

*This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.*

*Please cite the original version:*

Jutta Hentinen, Sami Katko, Michaela Lindholm, Jenna Martikainen, Unni Mjølunes, Linn Nybohm, Camilla Strandell-Laine : Distansarbete ur ett hälsofrämjande perspektiv – hur leda framtidens distansarbetare? *Vård i Fokus* 4/2020 : 12-16.

# Distansarbete ur ett hälsofrämjande perspektiv - hur leda framtidens distansarbetare?

Jutta Hentinen Sami Katko Michaela Lindholm Jenna Martikainen  
Unni Mjøltnes Linn Nybohm Camilla Strandell-Laine

Syfte med denna artikel är att belysa varför ledarskapet och arbetssätten inom organisationer borde ses över och utvecklas då distansarbete blir allt vanligare. Det som presenteras i artikeln är baserat på fakta från tidigare forskning och är ett resultat av ett grupparbete i kursen kvalitetsutveckling och innovationer vid yrkeshögskolan Arcada, hälsofrämjande HYH, våren 2020.

## Introduktion

Ledarskapet har en avgörande roll gällande organisering av distansarbete (2) och ställer nya krav på ledarskapet då växelverkan sker genom elektroniska kommunikationsmedel (4). Därmed finns det

ett behov att skapa ett nytt slags ledarskap för distansarbete (5).

Enligt tidigare forskning är de tre viktigaste elementen gällande ledarskap och distansarbete kommunikation, stöd och tillit (6, 7, 8, 9, 10, 11, 12). Forskningen visar även att en del av distansar-

tande chefer ger mindre feedback, kommunicerar otydligt, uppnår sämre resultat och har lägre arbetstillfredsställelse och professionell utveckling som kan ge högre personalomsättning (8).

Denna artikel kommer att ta upp distansarbetets fördelar

och utmaningar samt belysa hälsofrämjande ledarskap i förhållande till distansarbete.

### Fördelar och utmaningar med distansarbete

Möjlighet till distansarbete utvidgar antalet potentiella arbetssökande och möjliggör rekrytering av personer som annars har svårt eller omöjligt att komma till arbetsplatsen varje dag. Enligt Kuntatyönantajat (2) är distansarbete en bra lösning för personer med utmaningar med inomhusluften då hen kan välja lämpliga arbetsställen själv. Ur miljösynvinkel är distansarbete också väl motiverat genom minskad trängsel i storstädernas trafik, minskad bränsleåtgång och minskade utsläpp av koldioxid och andra substanser (2). Detta bidrar även till att uppnå målsättningarna gällande klimatpolitiken (13).

Distansarbete ses för det mesta som ett positivt fenomen bland ledare och anses främja arbetshälsa och minska utbrändhet bland arbetstagare (14). Personer som har arbetat länge på distans vill sällan återvända tillbaka till sin fysiska arbetspunkt på kontoret. Arbetseffektiviteten kan öka och kvaliteten kan förbättras då arbetstagarna distansarbetar vilket möjliggör bättre balans mellan arbete och fritid (2).

Det har visat sig att kunderna till ett företag där man utför distansarbete har varit nöjdare eftersom den som utför distansarbetet

har varit lättare att nå för kunden och hen har varit mer flexibel i sitt arbete. Distansarbete kan ge inbesparingar för företagen till exempel genom att minska antalet kontorsutrymmen (11).

Trots att fördelarna är många finns det utmaningar för organisationen gällande distansarbete. En av de största utmaningarna är att gränsen mellan arbete och privatliv kan suddas ut (7). Distansarbetare kan känna sig ensamma, frustrerade och utanför arbetsgemenskapen. Det finns risk för att den som utför mycket eller enbart distansarbete inte kan skapa relationer med sina kollegor och därmed bli lämnad utanför arbetsgemenskapen (11). Arbetstagare kan vara rädda för att de t.ex. inte har chans till att bli befordrade när de inte är fysiskt närvarande på arbetsplatsen (6). Distansarbete kan även medföra kostnader i form av anskaffning och uppdatering av IKT-utrustning (13). Hur påverkar distansarbete ledarens roll med tanke på hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen?

