisk ohälsa är ett så "nytt" fenomen och allt fler inser att de lider av detta och söker hjälp, därmed har antalet utbrända ökat. Dessutom lever vi nu i en väldigt modernt och snabbt utvecklande samhälle där man behöver ständigt vara uppkopplad och tillgänglig, vilket skapar en otroligt stressfull miljö (Krauklis & Schenström, 2001, p. 49).

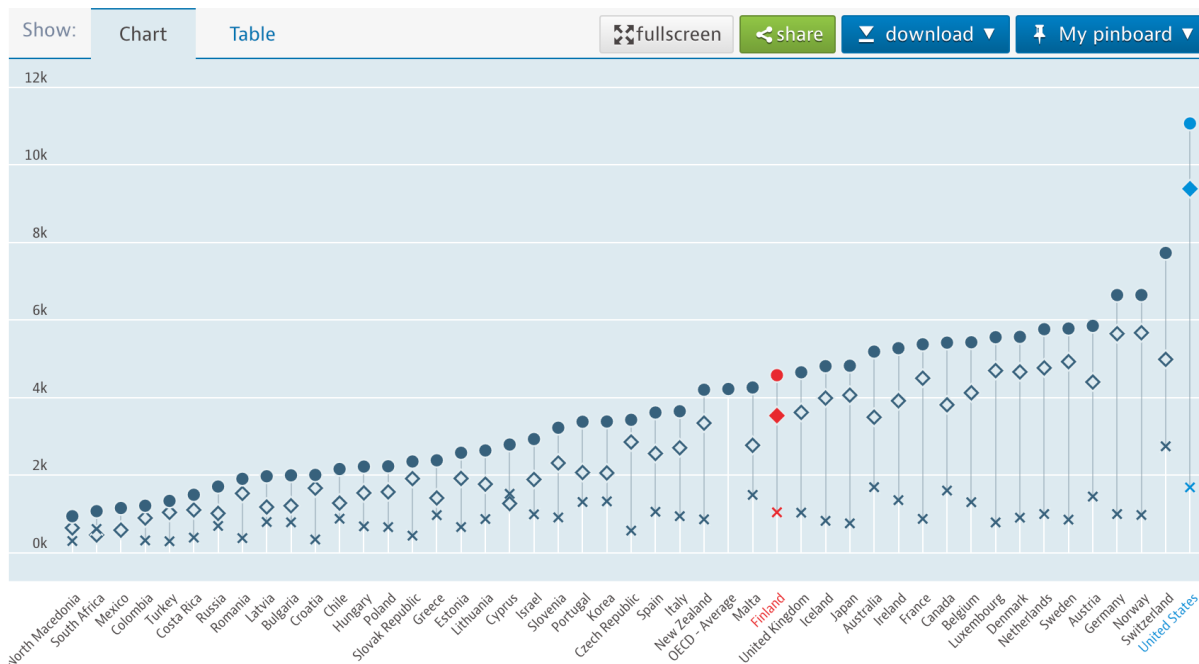
Utbrändhet grundar sig i stress som uppstår av hög och konstant mental eller känslomässig belastning. När man talar om stress är det mest i negativa termer, fast det egentligen är kroppens normala anpassning till en krävande situation. Stress är en överlevnadsmekanism som gör att olika system i kroppen drar igång på högvarv. Därför är all stress inte farlig men att stressa mycket och länge, utan att få tillräcklig återhämtning, kan vara skadligt. Våra stresssystem är resultat av en lång evolution och har inte förändrats mycket under den korta tiden som vår nuvarande människoart (*homo sapiens*) har funnits på jorden (Arnetz & Ekman, 2013, p. 33; Jalakas, 2005, pp. 34–36; Olofsson, 2015, pp. 12–13).

Våra kroppar är fortfarande anpassade till stenålders faror, trots att vi inte alls lever i samma miljö nu som då. Hjärnan kan inte skilja på en verklig fysisk fara och en orolig tanke, därför förbereder sig kroppens stressmekanismer vid sådana situationer på om vi ska möta faran genom att antingen fly eller kämpa. När hjärnan blir inställd på överlevnad fördelas blodet till musklerna, i och med det får man syre, energi och kraft. Detta är för att förbereda kroppen för att antingen springa eller slåss. Blodtrycket och pulsen går upp medan kroppen ställs in på att snabbt frigöra energi som socker och fria fettsyror. All den energi och syre som blir tillgängligt förbränns i den akuta, fysiska hotande situationen. Koncentrationsförmågan ökar och ställs också in på överlevnad (Arnetz & Ekman, 2013, p. 33; Jalakas, 2005, pp. 34–36; Olofsson, 2015, pp. 12–13).

Däremot kan vi dra nytta av stressen när “det där lilla extra” behövs t.ex. vid tidsramar och deadlines underlättar det för oss att bli färdiga med saker och ting. När vi klarar en utmaning ger det också extra tillfredsställelse. Långvarig eller ofta återkommande stress medför också risk för ohälsa. Stress är en naturlig företeelse som vi behöver acceptera och anpassa oss till för att den inte ska ge negativa konsekvenser. Man brukar tala om att det finns negativ och positiv stress. Negativ stress kan beskrivas som en långvarig, kraftig stressreaktion medan positiv stress kan beskrivas som den stimulans vi får av hanterbara och meningsfulla utmaningar. All stress är inte farlig men att stressa mycket och länge, utan att få tillräcklig återhämtning, kan vara skadligt (Arnetz & Ekman, 2013, pp. 31–33; Jalakas, 2005, pp. 34–36; Malmström & Nihlén, 2002, p. 53; Olofsson, 2015, pp. 12–13).

### **3.2.2. Statistik på utbrändhet i Finland**

Statistik från OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) visar att Finland är det land i Europa med mest psykisk ohälsa och har resulterat i höga kostnader för landet. Kostnader för psykisk ohälsa i Finland kan uppgå till miljarder euro om året. I *Figur 1* framkommer det att Finland spenderade 4 578\$ per capita på hälsovård, år 2019 (OECD.org, 2019).



Figur 1. Diagram över spenderad kostnad per capita på hälsovård år 2019 (OECD.org, 2019).

Enligt arbetslivsbarometern från 2019, som är en årlig studie som presenteras av finska ekonomiministeriet, har psykisk stress orsakad av arbete ökat i Finland sedan 2016. I barometern framkommer det att flera löntagare såg sitt arbete som mentalt ansträngande och nästan hälften utav dem upplevde skadlig stress på jobbet. Under samma år undersökte arbetslivsbarometern även symtomen på arbetsutmattning. Det vanligaste symtomet var mental utmattning, alltså kronisk trötthet, som alltid eller ofta upplevdes av 12% av löntagarna och upplevdes ibland av hela 37% av löntagarna. 10% utav dem upplevde brist på entusiasm och även koncentrationssvårigheter till och från (*Mental Stress Caused by Work Continues to Rise in Finland*, n.d.).

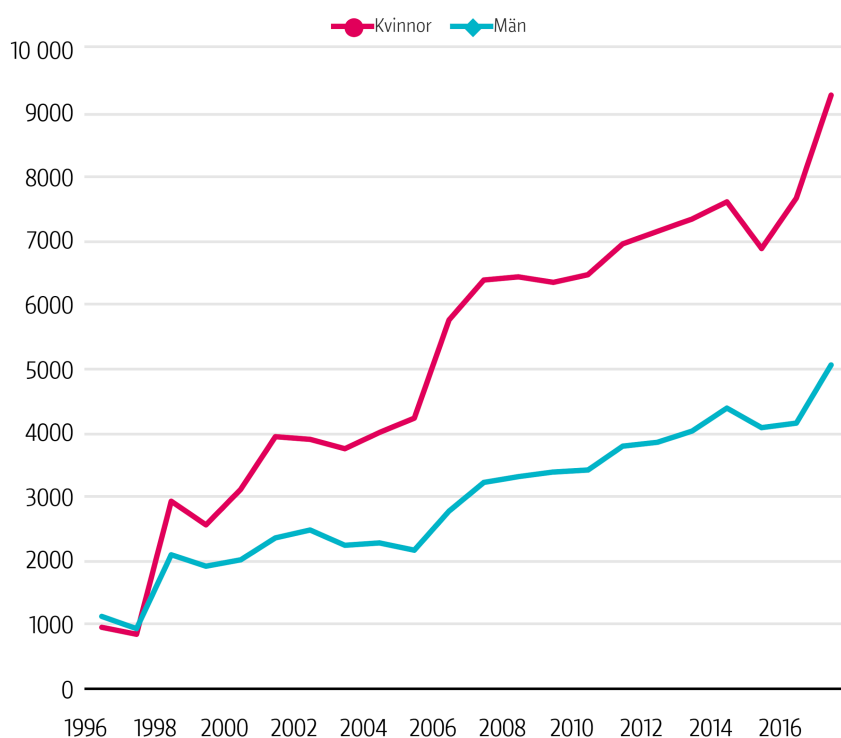
År 2000 gjordes en studie i Finland där man undersökte om det fanns några relativa skillnader i utbrändhets nivån mellan grupper, baserat på olika sociodemografiska faktorer i det populationsbaserade finska urvalet. Urvalet bestod av 3 424 anställda i åldern 30–64 år. Resultatet av undersökningen visade sig att det endast var små skillnader i utbrändhet som hittades mellan de olika befolkningsgrupperna. Från undersökningen kunde man utgå att risken för utbrändhet ökar något med åldern. Man såg även att bland kvinnor var utbrändhet

också relaterat till utbildning, SES “Socio-economic status”, och arbetserfarenhet, och bland män, till civilstånd (Ahola et al., 2006).

År 2019 tog Världshälsoorganisationen (WHO) med arbetsrelaterad utbrändhet på sin lista över medicinska tillstånd och sjukdomar. Men trots detta går det inte att vara långtidssjukskriven med lön på grund av utmattningssyndrom i Finland utan man behöver diagnosen depression för att ha rätt till detta. Därför saknas det statistik på hur många som egentligen lider av långvarig stress eller utmattning i Finland. Däremot liknar utbrändhet mycket på en depression, exempelvis så visar studier att ca 50 procent av de som är utbrända känner sig också deprimerade. Enligt en undersökning av THL (Institutet för hälsa och välfärd) så har depressionsdiagnoser ökat bland 15 till 34-åringar i Finland sedan 90-talet. De räknar med en ökning från drygt 2 000 till över 14 000. Av de drabbade är en klar majoritet kvinnor (Rosenback, 2019).

### Depressionsdiagnoser 15-34-åringar

1996-2017 | Källa: THL



Figur 2. Diagram över depressionsdiagnoser (Rosenback, 2019).

Att de personer som drabbas av utbrändhet oftast är kvinnor, är ingen slumpmässighet. Det finns ett syndrom som kallas för "Duktiga flickan-syndromet" som innebär att kvinnor strävar efter att prestera på topp i både arbetslivet såväl på hemmaplan. Att alltid prestera och göra bra ifrån sig är stressigt, och på lång sikt riskerar dessa kvinnor att drabbas av psykisk ohälsa. Syndromet innebär även att unga kvinnor tydligare ser andras framgångar och sina egna misslyckanden, vilket leder till jämförelser (*Duktig Flicka*, n.d.).

### **3.2.3. Den psykosociala arbetsmiljön i Finland**

Internationellt sett betraktas Finland som ett väldigt hälsosamt land där den finska befolkningens allmänna hälsa har förbättrats stadigt under de senaste 20 åren. Det finska synsättet på arbetsmiljön och ledarskapet är väldigt nordiskt och mindre hierarkiskt än exempelvis USA. Arbetstagarnas åsikter är viktiga och man använder sig av ett hälsofrämjande ledarskap. I Finland är mental hälsa och utbrändhet ett populärt ämne som diskuteras flitigt. Det är inte ett lika tabubelagt som i många andra länder och de flesta vet vad det är (*Can We Afford to Let People Burn out in Their Best Working Age?*, 2020).