En hälsofrämjande arbetsplats kännetecknas av fysiskt, psykiskt och socialt välmående vilket härstammar i Världshälsoorganisationens definition av hälsa (15). För ett hälsofrämjande ledarskap är det viktigt att chefen mår bra och att organisationen kombinerar fokus på hälsa och produktivitet (16). Ett hälsofrämjande ledarskap handlar också om hur arbetet organiseras, följs upp och

utvärderas (17). Organisationen måste ha tydliga krav och en god ledningsstruktur med öppen dialog mellan de olika nivåerna i organisationen (18).

### Ledarskap på distans

Ledarna inom distansarbete kan kategoriseras grovt i två grupper: de som ser det som en möjlighet och de som känner att de förlorar kontrollen över att arbetet utförs. Ett skeptiskt förhållningssätt från ledare som har ett behov av att kontrollera arbetstagare kan vara ett hinder för utvecklingen av distansarbete. De ledare som ser distansarbete som en möjlighet ser mera efter resultat och prioriterar inte uppföljningen av utförda arbetstimmar. Med denna ledarstil kan man vinna förtroende medan det motsatta kan leda till nedsatt autonomi för arbetstagaren (14).

Klara och tydliga instruktioner ger goda resultat och hög kvalitet då arbetsuppgifterna utförs på distans (14). Då arbetsuppgifterna och målsättningarna är tydliga behöver arbetstagaren nödvändigtvis inte ledarens styrande beteende. Därmed kan en fungerande organisering av arbete fungera som en ersättande faktor för ledarskap (6).

För att ledarskap på distans ska lyckas krävs det ofta mer av ledaren än vid traditionellt ledarskap. Ledarens uppgifter för distansarbete kan sammanfattas i tre roller: att visa vägen, utveckla samarbete och koordine-

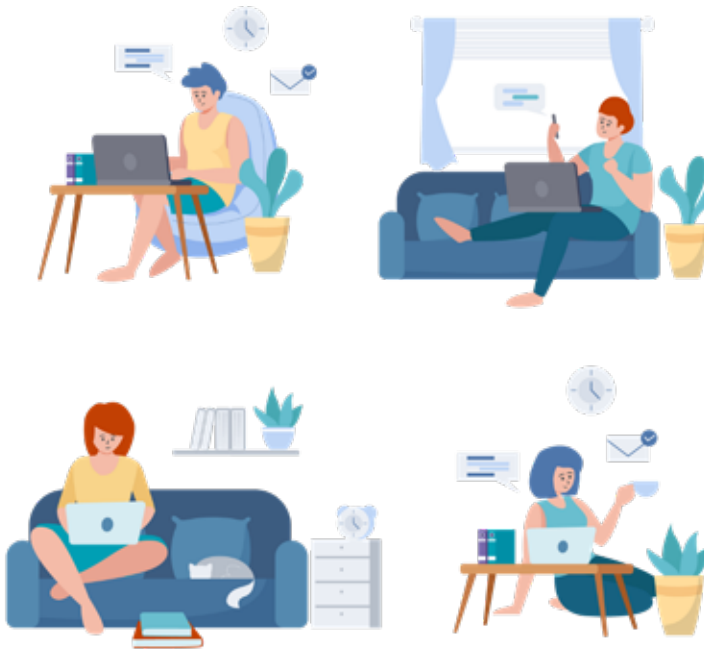


Bild: Pixabay: RoadLight.

ra verksamheten. Vid ledarskap inom distansarbete betonas att man bildar relationer, förtroende, gemenskap, interaktion och normer för informationsdelning (4). Ledarens förmåga att vara en stark ledare som har fokus på effektiv kommunikation ger starka resultat. Det är väsentligt att sätta mål och förväntningar som ledaren följer upp genom att stöda arbetarna i deras arbete (12). Ledningen bör ge stöd för att hitta lösningar till att skapa regler

och gränser för distansarbete. Då ledningen och de underordnade arbetar på fysiskt olika ställen är kommunikationen mer komplicerad. Förtroende för distansarbete bör genomsyra organisationens alla nivåer (7).

Det har konstaterats att en stor del av ledarna inte har tillräcklig utbildning i hur man ska fungera som ledare för arbetstagare som jobbar på distans. Förtroende mellan arbetstagare och ledare är viktigt för att distansarbetet

ska fungera (14). Den virtuella arbetsmiljön erbjuder inte en naturlig grund för att bilda förtroende som stärks genom fysisk närvaro då det är möjligt att bilda personliga relationer (4).