Men trots att Finland har ett så hälsosamt land och har goda arbetsförhållande så har förekomsten av psykiska sjukdomar ökat betydligt de senaste tio åren. Psykisk ohälsa har blivit ett stort problem i de nordiska länderna, och Finland är inte ett undantag. För närvarande lider ett rekordantal människor av yrkesmässig utbrändhet, utmattning och depression. Detta leder till enorma och oförutsedda kostnader, både mänskliga och ekonomiska för företagen, p.g.a. psykisk ohälsa (*Can We Afford to Let People Burn out in Their Best Working Age?*, 2020).

Lätt utbrändhet har blivit väldigt vanligt i Finland, ungefär en fjärdedel av finländare i arbetsför ålder drabbas av lätt utbrändhet och ungefär 2–3 procent drabbas av svårt utmattningssyndrom. Psykisk stress orsakad av arbete har ökat betydligt sedan 2016 och antalet förtidspensions fall har ökat mycket p.g.a detta. Under 2019 steg ansågs 6 700 nya personer oförmögna att arbeta p.g.a. psykiska ohälsa och sammanlagt över 60 000 personer (*Can We Afford to Let People Burn out in Their Best Working Age?*, 2020).

Situationen med Covid-19 har dessutom påverkat den finska folkhälsan. Det har lett till både positiva och negativa effekter i samhället t.ex. den stora ökningen av digitalt arbete har resulterat i att några av de stressframkallande faktorerna i kunskapsarbete har minskat på många arbetsplatser. Däremot har situationen av att arbeta hemifrån och bristen på direkt kontakt med kollegor lett till nya problem. (*Hufvudstadsbladet, 2020*)

Finland är det land i EU med flest psykiska problem med kostnader på ca 11 miljarder om året, detta enligt OECD:s hälsorapport. Psykisk ohälsa kostar Finland miljarder euro om året och i delar av landet är det den största orsaken till sjukfrånvaro. Orsaken till detta menar många är det finska diagnosystemet. I Finland räknas inte utbrändhet som en diagnos. Däremot i grannlandet Sverige har detta räknats som en diagnos sedan 2005. Istället kan utbrändhet antecknas som en faktor som hör ihop med hälsoproblemet som en bilaga till diagnosen (*Hufvudstadsbladet, 2020*).

#### **3.2.4. Lagstiftning**

I den finska lagstiftningen finns det flera lagar som berör ämnet utbrändhet och hur det ska hanteras på arbetsplatser. Det finns ingen egentlig lag för utbrändhet, men däremot berör många av de redan existerande lagarna ämnet.

##### **Lag om företagshälsovård**

I Finland är exempelvis arbetsgivare skyldiga enligt lagen om företagshälsovård (kapitel 2 § 4 "Ordnande av företagshälsovård") att ordna förebyggande företagshälsovård för sina anställda sedan år 2001. Arbetsgivaren kan också ordna sjukvårdstjänster för sina anställda, men detta är frivilligt. Syftet med denna lag är att arbetsgivaren, arbetstagaren och företagshälsovården ska tillsammans hjälpa till att förebygga sjukdomar/olyckor i anslutning till eller till följd av arbetet samt kontinuerligt arbeta på hälsan och säkerheten i arbetet.

Arbetsgivare som inte följer dessa bestämmelser kan dömas till böter (*FINLEX*® -

*Uppdaterad lagstiftning: Lag om företagshälsovård 1383/2001, n.d.*)

##### **Arbetsavtalslagen**



I Finland kan inte en arbetsgivare säga upp en arbetstagare som har blivit utbränd, detta bryter mot arbetsavtalet och arbetsavtalslagen. Enligt arbetsavtalslagen (kapitel 7 §1 “Grunder för uppsägning av arbetsavtal”) kan endast en arbetsgivare av vägande skäl säga upp ett arbetsavtal som gäller tills vidare. Utbrändhet är inte ett tillräckligt vägande skäl för att säga upp en anställd (*FINLEX*® - *Uppdaterad lagstiftning: Arbetsavtalslag 55/2001*, n.d., Chapter 7).

### **Arbetarskyddslagen**

En annan lag som stödjer utbrändhet är arbetarskyddslagen som började gälla år 2003. Syftet med denna lag är bl.a. att förbättra arbetsmiljön och arbetsförhållandena, detta för att skydda och upprätthålla arbetstagarnas arbetsförmåga. Denna lags syfte är att försöka bl.a. förebygga olyckor i arbetet samt yrkessjukdomar som kan bero på arbetet. Exempelvis enligt arbetarskyddslagen måste arbetsgivaren genom nödvändiga åtgärder sörja för arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbetet. Detta gäller såväl arbetstagarens fysiska och mentala hälsa (*FINLEX*® - *Ursprungliga författningar: Arbetarskyddslag 738/2002*, n.d.).

I arbetarskyddslagen (kapitel 3 §17 “Samarbete”) står det även att arbetsgivaren och arbetstagaren tillsammans ska upprätthålla och förbättra säkerheten på arbetsplatsen. Arbetstagaren har rätt att t.ex. presentera förslag på hur arbetsgivaren skulle kunna förbättra säkerheten och hälsan för de anställda på arbetsplatsen, som arbetsgivaren måste lyssna på. På så sätt kan arbetstagare i god tid ge förslag på förbättringar som underlättar och förebygger risken för utbrändhet (*FINLEX*® - *Ursprungliga författningar: Arbetarskyddslag 738/2002*, n.d.).

Dessutom finns det i arbetarskyddslagen (kapitel 5 “närmare bestämmelser om hur arbetet och arbetsförhållandena ska skötas”) mer ingående lagar om ergonomi, fysisk, psykisk och social belastning samt övriga faror i arbetet. Exempelvis ska arbetsgivaren se till att arbetsplatsen där arbetsgivaren utför sitt arbete ska vara planerad så att det på ett ergonomiskt sätt (med beaktande av arbetets art och förutsättningar) och inte belasta arbetstagarens hälsa. I lagen finns det även bestämmelser om bildskärmsarbete, som också är väldigt aktuellt idag. En annan viktig sak som de nämner i arbetarskyddslagen (§31 “Pauser i arbetet”) är pauser i arbetet. Exempelvis ifall arbetet kräver stor närvaro eller medför oavbruten belastning, ska

det ordnas pauser i arbetet vid behov. Pauser är väldigt viktiga för anställda, särskilt om de arbetar i en väldigt stressfull miljö så kan det göra mycket för hälsan (*FINLEX*® - *Ursprungliga författningar: Arbetarskyddslag 738/2002, n.d.*).

### **3.2.5. HR:s roll i företaget**

Human Resource har en viktig och betydande roll i företaget. När det sker en förändring i företaget är det viktigt att HR-personalen ser till att de anställda har en klar och tydlig förståelse för behovet med förändringen. HR behöver även se till att de anställda hålls motiverade och informerade så att förändringen kan fullföljas som planerat. Något som är viktigt för företaget och som HR även måste sköta om är att tillhandahålla nödvändig utveckling och utbildning för relevant personal. Det finns fyra stycken huvudaktiviteter som HR ansvarar över. Dessa är diagnos, förberedelse, genomförande och övervakning samt hållbarhet (Hodges, 2016, pp. 257–258).

### **3.2.6. Förebyggande av utbrändhet**

Alla företag hanterar utbrändhet på arbetsplatsen olika. En del företag har redan en aktiv plan i förebyggande av utbrändhet, medan andra företag inte alls har någon plan. Att arbeta med stress och arbetsmiljö är en bra investering, både för företaget och för individen.

I samband med arbetsplatsen kan stress tillkomma i arbetsmiljön. Stress består i grunden av att kroppen inte hinner anpassa sig till olika påfrestningar som uppstår.

De faktorer som orsakar stress hos individer kallas "stressorer", dessa kan vara både positiva och negativa. En uppsägning, orealistisk tidsplanering, förändringar eller osäkerhet kan vara exempel på negativ stress. Om stressen pågår under en längre tidsperiod kan det leda till att immunförsvaret försämras vilket kan leda till lättare mottaglighet av virusinfektioner.

Känslorna kan även påverkas i form av bland annat rädsla, sorg och vrede. Stress kan även påverka tankeförmågan, vilket kan leda till negativa konsekvenser i arbetet. Det kan handla om att vanliga, enkla arbetsuppgifter blir mycket svårare att klara av. Pågår stressen ytterligare blir arbetssituationen ej hållbar (Lindmark & Önnevik, 2012, pp. 117–119).

Det finns en del olika kriterier som hjälper till med skapandet av hälsosamma och välfungerande arbetsplatser. Dessa kriterier kan delas in i två olika nivåer. Den första nivån innefattar arbetsmiljöarbete på företagsnivå medan den andra nivån innefattar arbetsmiljöarbete på grupp och individnivå.

Det finns flera olika varianter av organisatoriska åtgärder som ett företag kan använda sig av för att främja hälsan på arbetsplatsen för sina anställda. Den första strategin är ett aktivt systematiskt arbetsmiljöbyte. Exempel på några ingripanden för att skapa förutsättningar kan vara utbildning i arbetsmiljökunskap, aktiv medverkan och dialog samt att arbetsmiljöarbetet blir en del av den dagliga verksamheten. Den andra strategin är att skapa en lagom arbetsbelastning för de anställda. Med det menas möjlighet till återhämtning, balans mellan fritid och arbete, avlastning av arbetsuppgifter för att orka och övertidsbegränsning. Strategi nummer tre är ökat inflytande och delaktighet. Åtgärder som kan stärka inflytandet och delaktigheten är självstyrande grupper, inflytande över den egna arbetstiden och personalinflytande över verksamheten. Den fjärde strategin är ett konstruktivt ledarskap. Ledningen har en avgörande roll för att skapa friskare arbetsplatser. I det konstruktiva ledarskapet ingår bland annat chefen som en god förebild, tillgängligt ledarskap, ett stödjande och uppmuntrande ledarskap, insikt om hur människor reagerar och fungerar samt beröm och uppskattning som en medveten strategi. Strategi fem är ett positivt arbetsklimat. Strategin handlar om att skapa arbetsglädje, en satsning på att utveckla arbetsgrupper samt ett välfungerande samarbete mellan anställda. Den sjätte strategin handlar om att satsa på kompetensutveckling. Detta kan ske genom att lyfta fram den tysta kunskapen, ökad kunskap om grupprocesser, olika former av utbildningsinsatser samt genom arbetsrotation. Strategi nummer sju är friskvård. Friskvård är en viktig strategi för att skapa friskare arbetsplatser. Åtgärder kan vara fysisk aktivitet för de anställda, införskaffa friskvårdskontrakt, införandet av friskvård under arbetstid, avslappning och massage samt obligatorisk friskvård. Den åttonde strategin är personalekonomiska bokslut och hälsobokslut. Strategin handlar om att göra personalekonomiska analyser för att ta reda på de utgifter som kommer med ohälsa, och istället fokusera på de intäkter som en friskare arbetsplats kan leda till bland de anställda inom företaget. Den nionde och sista strategin är ett samarbete med företagshälsovård och andra resurser (Angelöw, 2002, pp. 35–38).

För att kunna skapa en hälsosam och välfungerande arbetsplats måste företaget arbeta med grupper och individer. Det är den andra nivån av kriterierna. Den första strategin i den andra nivån är möjlighetsfokuserat förbättringsarbete och analys. Den innebär att företaget bör få igång ett förbättringsarbete för att främja hälsan och välmåendet. Den andra strategin är medvetenhet kring stressreaktioner och hälsofrämjande mönster. Strategin handlar om att få en större medvetenhet kring stressreaktioner och på vilka sätt man kan reagera på i förändringssituationer. Strategi nummer tre är fysisk aktivitet, kost och dryck. Alla friskvårdsaktiviteter är betydelsefulla faktorer för ett bättre välmående. Det kan handla om friskvård i form av träning, att äta vitaminer för att få i sig all näring som behövs, samt att dricka tillräckligt med vätska. Den fjärde strategin är systematisk återhämtning och mental uppladdning. Människan behöver en bra balans mellan aktivitet och vila, samt möjlighet för återhämtning. Studier visar att regelbunden meditation och avslappning kan leda till förstärkt självförtroende, förebygga och motverka stress samt leda till mera energi. Den femte strategin är självinsikt och personlig utveckling. Strategin handlar om att jobba med sig själv som person, att bygga upp sitt självförtroende samt att kunna acceptera och uppskatta sig själv. Strategi nummer sex är att uppmärksamma möjligheter och det positiva. För att må bra är det viktigt att utveckla optimism och framtidstro. Optimism leder till förbättrad hälsa samt till ökad framgång i karriären. Den sjunde och sista strategin är relationsbyggande och bildande av uppmuntrargrupper. I arbetslivet är det viktigt med ett välfungerande samarbete mellan de anställda, för att nå bra resultat samt för att stärka hälsan och välmåendet för. Framgångsfaktorer som kan uppstå tack vare detta är bland annat ett ökat lugn och mindre stress, bättre förmåga att kunna hantera stress och förändringar, lättare samarbetsförmåga med kollegor samt lättare till problemlösning på arbetet (Angelöw, 2002, pp. 107–109).

Aaron Antonovsky, som var en israelisk sociolog, ville inte betrakta hälsa som ett tillstånd där människan antingen är frisk eller sjuk, utan menade att människan hela tiden skulle röra på sig och balansera mellan ohälsa och hälsa. År 1991 utvecklade Antonovsky begreppet KASAM, som står för "Känsla Av SAMmanhang". Begreppet handlar om tre delar, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Begriplighet betyder att personen upplever livets händelser som påtagliga, förutsägbara och sammanhängande. Hanterbarhet betyder att personen upplever att hen har de resurser som krävs för att möta vissa krav. Meningsfullhet är kopplat till personens upplevelse att det finns vissa händelser som är meningsfulla och

viktiga. KASAM är en metod som är en bra utgångspunkt för att skapa en bra arbetsmiljö och förhindra att skadlig och negativ stress uppstår på arbetsplatsen (Lindmark & Önnevik, 2012, pp. 123–124)(Tangen, 2009, pp. 14–16)(Lindmark & Önnevik, 2012, pp. 123–124).

När en anställd börjar känna av symptom av utbrändhet är det viktigt att agera snabbt för att utbrändheten inte ska hinna utvecklas vidare. Första steget i processen är för den anställda att kontakta företagshälsovården och boka in ett möte med en läkare. Under mötet berättar den anställda om sitt mående och vad som upplevs vara problemet. Läkaren avgör sen hur länge personen bör vara sjukskriven. Läkaren skriver ett sjukintyg som den anställda lämnar in till sin arbetsplats. Vid utbrändhet är det vanligast att sjukskrivningen till en början blir för en månad. I slutet av månaden är det dags för ett återbesök till företagshälsovården och stämma av hur personens mående är, om det har blivit bättre efter en månads sjukskrivning eller om sjukskrivningen behöver förlängas. Företagshälsovården erbjuder bland annat fysioterapi och KBT (kognitiv beteendeterapi) som behandlingsmetoder under sjukskrivningen. Känner den utbrända personen behovet av att prata med en psykolog erbjuds även den möjligheten. När sjukskrivningen är klar och det är dags för den anställda att återvända till sin arbetsplats får personen börja med att arbeta deltid för att det inte ska bli för överväldigande till en början. Ibland händer det att personen som återhämtar sig efter en utbrändhet, känner att det inte är möjligt att gå upp i arbetstid till 100% som innan sjukskrivningen, utan måste fortsätta arbeta deltid. Alla personer reagerar olika i samband med en utbrändhet. Vissa personer klarar exempelvis inte av att arbeta med samma arbetsuppgifter som personen hade före sjukskrivningen, utan måste bli tilldelad helt nya arbetsuppgifter. Det kan bero på att arbetsuppgifterna symboliserar till stressen som upplevdes i samband med att utbrändheten uppstod. Detta tillvägagångssätt vid en utbrändhet är det önskvärda, men det betyder inte att det går till precis så här i alla situationer. Det är även viktigt för företaget att ha en välarbetad introduktionsplan/arbetsprocess. Den är bra att ha vid exempelvis anställning av ny person. I denna plan bör introduktionsplan, arbetsmiljöplan, arbetsrutiner, jämställdhetsplan, mångfaldsplan samt rehabplan, finnas med som dokument (Lindmark & Önnevik, 2012, pp. 330–331).

### 3.2.7. Främjande av arbetshälsan

Att satsa på friskvård är en strategi som har visat sig vara framgångsrik för att skapa friskare arbetsplatser. Att företagen berättar för sina anställda om erbjudanden om exempelvis hälsoundersökningar, influensavaccinationer, möjlighet till massage och motion, bidrar det till ökad arbetsglädje på arbetsplatsen bland de anställda.

Många företag erbjuder idag sina anställda företagshälsovård, som är ett samarbete mellan företaget och en privat hälsoklinik. Det innebär att de anställda inom företaget kan boka en tid till hälsokliniken under arbetstid som sedan betalas av företaget. Vissa företag har även skapat avtal med en massör som kommer till arbetsplatsen för att massera de anställda (Andersen L, Køhlert Gad C, Steffensen Lyngbjerg L, 2008, pp. 80–83).

Hälsoundersökningar är en tjänst som den anställde erbjuds via företagshälsovården. Hälsoundersökningarna hålls med några års mellanrum, och dessa kan hjälpa att tidigt identifiera och förebygga sjukdomar. Arbetstagaren är skyldig att delta i hälsoundersökningarna som arbetsgivaren hänvisat till. En hälsoundersökning kan även göras när arbetet misstänks äventyra hälsan vid en psykosocial överbelastning (*Företagshälsovård*, n.d.).

På Åland har väldigt många företag valt att använda sig av Friskvård.ax som är ett samarbete med Posten på Åland. Posten erbjuder förmåner i form av motion, kultur och massage, som företagen sedan kan erbjuda till sina anställda. Företagen kan välja att antingen få friskvårdskupongerna digitalt via Postens app, eller i pappersformat. Friskvårdskupongerna är personliga och har respektive anställds namn skrivna på dem (*Ålandpost.ax*, n.d.).

Det är viktigt att företaget skapar förutsättningar för återhämtning på arbetsplatsen för de anställda. Den dagliga återhämtningen kan ske i form av kaffeпаuser, lunch och små korta pauser. Övertidsarbete är någonting som inte ska ske kontinuerligt samt att arbetet inte ska följa med hem efter att arbetsdagen är slut. Vid sjukdom ska den anställda stanna hemma och inte krävas att arbeta, samt vid semester krävs ingen närvaro på arbetsplatsen (Tangen, 2009, p. 27).

Att arbeta med ergonomi på arbetsplatsen är någonting som är väldigt aktuellt i dagens samhälle. För att skapa förutsättningar för hälsa samt för att förebygga ohälsa finns det föreskrifter som ska beaktas vid utformningen av en arbetsplats. Några exempel på föreskrifter som ska beaktas är bland annat belastningsergonomi, bildskärmsergonomi, arbetsplatsens utformning och manuell hantering. På arbetsplatsen ska individens kontorsstol gå att justeras på flera olika sätt. Den ska gå att sänka samt höja, ryggstödet ska vara flexibelt samt att själva stolsdynan ska gå att luta framåt. Bordet bör helst vara ett sådant som går att sänka och höja, så den anställda kan variera mellan att sitta eller stå och arbeta. På så sätt blir det inte en allt för jobbig påfrestning för kroppen. En del företag har möjligheten att boka en fysioterapeut, som kommer till arbetsplatsen och hjälper till att ställa in kontorsstol samt skrivbord för de anställda inom företaget (Tangen, 2009, pp. 92–93).

Utbrändhet är någonting som inte bara påverkar den anställda, utan det påverkar även företaget och dess ekonomi. Aaron Antonovsky menade även att hälsopromotiva satsningar på en arbetsplats kan bidra till vissa ekonomiska vinster, genom minskade sjukvårdskostnader och en personal som är mer produktiv. Genom att företaget erbjuder sina anställda hälsofrämjande alternativ i form av friskvård, leder det i sin tur till ökad hälsa bland de anställda. Genom att de anställdas hälsa är i bra form innebär det att kostnaderna för sjukvård minskar, det är mindre sjukfrånvaro bland de anställda, frisknärvaron är därmed högre samt att även produktiviteten bland de anställda är högre än tidigare. Dessa faktorer tillsammans leder till en ekonomisk vinning för företaget och dess anställda (Tangen, 2009, pp. 41–42).

### **3.3. American perspective**

#### **3.3.1. History**

The United States of America, a country only 243 years old has become one of the global leaders in several industries and markets. More than 40% of businesses around the world in industries such as informational technology, healthcare, utilities, finance, and materials are based in the USA. Resultantly, there is a high demand for production and successful company strategies. This focus on high level performance, whilst at a low cost, continues to shape most American business models. Those business models have paved the way for the USA's success, but also allowed for the emergence of the burnout phenomenon, more commonly known as "Hitting the Wall" to take place (Burgard & Lin, 2013; *These Two Charts Show U.S. Dominance of Global Markets*, n.d.).

In the US, burnout first appeared in psychological literature and culture, as a vital concept in the 1970's. It proves to have a deep connection with working class Americans, yet remains a taboo subject amongst them. This has inspired psychologists and mental health researchers to study the syndrome in order to discover its cause and effect. Although more than 40 years have gone by since its emergence in American working culture, its acceptance in the workplace remains an uncertainty (C. Maslach et al., 2001).

Many Americans have claimed that admitting to burnout would likely lead to uncertainty in the workplace. Unlike Scandinavia, the USA does not have the same job security laws in place to protect employees. This means that employers can terminate employment with little to no reason, depending on the employment contract. Another major differentiating factor in the case of the USA vs Scandinavia is that each US state has incompatible legislation to one another. This means that depending on which state a person is employed in, may have varying laws regarding what types of rights they may have in the workplace. There are few nationwide laws in place regarding employment relations, which set a minimum standard for all states to follow; however, many of these nationwide laws can be seen as minimal. (*Commonly Requested U.s. Laws and Regulations*, n.d.).



The history of American employment reform started in 1931 with the Davis-Bacon Act, which established the requirement for paying employees a minimum wage, depending on the respective location. Since that time, over 28 amendments have been adopted into US Labor Laws. Of these 28 amendments, only a handful have specified rights for employees with medical disabilities, one being the 1993 Family And Medical Leave Act. This act made eligible employees able to take up to 12 weeks of unpaid leave off, whilst having job-protection. This leave could be taken due to medical reasons or family emergencies. (*History*, n.d.).

The 1993 Family and Medical Leave Act also stated that the employee is entitled to job benefit maintenance and job restoration protection. Although this became a nationwide act, it states that it is available to “key” employees. Once again, the vague statements and wording in these legal documents, make it difficult to specify which employees are eligible for the benefits, and which are not. Having legislation worded in these non-specific terms, allows employers to see the law as “open to interpretation” (*History*, n.d.).