För att få ett fungerande distansarbete i en organisation krävs stöd från organisationens alla nivåer och stödet bör initieras från ledningen. De viktigaste faktorerna uppges vara tekniskt stöd och lämpliga tekniska verktyg. Ledarna bör även få fortbildning inom de tekniska verktygen samt om fördelarna med distansarbete för att arbetstagarna ska vara positivt inställda till arbetet. Det är viktigt att alla parter är medvetna om varandras roller, rättigheter och skyldigheter för distansarbete (7).

## Kommunikation

Ledningen bör implementera både formell och informell kommunikation för att distansarbetarna ska få samma information som de andra underordnade. Formell kommunikation definieras som planerade händelser som t.ex. möten och e-post. All kommunikation som inte är formell ska betraktas som informell t.ex. diskussioner på kaffepauser och i korridorerna. Distansarbete försvårar möjligheten för ledare att utnyttja den informella kommunikationen som komplement till den formella, för att ge information och engagera sina medarbetare (9, 19). För ledaren är det även viktigt att anpassa sitt ledarskap

och ha en holistisk människosyn speciellt när det gäller distansarbete. En arbetstagare som har lätt att uttrycka sig och vågar stå för sin åsikt har mindre risk för att bli isolerad på grund av distansarbete (11).

## Diskussion

COVID-19 pandemin har tvingat en stor del av dagens arbetare att arbeta på distans. Personer och arbetsplatser som från tidigare inte har ett utvecklat system för distansarbete har nu under våren 2020 en stor del av sin personalstyrka på distans.

Distansarbete kommer på sikt att bli det nya "normala" arbetssättet. För att det ska vara ett lyckat distansarbete med tanke på hälsofrämjande arbete kräver det att det är väl planerat och igenomtänkt av ledningen. Organisationskulturen ska vara på en stadig grund för att vara optimalt för distansarbete (6, 12). COVID-19 pandemin har tvingat oss att ta en genväg gällande planering inom distansarbete, vilket kan vara en risk för arbetsplatser och arbetstagare. I och med att många arbetsplatser har tvingats utveckla distansarbete mycket snabbt och distansarbete inte varit frivilligt för vare sig arbetsplatsen eller arbetstagaren, kan det finnas många fallgropar för distansarbete. Ledningen kanske inte är positivt inställd till distansarbete och då får inte distansarbetarna det stöd och den tillit som distansarbete krä-

ver för att lyckas. När distansarbete inte planeras väl gör det att arbetstagarna inte får några fördelar av de positiva effekterna såsom bättre balans mellan arbete och privatliv, minskad risk för utbrändhet, kostnadseffektivitet och nöjdare kunder (2, 14).

Ett gott distansarbete kräver ett gott ledarskap som bör starta från ledningen. För ett fungerande distansarbete bör ledarskapet inom distansarbete utvecklas. Förställningarna om goda ledare är att de är gjorda av rätt virke och det goda ledarskapet är situationsbetingat. Det rätta materiella virket för en ledare är att hen tenderar vara mera smart, mer kreativ, mer utåtriktad, mer omtyckt och bättre på att tänka utanför ramar än en icke-ledare. Alla dessa former av ledarskap behövs för att skapa välfungerande organisationer. Kloka ledare bygger upp ett team runt sig med hjälp av följande fyra perspektiv: en symbolisk ledare som ger inspiration, en politisk ledare som skapar koalitioner och förhandlar, en HR-ledare som fungerar som katalysator och ger stöd samt en strukturell ledare som kan analysera och designa arbetet på bästa möjliga sätt. Som ledare är det viktigt att tänka utifrån flera olika perspektiv samtidigt, vilket gör att man som ledare blir mer effektiv och ger bättre resultat (20).

Distansarbete har många fördelar och kan vara hälsofrämjande. Eftersom distansarbete kom-

mer att bli det nya "normala" arbetssättet i framtiden måste olika former av distansarbete utvecklas på lång sikt för ett mer hälsofrämjande arbetsliv. Vi kan inte nöja oss med den rådande formen av ofrivilligt distansarbete som COVID-19 pandemin har försatt oss i. Således borde organisationerna se över sina arbetssätt och hur distansarbete passar in på bästa möjliga sätt från organisationens, ledarens och arbetstagarens synvinkel. ❖