The “burnout” phenomenon prior to the 1970’s had many names and connotations. Many employees suffering from burnout had been diagnosed with depression, anxiety disorder, and even melancholia. The issue with these diagnoses is that it puts the blame on the employees mental health, rather than associate the decline in mental or physical health with workplace overload. Many Americans themselves were not even aware that the mental stresses were coming from the workplace, and simply assumed that it was a lack of personal strength and strong will. The reasoning behind this, may have been caused by this type of health issue was not being spoken about or professionally accepted (*Thesaurus Results for BURNOUT*, n.d.).

According to the American Behavioral Scientist Manuscript by Burgard and Lin (2013), employees are subject to a wide variety of potentially harmful conditions at work. These conditions do change overtime and often lead to noticeable diseases over a long period. Some higher stress careers can manifest diseases in the short term, depending on the severity of the harmful conditions taking place. For example, globalization in production industries has resulted in a weakening of labor unions. This has led to higher levels of insecurity and fewer rewards for high performing employees. Such insecurities can be described as lower wage

and cut-backs on benefit packages. Deregulation of health and safety policies that favor business interests rather than employee interests, also create a negative effect on employee health (Burgard & Lin, 2013).

Major discrepancies in the work-life balance have also been proven to be a factor in “Burnout”. More than half of all Americans receive an hourly wage, specifically 58.3%. This means that most people have to work a certain amount of hours per week in order to provide for themselves and or their families. This has created an astounding emphasis on physically being able to be present and productive in order to survive financially. Many employees report in for work despite illness, emergencies, and other factors. This has created a disregard for one's own personal priorities, and has put loyalty to showing up to work in the highest regard. Over a long period of time, disregarding one's own needs, can lead to a domino effect, resulting in “Burnout” (*Characteristics of Minimum Wage Workers, 2017*).

### **3.3.2. Burnout statistics in the United States**

According to a survey done by the Gallup group, burnout is more prevalent in the US than most would believe. Statistics from the diagram seen in *Figure 3*, shows that 76% of employees experience burnout due to their employment situation at some point. Statistics from Gallup also show that the risk of burnout increases when the employees hour per work week exceeds 50-60 hours. A major takeaway here is that the burnout mentioned in the survey by Gallup, indicates that burnout is more of a feeling and not necessarily a diagnosis. This is a vital difference when analyzing statistics from both Finland and the USA (*Employee Burnout: The Biggest Myth, n.d.*).

The circumstances of the survey allowed participants to answer the question “How often do you feel burned out at work?” with answers options being “Never, Rarely, Sometimes, Very Often, and Always”. This type of questioning suggests to the participants that burnout is experienced as a feeling, and not necessarily as a medical diagnosis and mental health disease. This line of questioning, done by US surveys on burnout, might result in a higher “level” of burnout being reported in the US. Another contributing factor to this would also be the lack of medical diagnosis given by medical doctors, due to burnout not being completely

accepted by the US medical community. This discrepancy in how burnout is experienced, must be noted, when comparing US statistics to statistics of other nations (*Employee Burnout: The Biggest Myth*, n.d.).



*Figure 3. Percentage of employees experiencing burnout in the workplace (Employee Burnout: The Biggest Myth, n.d.).*

Burnout doesn't just affect the employee, it also affects the company, business structure, and business economy. With mental health concerns on the rise, it is a parallel effect that companies are paying greater amounts each year to cover healthcare costs for qualifying employees. This can be seen in the statistic and graph in *Figure 4* down below done by Statista. In 2019, the average amount of medical costs for employees was a little over 13,000 USD. As of last year, 2020, that number had increased to 13,700 USD. This increase in cost may be due to the recent implementation of the Affordable Care Act, which requires employers with over 50 employees to offer affordable health care options. Both the increase in mental health concerns and the implementation of the Affordable Care Act, can be seen as a cause for the increase in employer costs, as seen in the graph titled "Employers' total annual

health care costs per active employee in the U.S. from 2015 to 2020” below (Elfien, July 15, 2020).

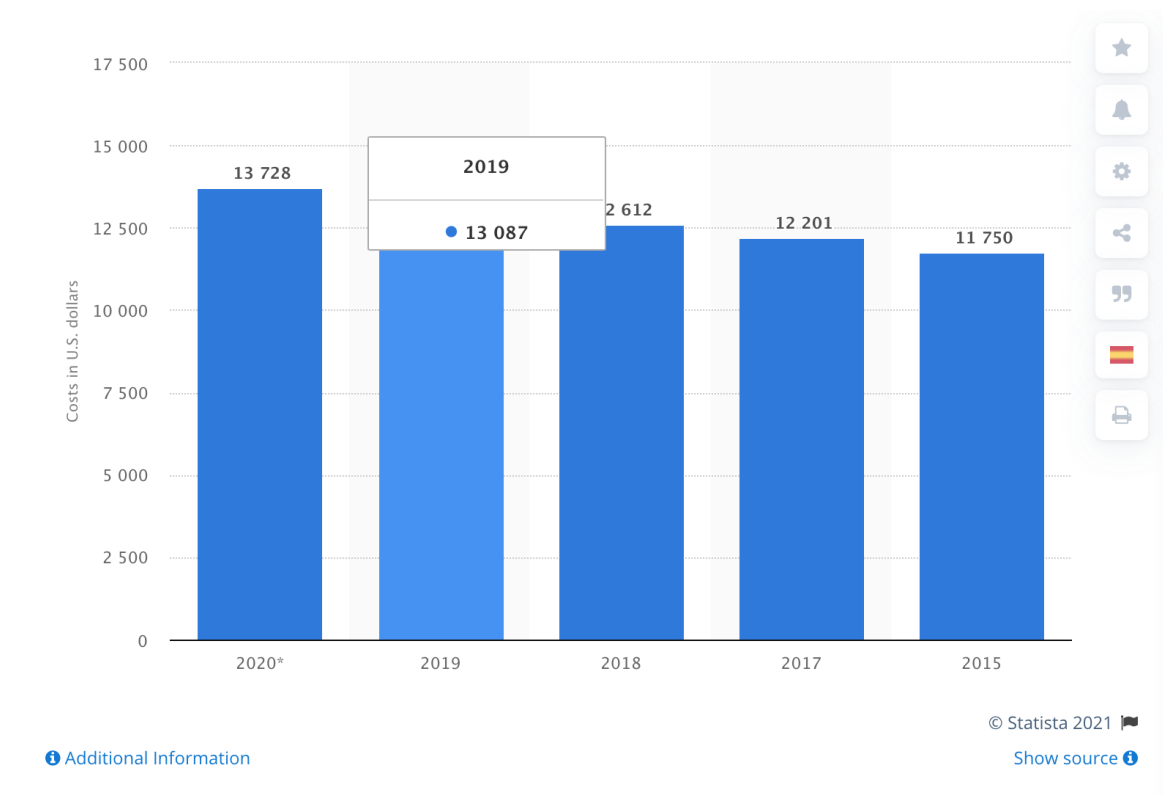


Figure 4. Company healthcare costs for employees 2015-2020 (Elfien, July 15, 2020).

### 3.3.3. The psychosocial work environment in the United States

To this day, little is known about the “burnout” phenomenon in American workplaces. Much of this is due to the little research that has been done on the topic, as well as the widely accepted idea that burnout can not be a legitimate reason for time off. The term itself was originally defined by the American psychologist Herbert Freudenberg in the 1970s. He said it “described the consequences of severe stress and high ideals in “helping” professions. Professionals in the healthcare industry, for example, who sacrifice much of their time for others, often end up facing “burned out” and are ultimately unable to cope with the stress. Although Freudenberg's definition originally specified that the term only pertained to “helping” professionals, the term can now be used in any profession (*Depression: What Is Burnout?*, 2020).

Although Freudenberg was able to define the “burnout” phenomenon, experts do not always agree on what it is and how it should be medically defined. As a consequence, “burnout” is difficult to diagnose and therefore difficult to treat. Many professionals argue that the term itself refers to the more medically accepted case of exhaustion. The major difference however is that exhaustion is a normal reaction to stress and can be treated with anti-stress practices such as minimizing caffeine intake or by implementing physical fitness into one's daily routines. Burnout, in contrast, is a more serious and severe mental illness that has been caused by over work in combination with exhaustion (*Depression: What Is Burnout?*, 2020).

Christina Maslach, a social psychologist and Professor of Psychology at the University of California, Berkeley, is accredited for her research and investigative work regarding occupational burnout. Maslach published books on the topic of workplace stress as well as co-wrote several journals and books regarding stress concepts. She published a book in 1982, titled *Burnout: The Cost of Caring*, which specifies how to recognize, prevent, and even cure burnout for people working in “care” industries. She states that common industries facing burnout include, but are not limited to, counselors, medical workers, teachers, therapists, and social workers. In her work, she offers examples, as well as first hand accounts of burnout (Christina Maslach & Leiter, 2016).

For American history, this book was a major turning point in normalizing the burnout phenomenon. In her works she defines burnout as “A psychological syndrome emerging as a prolonged response to chronic interpersonal stressors on the job. The three key dimensions of this response are an overwhelming exhaustion, feelings of cynicism and detachment from the job, and a sense of ineffectiveness and lack of accomplishment. The significance of this three-dimensional model is that it clearly places the individual stress experience within a social context and involves the person's conception of both self and others.” (Christina Maslach & Leiter, 2016).

According to a survey conducted by the Gallup group, burnout was defined as relating to 5 main factors: Unfair treatment at work, unmanageable workload, unclear communication from managers due to hierarchical structures, lack of manager support, and unreasonable time pressure. The term is also commonly associated with the number of hours worked per week,

many assuming that the higher the number of hours worked, the greater the chance of burnout. However, in the Gallup group study, Ben Wigert reveals that this is not the case. Employees who remain engaged and motivated in the workplace, tend to work more hours per week, than the average employee, but do not report a greater level of burnout or stress. In fact the employees who have a larger number of work hours per week, but remain motivated, actually have a more positive wellbeing. The study concludes that the number of hours worked per week is not the main factor in employee burnout, but instead the way in which you are generally managed and how one is engaged in the work atmosphere (Leavitt, 2003) and (Wigert, n.d.).

When looking at “burnout” from an employment perspective, the phrase is not professionally accepted, yet. The Human Resource Departments of many companies list certain circumstances as reason for leave, but rarely list “burnout” syndrome. Some of these lists include, but are not limited to: death in the family, family issues such as divorce, moving house, attending religious events, caretaking of a family member or dependent individual, and doctor or dentist appointments (Reyes, Amelia & Aquino, Carlota & Bueno, David Cababaro, 2019).

In a study done by the Journal of Occupational and Environmental Medicine on Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers, employers spend an average of 348 USD per year on employees with depression and other mental illnesses. This is due to many companies having an upper limit on what they are willing to spend. For an employee with “burnout”, 348 USD may only cover one counselling session or a few days off. This means that little to no help is given to fix the issue long term. This is a devastating and damaging fact that fuels the fire of burnout (Goetzel et al., 2004).

The realistic situation today is that most employers would not grant time off for the reason of burnout. However, finding another diagnosis with similar effects may be considered a valid reason for time off. This creates an avoidance of the word and again puts blame in other areas of life. For example, family issues or lack of personal strength are many times where

employers see that the issue lies (Reyes, Amelia & Aquino, Carlota & Bueno, David Cababaro, 2019).

### **3.3.4. Legislation**

The US Department of Labor sets the nationwide standard for all things regarding employment rights and legislation. The most relevant being the Occupational Safety and Health Administration Act (Public Law 91-596), which was established by the United States Department of Labor in 1970. Section 5 Paragraph 1 of this Act states that “Each employer shall furnish to each of his employees employment and a place of employment which are free from recognized hazards that are causing or are likely to cause death or serious physical harm to his employees”. Many sections of the Labor Acts do state that employers should provide safe environments for employees to work in, but more so focus on physical aspects that may cause physical harm. This lack of specification, is a contributing factor in the circumstance of burnout. The lack of understanding and acceptance of the mentally strenuous aspects of work, continue to be allowed due to this generalized legislation style (*Summary of the Major Laws of the Department of Labor*, n.d.).

### **The Civil Rights Act of 1964**

Title VII of the Civil Rights Act of 1964: Equal Employment Opportunity states that under federal law, it is illegal for employers to fire an employee because of the employee's race, gender, national origin, disability, religion or age (but only if the employee is above the age of 40). Another case this federal law specifies is that firing of employees due to pregnancy or medical conditions relating to pregnancy or childbirth is illegal. This specific case brings up an interesting subject, postpartum depression. This is a mental disease that is medically accepted and less of a taboo topic, than burnout, in the United States. The specificity of the topic suggests that mental issues should be regarded as grounds for intervention and treatment, as well as protect the rights of employment (*Termination*, n.d.).

### **EEOC v. The Lash Group**

To create a better understanding of just how common it is for US companies to use “mental diseases” as a reason for termination, the case of EEOC v. The Lash Group can be analyzed.

Meron Debru, a woman working as a Reimbursement Case Advocate for the Lash Group, became pregnant and requested short-term disability leave for the delivery and birth of her child. Due to her doctors' concern that Debru was suffering from postpartum depression, they did not release her back to work until 5 months after her short-term disability leave had ended. Since her disability was directly related to childbirth and professionally diagnosed as a mental disorder, her leave of absence should have been protected and secured by the Americans with Disability Act (ADA, n.d.). Three months into her lawful leave of absence, The Lash Group posted her position as open to receiving applications and sent Debru a letter of termination. The Lash Group's reasoning for this was "that she had exhausted her FMLA leave", which was a false statement. Debru contacted Human Resource Management, who then repeated to her the company's reasoning for termination and stated that she could however apply for other open positions within The Lash Group. After having been released back to work by her doctors, she applied to other vacant positions within the company, which she had proper qualifications for. The Lash group refused to hire her and once again sent out a reminder of termination (ADA, n.d.).

Shortly after Debru's final termination notice, The EEOC decided to take on the case (EEOC v. The Lash Group), and won. This case proved that The Lash Group had refused to provide reasonable accommodation to an employee with depression, and terminated her due to the disability. The major takeaway from this case is that even when employees are terminated due to medically diagnosed disabilities, they must still struggle to be heard and very rarely win a case against their employer. This case illustrates that that many cases of unlawful termination occur on a regular basis, making it nearly impossible for an employee facing burnout, which is not medically accepted as a legitimate reason for leave, to receive any type of assistance, accommodation or fair treatment (*EEOC Sues the Lash Group for Disability Discrimination*, n.d.).

### **The Americans with Disability Act**

According to the Americans with Disability Act (ADA), Rehabilitation Act, 29 CFR Part 1630, It is illegal for an employer to discriminate against an employee because of a mental health condition. This includes termination, rejection for a promotion, or forcing a leave of absence. This Act also specifies that depression, post-traumatic stress disorder, and other



mental health conditions, if diagnosed, are protected against harassment and discrimination. An employee also has legal right to “reasonable accommodation” if the accommodation has the intent of aiding the employee in keeping their job. Although this Act specifies that employees with mental health disabilities shall not be discriminated against in employment relationships, the vague wording of the law, once again, allows for interpretation. Each individual employer or company is able to set their own criteria on who is eligible for leave of absence or assistance (“Part 1630.4 Regulations to Implement the Equal Employment Provisions of the Americans with Disabilities Act,” n.d.).

For most Americans, suing their employer for wrongful termination due to a direct violation of the Americans with Disabilities Act, Title VII of the Civil Rights Act of 1964, or the Occupational Safety and Health Administration Act (Public Law 91-596), would be a difficult task to succeed at. The burden of taking on a major corporation or even a small family owned business in court would often be too big of a task, both financially and mentally for a wrongfully terminated employee. One way that employees in the US are able to set an extra measure of job protection regarding their employment, is by joining a union. Unions are not a common organization to be a part of in the United States due to the often specific nature of the Union itself. Specific trades such as the United Steel workers or the National Association of Letter Carriers are good examples of the Union branches being very specific and often hard for employees in sales, retail, or restaurant branches to fit into. However, being a part of a union could help ensure that the law is properly implemented in the workplace and that employees could seek legal help in the instance of wrongful termination (*List of U.S. Labor Unions - FindLaw*, 2017).

### **The Affordable Care Act**

Although no law requires employers to provide health care coverage to their employees, the Affordable Care Act, otherwise known as “Obamacare”, imposes penalties on larger employers that fail to provide health insurance. Under this act, employers with 50 or more full-time employees (or the equivalent in part-time employees) must provide health insurance to 95% of their full-time employees or pay a penalty to the Internal Revenue Service. These penalties have changed during the different presidential terms, however the Affordable Care Act is still in place (The Affordable Care Act PUBLIC LAW 111–148, 2013).

### **3.3.5. Preventing burnouts**

Although burnout is not openly discussed, it is becoming a more prevalent topic in employment situations. This phenomenon represents a major setback toward a better work life for the employee as well as the company. The most obvious indication of disharmony between a person and the employment position is work overload. This occurs when there isn't enough time and resources set in place in order to achieve the tasks at hand. When work overload is increased along with the work tempo, the chances of burnout are increased over a longer period of time (Christina Maslach & Leiter, 2008, pp. 22–23).

The process to prevent burnouts from occurring within the company starts with the company awareness from management. If the management is aware of the consequences along with the financial burden a burnout can cause, they can put plans in motions to prevent them from happening (Christina Maslach & Leiter, 2008, p. 110).

Burnout prevention begins with initiatives from management. For example, directors and leaders of companies may be aware of the increasingly competitive pressure in private sectors. These leaders may be well aware of these strains, but disregards them as their own way of dealing with them. An intervention from the company to create commitment and prevent burnout must be a comprehensive project. This project must be organized together with all its employees for it to be successful. The purpose of the project and its final value for the company must be part of a common vision. All company levels and units must be committed to the project from start to finish. Also, in order to prevent burnout, deeper connections must be made. Even if the project is at company level, there must be connections to the employees throughout the organization. No matter what their job title or business unit is, each and every employee needs to understand how their individual work is related to the project. Fourth, the result affects closely related incompatibilities. The business project may be directed at one or more incompatibilities. Regardless of what result has been intended, the process is likely in itself to affect some particular areas, in particular community, justice and values. If the process involves increased communication and increased work between individuals and working groups (especially people who do not normally have contact with

each other), more people's mutual knowledge and understanding for each other to increase and thus improve their feeling of community. Lastly, the result is a process. As the company's routines and structures provide space for responsiveness to human reactions, one can build one harmonious relationship between individual and work environment. Such sensitivity also promotes commitment and prevents burnout and thus improves the company's ability to achieve their goals (Christina Maslach & Leiter, 2008, pp. 138–143).

### **3.3.6. Sustainable Human Resource Management**

Sustainable human resources can be defined as “the management of human resources to meet the needs of the company, without compromising the ability to meet the needs of the future.”

To develop sustainable human resources, there are six different identified approaches.

Resource-based view, knowledge-based view, behavioural theory, human relations theory or cooperative systems and lastly relationships are the six approaches to sustainable human resource management. All these six approaches are complementary and they can all be applied for when analysing a specific capability or resource for sustainable Human Resource Management (Lucía Muñoz-Pascual & Jesús Galende, 2020).

Stress can depend on many different factors. One source of stress is individual uncertainty regarding changes in the company. Lack of knowledge or uncertainty, can lead to feelings of minimized control or being left behind, which can lead to stress. It is important for managers to ensure employees what changes are occurring and why. This will allow managers to pinpoint how these changes might be advantageous for the troubled employee and further soothe their worries (Hodges, 2016, p. 156).

### **3.3.7. Promoting occupational wellbeing**

Throughout history, burnout has been a sign of weakness, mental illness or even incompetence, because it has been primarily defined through individual resilience levels. In recent years the term burnout has become more usual, compared to how it was before. Although burnouts are more usual these days, employees seem to have developed a fear where they are not just unwilling to share their experiences from a burnout, but also afraid that the actions from one will lead to them losing their jobs. Due to the increasing presence of

short-term contracts, along with annual salary cuts among the employees, employees are afraid to say no to work related requests. These employer requests are commonly working overtime without any extra payment, asking the employee to show up to work even if the employee is sick or during a family emergency (Christina Maslach, 2017).

It is important for the organization to have a good job-person fit among the employees. One example can be that the demands of the job are too much for the individual employee in question to handle them efficiently. Or that the individual's efforts aren't compensated with equal rewards.

There are six terms that are important for the work life balance. First, workload is the importance for a company to keep a sustainable and manageable workload for the employees, that way it provides opportunities to use existing skills as well as become more effective in new areas. The second term is control, meaning that the employees are more likely to experience job satisfaction and engagement, if they have the opportunity to influence decisions that affect their own work. The third term is reward. If the employee doesn't get rewarded enough from the management, whether it is social or financial, it increases the employee's vulnerability to burnout. Therefore it is really important for the company to reward its employees as often as they can. Community is the fourth term. The ongoing relationship between employees is called the community. There is a bigger risk for burnout, when the relationships are lacking support and trust from one another. The fifth term is fairness. Fairness is a really important factor at the workplace. Anger and hostility are more likely to appear when employees feel that they are not being treated fairly or with respect. The sixth and last term is values. When there is a values conflict at the workplace, and also a gap between the employee and the organization values, the employee will find him/herself making a trade-off between work that they want to do and also work that they have to do, which can lead to a bad burnout for the employee (Christina Maslach, 2017).

CREW (Civility, Respect and Engagement at Work) is a structured process that has been demonstrated to improve civility among employees. Civility would in turn affect employee burnout, that is what the result suggested. The approach of the process builds on principles of respectful working relationships among employees while also using a structure that would let

workgroups to adapt the process to their specific situation and challenges as well as their local values (C. Maslach & Leiter, 2012).

As stated previously, burnout doesn't just affect the employee, it also affects the organization and its financial situation. When an employee gets burnout due to work overload, it is common for the company to single out the employee in question and temporarily remove them from the workplace. This strategy strengthens the individuals internal resources or changes the individuals work behaviours due to the change in environment, which may be causing the work overload. However, individual strategies are usually not very effective in the workplace, since employees do not have very much control over stressors compared to other domains of their life. When organizations are dealing with burnouts among their employees, it is seen to be both easier and cheaper to change the individuals, instead of changing company policies and strategies. The main focus of studies on burnout minimization have normally been educational in nature. These studies provide individuals with coping mechanisms, to counteract the effects of burnout. (C. Maslach et al., 2001).

Ergonomics is a crucial element of sustainable work health. It is important to have adjustable work equipment to make sure that it fits each employee's height, posture and working style. If an employee's desk is too high and not adjustable, one solution could be to get an adjustable desk system installed (*How to Make Your Office More Ergonomically Correct*, n.d.).