## REFERENSER

1. Toppinen-Tanner S. Työ@elämä opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi (Internet). Työterveyslaitos; 2016 (hämtad 3.2.2020). Hämtad från: [www.julkari.fi/handle/10024/131549](http://www.julkari.fi/handle/10024/131549).
2. Kuntatyönantajat. Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla, Kunta-alan etätyöryhmän raportti (Internet); 2020 (hämtad 1.4.2020). Hämtad från: <http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/etatyoryhmaraportti.pdf>.
3. Fagerström N. Coronaviruset har lett till tusentals fler distansmöten varje dag i Finland: "Det här är det moderna sättet att jobba, och så kommer det att fortsätta" (Internet); 2020 (hämtad 30.3.2020). Hämtad från: <https://svenska.yle.fi/artikel/2020/03/06/coronaviruset-har-lett-till-tusentals-fler-distansmoten-varje-dag-i-finland-det>.
4. Rauramo P. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä -digijulkaisu, Työturvallisuuskeskus (Internet); 2018 (hämtad 28.3.2020). Hämtad från: [https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisu/etajohtaminen\\_ ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/koulutus_ ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisu/etajohtaminen_ ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa).
5. Kelley K, Kelloway K. Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership*. 2012; 19(4):

- 437-449.
6. Dahlstrom T R. Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*. 2013; 42(3): 438-451.
  7. Kowalski K B, Swanson J A. Critical success factors in developing teleworking programs, *Benchmarking: An International Journal*. 2005; 12(3): 236-249.
  8. Golden T D, Fromen A. Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human relations*. 2011; 64 (11): 1451-1475.
  9. Pyöriä P, Saari T. Monipaikkainen etätyö julkisella sektorilla -yhteisöllisyyttä verkon yli. Tampereen yliopisto; 2014.
  10. Offstein E.H, Morwick J M, Koskinen L. Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Emerald group publishing*. 2010; 9(2): 32-37.
  11. Wojcak E, Bajzikova L, Sajgalikova H, Polakova M. How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*. 2016; 229: 33-41.
  12. Neufeld D J, Zeying W, Yulin F. Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance, *Group Decision & Negotiation*. 2010; 19(3): 227-246.
  13. Työterveyslaitos. Joustava työaika (Internet); 2018 (hämtad 26.4.2020). Hämtad från: [www.ttl.fi/tyontekija/tyo aika/joustava-tyo aika/](http://www.ttl.fi/tyontekija/tyo aika/joustava-tyo aika/).
  14. Griep W. Kokemuksia etätyöstä: Etätyöskentelyn heijastukset työmotivaatioon autonomiaan, pätevyys ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa, pro gradututkielma. Oppiaineen johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto; 2017.
  15. WHO. The Ottawa Charter for Health Promotion (Internet); 1986. (hämtad 26.4.2020) Hämtad från: [www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/](http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/).
  16. Angelöw B. Ledarskapshandboken - Att utveckla och stärka ledarskapet. Stockholm: Natur & Kultur; 2013.
  17. Hammar Å. Resurserna viktiga för ett hälsofrämjande ledarskap (Internet); 2014 (hämtad 25.4.2020). Hämtad från: [www.suntarbetsliv.se/forskning/ledarskap-och-organisation/sa-ska-par-du-en-halsosaarbetsplats/](http://www.suntarbetsliv.se/forskning/ledarskap-och-organisation/sa-ska-par-du-en-halsosaarbetsplats/).
  18. Tengelin E, Arman R, Wikström E, Dellve L. Regulating time commitments in healthcare organizations. Managers' boundary approaches at work and in life. *Journal of Health Organization and Management*. 2011; 25(5): 578-599.
  19. Jacobsen D I, Thorsvik J. Hur moderna organisationer fungerar. Lund: Studentlitteratur; 2008.
  20. Bolman L G, Deal T E. Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Lund: Studentlitteratur; 2019.
- .....

## FÖRFATTARE

### Jutta Hentinen

Idrottsinstruktör, hälsofrämjande HYH, Arcada

### Sami Katko

Idrottsinstruktör, hälsofrämjande HYH, Arcada

### Michaela Lindholm

Socionom, hälsofrämjande HYH, Arcada

### Jenna Martikainen

Idrottsinstruktör, hälsofrämjande HYH, Arcada

### Unni Mjøltnes

Idrottsinstruktör, hälsofrämjande HYH, Arcada

### Linn Nybohm

Hälsövärdare, hälsofrämjande HYH, Arcada

### Camilla Strandell-Laine

HVD, utbildningsledare YH Novia

.....