To be able to provide your employees with a good office environment, the temperature is an important factor when it comes to ergonomy. A study from Cornell University shows that a thermostat that was gradually increased to 77 degrees Fahrenheit, from 68 degrees Fahrenheit, noticed a reduction by 44 percent in typing errors among the employees. In the same study, the employees also reported that they felt cold at work and that it made them feel distracted from their work tasks. It is important from the management to make sure that each employee feels comfortable and is neither too warm or too cold.

It is also important to provide your employees with comfortable working equipment such as comfortable chairs and desks that are adjustable. Footrests, wrist rests, monitors, computer

screens and lightning are other factors that should be taken into consideration when it comes to ergonomics at the workplace (*Workplace Safety*, n.d.).

From a study collected by (Goggins et al., 2008), the use of ergonomics in the workplace leads to a reduction of lost workdays due to musculoskeletal disorders, work-related musculoskeletal disorders, workers compensation costs due to musculoskeletal disorders and also restricted work days due to musculoskeletal disorders. The same study shows that some ergonomic benefits were increases in quality, productivity and also turnover. By having practical ergonomic policies within the company, shows care and regard for employees (Goggins et al., 2008; *Workplace Ergonomics - What Does the Research Say?*, n.d.).

According to the academic article by Nikoletta Bika, it isn't always easy to recognize when an employee is on the edge of reaching a burnout, or already has one. Discussing the issue with a team member or a manager is a good starting point. By addressing the changes the individual has been feeling and talking openly about it in an honest way, might help. The next step is to sort through the workload distribution. That way one can more easily figure out if the job tasks have been too great for one person and may be a big reason for the occurrence of the burnout. It might also be of interest to reflect on the employees behaviour. One question to consider is if an employee has been sending emails late at night or on the weekends, when in fact the employee in question should have been off work. This might be an indication of too many work tasks for one person to handle in a healthy manner (Bika, n.d.; *Workplace Safety*, n.d.).

There are also specific resources that HRM departments may provide their employees with, when dealing with a burnout. This can be done by providing advice to company's managers on how to manage employee burnouts and mental health concerns, as well as how to promote a healthy work schedule. Human Resources can also craft a mental health policy, to give their employees the opportunity to counseling services or therapy sessions covered by the company's insurance policy. According to Bika, it is important for the managers to meet with their teams regularly, in order to check in with the employees and see how they are doing. Another factor that is important is to stop the employees from overworking. By overworking, it can increase the risks of getting burned out (Bika, n.d.; *Workplace Safety*, n.d.).

## 4. EMPIRI

I empirin kommer vi att redovisa de svar vi har fått i våra intervjuer. Företagen vi har intervjuat är inom flera olika branscher, som exempelvis banker, försäkringsbolag samt säkerhetsbolag. Detta för att få en bra överblick. Vi har fem stycken frågor som vi har skickat till både finska och amerikanska företag. De finska företagen är stora på Åland och bedriver verksamhet även i fasta Finland. På grund av Covid-19 har alla intervjuer skett via mail. Svaren och företagen redovisas nedan uppdelat i respektive land.

### 4.1. Intervju

#### 4.1.1. Finländska respondenter

Företagets namn: Alandia Försäkring

Industri: Försäkringsbolag

Intervjuaren: HR-avdelning

Företagets storlek / antal anställda: 120 stycken

Företagets namn: Ålandsbanken

Industri: Bank

Intervjuaren: HR-avdelning

Företagets storlek / antal anställda: 540 stycken

Företagets namn: Viking Line

Industri: Rederi

Intervjuaren: HR-avdelning

Företagets storlek / antal anställda: 3000 stycken

#### 4.1.2. American respondents

Name of Company: R&J Manufacturing

Industry: Automotive Testing Equipment

Interviewee position within the company: Part-Owner

Company size/number of employees: 23

Name of Company: United Central Security

Industry: Home security systems and home automation

Your position within the company: CEO for 5 years

Company size/number of employees: 27 full time & 5 part time

#### **4.1.3. Finländska intervjusvar**

**Fråga 1. Har ni en HR avdelning inom företaget? Om ja, hur stor är avdelningen?**

**Alandia svarade:** Ja, vi är tre personer som arbetar med HR.

**Ålandsbanken svarade:** Ja, 7 personer

**Viking Line svarade:** Vi har två HR-avdelningar, en som arbetar gentemot vår landorganisation och en som arbetar med våra sjöanställda. På HR Land finns det 8 anställda och på HR Sjö 20 personer.

**Fråga 2. Har ni en färdig process som ni följer när någon anställd blir utbränd?**

**Alandia svarade:** Ja, tillsammans med företagshälsovården har vi en process. Vi har även en process som vi ska sätta igång ifall det finns indikationer på att en anställd börjar må dåligt som heter ”Tidig omtanke”.

**Ålandsbanken svarade:** Ja, vi har arbetat fram en handlingsplan tillsammans med vår Företagshälsovård.

**Viking Line svarade:** Oftast är företagshälsovården inkopplad i det skedet det finns en konstaterad utbrändhet och det har vi processer för. Vi arbetar också förebyggande för att försöka minimera utbrändhet hos våra anställda.



**Fråga 3. Om ja - kan ni beskriva processen. Om nej - hur kommer det sig att det inte finns en process?**

**Alandia svarade:** Det beror lite på vilket stadie det är, en del blir sjukskrivna direkt om de är utbrända och då har vi en process med att få igång trepartssamtal med företagshälsovården. Önskvärt är att vi i ett tidigt stadie ska få igång dialog och att den anställde är mottaglig för att få hjälp. Ibland är dock detta inte alltid möjligt om den anställde mår riktigt dåligt. Då får vi som arbetsgivare vänta tills den anställde är mottaglig för kontakt och hjälp.

**Ålandsbanken svarade:** 3 stegsmodell där steg 1 handlar om utvärdera & identifiera, steg 2 må bra – samtal och steg 3 fördjupat samtal kring arbetsmiljön. Ett stödmaterial framtaget för medarbetare och chef kring arbetsmiljö och trivsel.

**Viking Line svarade:** Utbrändhet i sig behöver konstateras av företagshälsovården när det finns ett fall där en anställd är utbränd läggs det upp en rehabiliteringsplan i enlighet med vår verksamhetsplan. Rehabplanen gör tillsammans med den anställde, arbetsgivaren och företagshälsovården.

**Fråga 4. Arbetar ni kontinuerligt med att försöka förbättra/utveckla personalens välmående?**

**Alandia svarade:** Ja, i år har vi fokus på mentalt välmående med program för dem som är intresserade, yoga samt föreläsningar kring välmående.

**Ålandsbanken svarade:** Ja det är ett prioriterat ämne.

**Viking Line svarade:** Det gör vi. Metoder för det är bland annat att försöka förbättra den interna kommunikationen, från HR:s sidan strävar vi till att stötta våra förmän som i sin tur bidrar till mer välmående medarbetare. Vi har en grupp som arbetar aktivt med arbetsmiljöfrågor i företaget och så försöker vi ordna utbildning, kurser och jippon enligt behov.

**Fråga 5. Hur förhindrar ni utbrändhet på arbetsplatsen? (T.ex. företagshälsovård, pauser, ergonomiska lösningar för anställda etc).**

**Alandia svarade:** Vi har företagshälsovård, vi erbjuder friskvårdsbidrag, vi har i år program kring mental hälsa, vi har en digital lösning som ger pausgymnastik upp till 5 gånger per dag, vi har en process för att fånga upp tidiga signaler på ohälsa.

**Ålandsbanken svarade:** Inom Ålandsbanken arbetar vi aktivt för personalens hälsa och välmående. Våra verktyg är b.l.a. ett aktivt ledarskap, förebyggande åtgärder, ett nära samarbete med företagshälsovården, medarbetarundersökningar angående arbetsmiljö och trivsel, Arbetarskyddet gör årligen riskkartläggning angående fysiska och psykiska hälsan, planerade medarbetarsamtal, bra ergonomiska lösningar, tips på pausrörelser för att förebygga bla. stela nackar

**Viking Line svarade:** Vi samarbetar mycket med företagshälsovården. Där har vi tex. hälsoscreeningar som våra anställda gör regelbundet för att försöka fånga upp i ett tidigt skede om det behövs något extra. Gällande ergonomin har vi haft besök av fysioterapeut för att kolla och ge tips. Vi har pausgymna redskap på våra kontor och innan corona bröt ut hade vi i bruk en träningstimmar där våra anställda fick trän en timme i veckan på arbetstid. Ett sätt som vi dessutom jobbar mycket med är att stötta våra förmän i att fånga upp hur avdelningen mår och att de ska arbeta aktivt för att avdelningens medarbetare mår bra. Vi har bla haft föreläsningar och tagit hjälp av en arbetsplatspsykolog i detta.

#### **4.1.4. American interview responds**

**Question 1. Do you have a department or specific employee that handles Human Resource Management matters?**

**R&J Manufacturing Answered:** No.

**United Central Security Answered:** No. However, we understand they are the key to employee performance since they are involved from the start of hiring through all the stages of growth within the company.

**Question 2. Do you have a complete process that you follow when an employee is burned out?**

**R&J Manufacturing Answered:** No.

**United Central Security Answered:** No

**Question 3. If yes - could you describe the process. If no - how come there isn't an existing process?**

**R&J Manufacturing Answered:** We are a very small company that consists mostly of family members. It has never really been needed. If someone is burnt out, they just take a vacation.

**United Central Security Answered:** We find that one on one conversations with an employee are enough to try to find causes for the burn out and perhaps a week off to have them reflect on what really matters to them.

**Question 4. How do you work continuously to try to improve / develop the well-being of the staff?**

**R&J Manufacturing Answered:** We try. Our employees voice their concerns and opinions and we try to accommodate the best we can.

**United Central Security Answered:** Through employee incentive programs in place such as: Bonuses for outstanding performance, paid vacations, present employees with new challenges, empowering them to be accountable for the work they do, etc.

**Question 5. How do you prevent burnout in the workplace? (Ex: Offer health care, time off, breaks, ergonomic solutions such as height adjustable desks for employees, etc.).**

**R&J Manufacturing Answered:** We offer fully paid for health insurance, a company wide shut down between Christmas and New Year. Almost all holidays are off and paid for. Almost always if an employee requests time off, they receive it.

**United Central Security Answered:** We promote outdoor team activities, such as hiking, volleyball, etc work great to unite employees and enhance work atmosphere. We offer modern, clean, and practical look professional to spaces are some of the main topics.

## 5. ANALYS

Syftet med vårt arbete har varit att göra en jämförelse av hur utbrändhet hanteras inom företag i Finland respektive i USA. Vi har i vårt examensarbete samlat fakta och lagstiftning om ämnet utbrändhet. Fakta har samlats in genom både teorier från rikssvensk och amerikansk litteratur samt genom finsk och amerikansk lagstiftning. Våra intervjufrågor har vi baserat på vår teoridel.

### 5.1 Den finländska analysen

Fråga ett lyder “Har ni en HR avdelning inom företaget? Om ja, hur stor är avdelningen?”. Alla företag svarade “Ja” på frågan och storleken på respektive företags HR-avdelning är varierande. Alandia har tre anställda inom HR och Ålandsbanken har 7 anställda inom HR. Viking Line skiljer sig från de andra företagen då de svarade “Vi har två HR-avdelningar, en som arbetar gentemot vår landorganisation och en som arbetar med våra sjöanställda. På HR-Land finns det 8 anställda och på HR-Sjö 20 personer”. I Finland är det vanligt att större företag har HR-avdelningar. Detta beror på att HR har en betydande roll i företagen (Hodges, 2016, pp. 257–258).

Fråga två lyder “Har ni en färdig process som ni följer när någon anställd blir utbränd?”. Alla företag svarade även “Ja” på detta. Alandia svarade “Tillsammans med företagshälsovården har vi en process. Vi har även en process som vi ska sätta igång ifall det finns indikationer på att en anställd börjar må dåligt som heter ”Tidig omtanke””. Ålandsbanken svarade “Ja, vi har arbetat fram en handlingsplan tillsammans med vår Företagshälsovård”. Viking Line svarade “Oftast är företagshälsovården inkopplad i det skedet det finns en konstaterad utbrändhet och det har vi processer för. Vi arbetar också förebyggande för att försöka minimera utbrändhet hos våra anställda”. I Finland är arbetsgivare skyldiga enligt “lagen om företagshälsovård” (kapitel 2 § 4 “Ordnande av företagshälsovård”) att ordna förebyggande företagshälsovård för sina anställda sedan år 2001 (*FINLEX*® - Uppdaterad lagstiftning: *Lag om företagshälsovård 1383/2001*, n.d.).

Den tredje frågan lyder “Om ja-kan ni beskriva processen. Om nej-hur kommer det sig att det inte finns en process?”. I och med att alla företagen svarade “Ja” på den föregående frågan kunde respektive företag utveckla sitt svar. Alandia svarade “Det beror lite på vilket stadie det är, en del blir sjukskrivna direkt om de är utbrända och då har vi en process med att få igång trepartssamtal med företagshälsovården. Önskvärt är att vi i ett tidigt stadie ska få igång dialog och att den anställde är mottaglig för att få hjälp. Ibland är dock detta inte alltid möjligt om den anställde mår riktigt dåligt. Då får vi som arbetsgivare vänta tills den anställde är mottaglig för kontakt och hjälp”. Ålandsbanken svarade “3 stegsmodell där steg 1 handlar om utvärdera & identifiera, steg 2 må bra – samtal och steg 3 fördjupat samtal kring arbetsmiljön. Ett stödmaterial framtaget för medarbetare och chef kring arbetsmiljö och trivsel”. Viking Line svarade “Utbrändhet i sig behöver konstateras av företagshälsovården när det finns ett fall där en anställd är utbränd läggs det upp en rehabiliteringsplan i enlighet med vår verksamhetsplan. Rehabplanen gör tillsammans med den anställde, arbetsgivaren och företagshälsovården”.

Fråga fyra lyder “Arbetar ni kontinuerligt med att försöka förbättra/utveckla personalens välmående?”. Alla företagen svarade “Ja” på frågan och utvecklade sitt svar. Alandia svarade “Ja, i år har vi fokus på mentalt välmående med program för dem som är intresserade, yoga samt föreläsningar kring välmående.” Ålandsbanken svarade “Ja det är ett prioriterat ämne.” Viking Line svarade “Det gör vi. Metoder för det är bland annat att försöka förbättra den interna kommunikationen, från HR:s sidan strävar vi till att stötta våra förmän som i sin tur bidrar till mer välmående medarbetare. Vi har en grupp som arbetar aktivt med arbetsmiljöfrågor i företaget och så försöker vi ordna utbildning, kurser och jippon enligt behov”. Det finns flera olika varianter av organisatoriska åtgärder som ett företag kan använda sig av för att främja hälsan på arbetsplatsen för sina anställda. Människan behöver en bra balans mellan aktivitet och vila, samt möjlighet för återhämtning. Studier visar att regelbunden meditation och avslappning kan leda till förstärkt självförtroende, förebygga och motverka stress samt leda till mera energi. I arbetslivet är det viktigt med ett välfungerande samarbete mellan de anställda, för att nå bra resultat samt för att stärka hälsan och välmåendet för (Angelöw, 2002, pp. 35–38).

Fråga fem lyder “Hur förhindrar ni utbrändhet på arbetsplatsen? (T.ex. företagshälsovård, pauser, ergonomiska lösningar för anställda etc)” Alandia svarade “Vi har företagshälsovård, vi erbjuder friskvårdsbidrag, vi har i år program kring mental hälsa, vi har en digital lösning som ger pausgymnastik upp till 5 gånger per dag, vi har en process för att fånga upp tidiga signaler på ohälsa”. Ålandsbanken svarade “Inom Ålandsbanken arbetar vi aktivt för personalens hälsa och välmående. Våra verktyg är b.l.a. ett aktivt ledarskap, förebyggande åtgärder, ett nära samarbete med företagshälsovården, medarbetarundersökningar angående arbetsmiljö och trivsel, Arbetarskyddet gör årligen riskkartläggning angående fysiska och psykiska hälsan, planerade medarbetarsamtal, bra ergonomiska lösningar, tips på pausrörelser för att förebygga bla. stela nackar”. Viking Line svarade “Vi samarbetar mycket med företagshälsovården. Där har vi tex. hälsoscreeningar som våra anställda gör regelbundet för att försöka fånga upp i ett tidigt skede om det behövs något extra. Gällande ergonomin har vi haft besök av fysioterapeut för att kolla och ge tips. Vi har pausgympa redskap på våra kontor och innan corona bröt ut hade vi i bruk en träningstimmar där våra anställda fick trän en timme i veckan på arbetstid. Ett sätt som vi dessutom jobbar mycket med är att stötta våra förmän i att fånga upp hur avdelningen mår och att de ska arbeta aktivt för att avdelningens medarbetare mår bra. Vi har bla haft föreläsningar och tagit hjälp av en arbetsplatspsykolog i detta”.

Att arbeta med ergonomi på arbetsplatsen är någonting som är aktuellt i dagens samhälle. På Åland är det också vanligt bland företag att använda sig av Friskvård.ax som är ett samarbete med Posten på Åland. Att satsa på friskvård är en strategi som har visat sig vara framgångsrik för att skapa friskare arbetsplatser. Detta är någonting som Alandia, Ålandsbanken och Viking Line har implementerat i sin verksamhet (Tangen, 2009, pp. 92–93), (*Alandpost.ax*, n.d.).

## 5.2 The American analysis

Question one asks, “Do you have a department or specific employee that handles Human Resource Management matters?”. Both United Central Security and R&J Manufacturing answered “No”. This response is not uncommon for smaller scale companies, often due to lower budgets and companies perceiving that internal matters can be handled by managers or group leaders. Also, there is no law stating that Human Resource Management must be

implemented within organisations (Hornsby & Kuratko, 1990) and (*Commonly Requested U.s. Laws and Regulations*, n.d.).

Question two asks, “Do you have a complete process that you follow when an employee is burned out?”. Both United Central Security and R&J Manufacturing answered “No”.

Similarly to question one, this question relates to the responses that the companies interviewed did not have human resource departments to handle employee burnout matters or set in place employee well being maintenance processes. As stated by Burgard and Lin, these types of initiatives need research on employee working conditions, data or survey collection, strategy implementation, and people who maintain those strategies long term. These are the people commonly found within Human Resource Departments (Burgard & Lin, 2013).

Question three asks, “If yes - could you describe the process. If no - how come there isn’t an existing process?”. R&J Manufacturing answered that they “are a very small company that consists mostly of family members. It has never really been needed. If someone is burnt out, they just take a vacation”. This response indicates two major points. First, being that burnout is not seen as a disease, which warrants medically acceptable time off for treatment and recovery. Second, that burnout can be overcome by taking a vacation.

United Central Security answered question three by saying, “We find that one on one conversations with an employee are enough to try to find causes for the burn out and perhaps a week off to have them reflect on what really matters to them.”. This response suggests that due to UCS not having a HRM Department, matters of mental health are discussed with managers and bosses, not human resource specialists. The response by UCS also indicates that employers believe that burnout can be helped by taking a week off to reflect. This response does not specify if that week off is paid, or unpaid and what the repercussions would be if an employee responded by saying that their mental health was of importance to them.

Question four asks, “How do you work continuously to try to improve / develop the well-being of the staff?”. R&J Manufacturing answered, “We try. Our employees voice their concerns and opinions and we try to accommodate the best we can”. This response suggests



that the dialog structure within the company is quite open and non hierarchical. As R & J Manufacturing stated in question three, the company consists mostly of family members. Due to the already established familiarity between those family members, no sense of shyness would be present. Instead, employees would have an uncommonly close connection, which would allow them to speak freely about staff well-being.

United Central Security answered question four by saying, “Through employee incentive programs in place such as: Bonuses for outstanding performance, paid vacations, present employees with new challenges, empowering them to be accountable for the work they do, etc”. This response suggests that UCS has a proactive approach in trying to maintain employee happiness. UCS brings up an interesting topic in their response. They list “paid vacations and bonuses” as means of developing employee well being. This response ties into the major role finances play in the American work culture and environment. Any added bonus, apart from the minimum requirements stated in employment legislation law, such as minimum wage and weekly work limits, is seen as the company taking extra steps to ensure employee well-being. However, these topics, in many Scandinavian countries, come standard to full-time employment contracts and legislation and not as a standard in American legislation (*Summary of the Major Laws of the Department of Labor*, n.d.).

Question five asks, “How do you prevent burnout in the workplace? (Ex: Offer health care, time off, breaks, ergonomic solutions such as height adjustable desks for employees, etc.)”. R&J Manufacturing said, “We offer fully paid for health insurance, a company wide shut down between Christmas and New Year. Almost all holidays are off and paid for. Almost always if an employee requests time off, they receive it”. This response does include some of the major topics to prevent workplace burnout, listed by Maslach and Goldberg. These preventative measures include a change of work patterns, such as time off, and improvements in health, such as offering paid health insurance to allow employees to address and treat health concerns (Christina Maslach & Goldberg, 1998).

United Central Security answered question five by saying, “We promote outdoor team activities, such as hiking, volleyball, etc work great to unite employees and enhance work atmosphere. We offer modern, clean, and practical look professional to spaces are some of the

main topics”. This response also correlates to the major topics to prevent workplace burnout, listed by Maslach and Goldberg. On that list is the development of relaxed lifestyles and the utilization of social social resources, such as hiking and attending outdoor group activities (Christina Maslach & Goldberg, 1998).

## 6. SLUTSATS

Vårt syfte med detta examensarbete var att ta reda på ifall det finns en skillnad mellan hur företag i Finland och USA hanterar utbrändhet. Detta har vi gjort genom att intervjua företag i respektive länder. Vår frågeställning var “Är det någon skillnad mellan hur företagen hanterar utbrändhet i Finland och USA?”. Efter att ha analyserat svaren ifrån respondenterna kan vi konstatera att ja, det finns en skillnad mellan hur företagen hanterar utbrändhet i Finland och USA.

Vi hörde av oss till flera amerikanska företag, både små och stora, men fick dessvärre bara svar ifrån några företag. Anledningen till detta var att de större företagen måste få ett godkännande ifrån sina flera chefer innan de fick delta i intervjun. Enligt en artikel från Harvard Business Review framkommer det att större organisationer använder sig av högre hierarkistruktur jämfört med mindre företag. Detta leder till att processen till att få ett godkännande ifrån ledningen tar lång tid (Leavitt, 2003).

De finska företagen svarade ungefär samma på alla våra intervjufrågor, med bara några undantag. Av de finska företagen vi intervjuade svarade alla tre att de har en HR-avdelning, jämfört med USA där ingen utav företagen har en HR-avdelning. De finska företagen har alla gemensamt att de har en process som de följer när någon anställd inom företaget känner av utbrändhet, i samarbete med företagshälsovården på Åland. Som vi nämner i teoridelen är företagshälsovården ett exempel på hur företag värnar om deras anställdas hälsa. Ett sådant här samarbete har inget utav företagen vi intervjuade i USA. Det är inte så vanligt för mindre företag att ha HR-avdelningar som kan hantera arbetstagares mentala hälsa.

Hur processen går till skiljer sig bara lite mellan de finska företagen. I de amerikanska företagen finns det inte en process som de följer, detta beror på att de anser att det inte finns ett behov för detta. Enligt dem behöver bara en anställd ta en vecka ledigt om de känner sig överväldigad av arbetet för att sedan kunna återgå till arbetet. Detta hanteringsätt kan fungera kortsiktigt men är inte en långsiktig lösning. Båda företagen svarade nej, men med hänvisning till Bugard och Lin, behövs det avdelningar inom företagen som kan

implementera processer som att undersöka hälsostatistik, företagsmiljö och processer. Istället så sköts det på ett mer laissez-fairé sätt, utan implementerade hanteringsprocesser.

Alla företag som vi intervjuade, både amerikanska och finska, säger att de försöker att kontinuerligt arbeta med att förbättra personalens välmående. Detta kan bero på att personalens välmående har blivit en växande trend. Kompetensutveckling är, som vi nämner i teorin, en viktig del för personalens välmående. Förhindrande av utbrändhet inom företagen är något som alla företag som vi intervjuat arbetar med, men på olika sätt. Men de finska företagen satsar mera på detta.

## **6.1 Validitet och reliabilitet**

Gällande validiteten i arbetet anser vi att vi har fått svar på de frågor som har velat och kunnat fråga företagen. På grund av sekretesskäl har vi inte kunnat ställa alla frågor vi hade önskat. Vi litar på att respondenterna som har svarat för respektive företag, har svarat trovärdigt och så korrekt som möjligt.

Angående reliabiliteten kan vi anta att frågorna troligtvis skulle besvaras likadant av företagen i Finland, om undersökningen skulle upprepas på nytt i framtiden. Detta då företagen har en process som de alltid följer gällande utbrändhet. De amerikanska företagen som vi intervjuade har inte färdiga processer vid utbrändhet. Vi kan därför anta att svaren ifrån dem skulle se väldigt annorlunda ut i framtiden ifall samma intervju skulle upprepas.

## **6.2 Förslag till vidare forskning**

Som förslag på vidare forskning skulle man kunna göra en undersökning i form av en enkät där man tar reda på hur utbrändhet hanteras i företag ur en arbetstagares synvinkel. För att också få en bredare förståelse hur utbrändhet hanteras på olika arbetsplatser kan man även intervjua ännu fler företag från respektive land med ökat tidsspann.

# KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

ADA. (n.d.). Title 42. The Public Health and Welfare. Code § 12101. *Cornell Law School*.

<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/42/12101>

Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A., &

Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. Results from the Finnish Health 2000

Study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41(1), 11–17.

*alandpost.ax*. (n.d.). Åland Post.

<https://www.alandpost.ax/foretag/friskvardax/hur-fungerar-friskvardax>

Andersen L, Køhlert Gad C, Steffensen Lyngbjerg L. (2008). *Chefens nycklar*.

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Studentlitteratur Lund.

Arnetz, B., & Ekman, R. (2013). Stress: gen, individ, samhälle. *Författarna Och Liber AB: Stockholm*.

The Affordable Care Act PUBLIC LAW 111–148, no. 111–148, 124 STAT. 119 (2013).

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ148/pdf/PLAW-111publ148.pdf>

Bika, N. (n.d.). *Employee burnout for employers: costs, causes and cures*. Resources.workable.com.

Bronsberg, B., & Vestlund, N. (2005). *Bränn inte ut dig*. Earbooks.

Burgard, S. A., & Lin, K. Y. (2013). Bad Jobs, Bad Health? How Work and Working Conditions Contribute to Health Disparities. *The American Behavioral Scientist*, 57(8).

<https://doi.org/10.1177/0002764213487347>

*Can we afford to let people burn out in their best working age?* (2020, December 5).

<https://www.helsinkitimes.fi/columns/columns/mp-talk/18297-can-we-afford-to-let-people-burn-out-in-their-best-working-age.html>

*Characteristics of minimum wage workers, 2017*. (2018, March 22).

<https://www.bls.gov/opub/reports/minimum-wage/2017/home.htm>

Christensen, L., Engdahl, N., Grääs, C., & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning: en handbok*.

Studentlitteratur.

*Commonly requested U.s. laws and regulations*. (n.d.). Retrieved March 9, 2021, from

<https://www.usa.gov/laws-and-regulations>

*Depression: What is burnout?* (2020, June 18). InformedHealth.org.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK279286/>

*Duktig flicka*. (n.d.). Svenska.yle.fi.

<https://svenska.yle.fi/artikel/2018/11/25/forfattaren-heidi-hakala-en-sa-kallad-duktig-flicka-ser-andras-bedrifter-och-sina>

*EEOC sues the Lash Group for disability discrimination*. (n.d.). Retrieved February 22, 2021, from

<https://www.eeoc.gov/newsroom/eeoc-sues-lash-group-disability-discrimination>

Elfien, J. (July 15, 2020). *Employers' Health Care Costs per Employee in the U.S. 2015-2020*.

Statista. <https://www.statista.com/statistics/240690/companys-medical-and-drugs-costs-in-the-us/>

*Employee Burnout: The Biggest Myth*. (n.d.). Gallup.com.

[https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx?fbclid=IwAR2Dh\\_V4q\\_SmuPRj0TFdub7vgrwNG-aaXWifFifyPcW1AKaqUoY0JSjT2Yk](https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx?fbclid=IwAR2Dh_V4q_SmuPRj0TFdub7vgrwNG-aaXWifFifyPcW1AKaqUoY0JSjT2Yk)

*FINLEX® - Uppdaterad lagstiftning: Arbetsavtalslag 55/2001*. (n.d.). Retrieved February 16, 2021,

from <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20010055>

*FINLEX® - Uppdaterad lagstiftning: Lag om företagshälsovård 1383/2001*. (n.d.). Retrieved

February 16, 2021, from <https://finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20011383>

*FINLEX® - Ursprungliga författningar: Arbetarskyddslag 738/2002*. (n.d.). Retrieved February 16,

2021, from <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2002/20020738>

*Företagshälsovård*. (n.d.). Tyosuojelu.fi.

<https://www.tyosuojelu.fi/web/sv/arbetshalsa-och-olycksfall/foretagshalsovard>

Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health,

Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health

- Conditions Affecting U.S. Employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398.
- Goggins, R. W., Spielholz, P., & Nothstein, G. L. (2008). Estimating the effectiveness of ergonomics interventions through case studies: implications for predictive cost-benefit analysis. *Journal of Safety Research*, 39(3), 339–344.
- History. (n.d.). Retrieved February 22, 2021, from <https://www.dol.gov/agencies/whd/about/history>
- Hodges, J. (2016). *Managing and Leading People Through Organizational Change: The theory and practice of sustaining change through people*. Kogan Page Publishers.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management; Milwaukee*, 28(3), 9–19.
- How to Make Your Office More Ergonomically Correct*. (n.d.). [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).
- <https://www.nytimes.com/2019/01/30/smarter-living/how-to-office-more-ergonomic-tips.html>
- Hufvudstadsbladet*. (2020, January 30). KSF Media.
- <https://www.hbl.fi/artikel/utbrandhet-ar-var-dyraste-folksjukdom/>
- Jalakas, I. (2005). *Från utbränd till nytänd*. Alfabeta.
- Krauklis, M., & Schenström, O. (2001). Utbrändhet den nya folksjukdomen. *Södertälje: Bokförlaget Robert Larsson AB*.
- Leavitt, H. J. (2003). Why hierarchies thrive. *Harvard Business Review*, 81(3), 96–102, 141.
- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2012). *Human resource management: organisationens hjärta*. Studentlitteratur.
- List of U.S. Labor Unions - FindLaw*. (2017, April 27). FindLaw.
- <https://employment.findlaw.com/wages-and-benefits/list-of-us-labor-unions.html>
- Lucía Muñoz-Pascual, & Jesús Galende. (2020). Sustainable Human Resource Management and Organisational Performance: An Integrating Theoretical Framework for Future Research. *Small Business International Review*, 4(2), e281–e281.
- Malmström, C., & Nihlén, C. (2002). *Positiv stress: leda och utveckla med hälsokompetens*. Liber

ekonomi.

Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal*, 69(2), 143–152.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology: Journal of the American Association of Applied and Preventive Psychology*, 7, 63–74.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. John Wiley & Sons.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.784>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry: Official Journal of the World Psychiatric Association*, 15(2), 103–111.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

*Mental stress caused by work continues to rise in Finland*. (n.d.). Foreigner.fi.

[https://www.foreigner.fi/articulo/work-and-study/mental-stress-caused-by-work-increasing/20201110120051008969.html?fbclid=IwAR2MapaZ\\_y4e57tqB8P3tw8MKlyZI80wAa2BeJR7O\\_mrd1tFYIwOdxwamcg](https://www.foreigner.fi/articulo/work-and-study/mental-stress-caused-by-work-increasing/20201110120051008969.html?fbclid=IwAR2MapaZ_y4e57tqB8P3tw8MKlyZI80wAa2BeJR7O_mrd1tFYIwOdxwamcg)

OECD.org. (2019). OECD.org. <https://data.oecd.org/healthres/health-spending.htm>

Olofsson, K. (2015). *Vad alla behöver veta för att ta itu med jobbstressen*. B4press.

Part 1630.4 Regulations to Implement the Equal Employment Provisions of the Americans with Disabilities Act. (n.d.). *Adanson*, 29 CFR. <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/29/1630.4>

Reyes, Amelia & Aquino, Carlota & Bueno, David Cababaro. (2019). Why employees leave: Factors that stimulate resignation resulting in creative retention ideas. *CC The Journal: A*



*Multidisciplinary Research Review*, 14(ISSN 1655-3713).

Rosenback, M. (2019, September 23). *Fortfarande ingen sjukpenning för långvarig utmattning i Finland - Stressläkaren: "Vi är inte skapade för ett sånt här samhälle rent biologiskt."*

<https://svenska.yle.fi/artikel/2019/09/23/fortfarande-ingen-sjukpenning-for-langvarig-utmattning-i-finland-stresslakaren-vi>

*Summary of the major laws of the department of labor.* (n.d.). Retrieved February 22, 2021, from

<https://www.dol.gov/general/aboutdol/majorlaws>

Tangen, H. (2009). *Skapa och bygga hälsa på arbetsplatsen*. Studentlitteratur AB.

*Termination.* (n.d.). Retrieved February 17, 2021, from <https://www.dol.gov/general/topic/termination>

*Thesaurus results for BURNOUT.* (n.d.). Retrieved March 9, 2021, from

<https://www.merriam-webster.com/thesaurus/burnout>

*These two charts show U.S. dominance of global markets.* (n.d.). Retrieved March 9, 2021, from

<https://www.weforum.org/agenda/2020/02/dominance-american-companies-global-markets-industry/>

Wigert, B. (n.d.). *Employee Burnout: The Biggest Myth*. Gallup.com.

<https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx>

*Workplace ergonomics - What does the research say?* (n.d.). Wwww.focus.flokk.com.

<https://focus.flokk.com/workplace-ergonomics-what-does-the-research-say>

*Workplace safety.* (n.d.). Wwww.ehs.unc.edu. <https://ehs.unc.edu/workplace-safety/ergonomics/office/>

Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C. (2009). *Burnout: 35 Years of research and practice*. Career Development International. 14. 10.1108/13620430910966406.

Maslach, C. M.P. Leiter. (2016). *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. Academic Press. Chapter 43 -Burnout, Pages 351-357.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry*. World psychiatry : official journal of the World Psychiatric

Association (WPA), 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>