

Distansarbete

-förmännens utmaningar och arbetstagares erfarenheter

Lenita Fjellström-Nygård

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social- och
hälsovård
Sjukskötare (högre YH)
Utveckling och ledarskap
Vasa 2023

EXAMENSARBETE

Författare: Lenita Fjellström-Nygård

Utbildning och ort: Social- och hälsovård (högre YH), Vasa

Inriktning: Utveckling och ledarskap

Handledare: Marica Hinders

Titel: Distansarbete- förmännens utmaningar och arbetstagares erfarenheter

Datum: 5.6.2023 Sidantal: 44

Bilagor: 4

Abstrakt

Syftet med denna forskning var att inom Österbottens välfärdsområde beskriva förmännens uppfattning och erfarenheter angående hur ledarskap inverkas av distansarbete och hur arbetstagare upplever att arbeta på distans samt vilka utmaningar som uppstår i distansarbete. Forskningsfrågan var; hur utövas distansledarskap för en välmående personal och ett gott resultat?

Svar på forskningsfrågan har sökts genom en kvalitativ forskning som består av semi-strukturerad intervju, och kvalitativ innehållsanalys av intervjutranskriberingarna.

I forskningen kom det fram tre kategorier, den första är förutsättningar för välmående och resultat. Den andra kategorin är förmåga för välmående och resultat. Den tredje kategorin är attityd för välmående och resultat.

Respondenterna anser att stödet från förmannen är viktig och att förmannen informerar klart och tydligt angående arbetsuppgifterna är en förutsättning för att kunna arbeta på ett bra sätt. God ergonomi och bra utrustning anses vara ett ultimatum för att kunna arbeta effektivt och för en god arbetsprestation. Respondenterna anser att organisationen har en negativ kulturbild av distansarbete och anser att detta bör ändras, eftersom distansarbete är här för att stanna. Distansarbete i sig anser de flesta vara en faktor som leder till arbetsvälmående. Respondenterna erfar att det ger mera flexibilitet i arbetet och man har bättre möjlighet att sammankoppla arbets- och fritiden.

Utvecklingsbehoven som kom fram i forskningen skall framföras inom organisationen för att tillgodose verksamheten en effektivare arbetsmöjlighet vid distansarbete.

Språk: svenska

Nyckelord: *leadership, employeeship, telework, remotework, job satisfaction*

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Lenita Fjellström-Nygård

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja(t): Marica Hinders

Nimike: Etätyö- esimiesten haasteita ja työntekijöiden kokemuksia

Päivämäärä 5.6.2023

Sivumäärä 44

Liitteet 4

Tiivistelmä

Tämä tutkimuksen tarkoitus oli kuvata Pohjanmaan hyvinvoinnin esihenkilöiden käsitys ja kokemuksia, kuinka etätyö vaikuttaa johtamiseen sekä miten työntekijät kokevat etäyöntekeä ja mitkä ovat etätyön haasteet. Tutkimuskysymys oli; miten harjoittaa etätyöjohtamista hyvinvoivalle henkilöstölle ja hyvälle tulokselle?

Vastausta tutkimuskysymykselle on haettu kvalitatiivisen tutkimuksen kautta joka sisältää semi-strukturoitua haastattelua, ja kvalitatiivinen sisältöanalyysin puhtaaksikirjoitetuista haastatteluista. Tutkimuksessa tuli esille kolme kategoriaa, ensimmäinen on edellytys hyvinvoinnille ja tulokselle. Toinen kategoria on kyky hyvinvoinnille ja tulokselle ja kolmas kategoria on asenne hyvinvoinnille ja tulokselle.

Vastaajat ovat sitä mieltä, että esihenkilön tuki on tärkeä ja edellytys pystyäkseen tekemään hyvää työtä, esihenkilön on oltava selkeä, kun informoi työtehtävistä. Hyvä ergonomia sekä varustus ovat edellytyksiä pystyäkseen tehokkaaseen työntekoon sekä hyvään työsuoritukseen. Vastaajat ovat sitä mieltä, että organisaatiossa on negatiivinen kulttuurikuva etätyöstä ja että tämän tulisi muuttua, koska etätyö on jäädäkseen. Suurin osa vastaajien mielipide on, että etätyö sinänsä antaa työhyvinvointia. Vastaajat ovat sitä mieltä, että etätyö antaa enemmän joustavuutta työhön ja työn sekä vapaa-ajan yhdistämiseen on paremmat edellytykset.

Kehittämistarpeita mitkä tulivat esille tutkimuksessa, viedään esille organisaatiossa, jotta toiminnan kannalta pystytään tehokkaampaan työmahdollisuuteen etätyössä.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: *leadership, employeeship, telework, remotework, job satisfaction*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Bakgrund.....	2
2.1 Distansarbete	3
2.1.1 Lag och distansarbete.....	3
2.1.2 Ledarskap på distans.....	4
2.1.3 Att arbeta på distans.....	6
2.2 Ledarskap.....	8
2.2.1 Transformativt ledarskap.....	10
2.2.2 LedarStegen.....	12
3. Syfte och frågeställningar.....	15
4. Metod	15
4.1 Kvalitativa intervjuer.....	16
4.2 Urval.....	17
4.3 Kvalitativ innehållsanalys.....	19
4.4 Forskningsetik.....	19
5. Resultat	21
5.1. Förutsättningar för välmående och resultat	21
5.1.1 Arbetsprocesser	21
5.1.2 Ergonomi	23
5.1.3 Teknik	24
5.1.4 Mötesstruktur.....	26
5.2 Förmåga för välmående och resultat	28
5.2.1 Verktyg.....	28
5.2.2 It kunskap	29
5.2.3 Kommunikation	30
5.3 Attityd för välmående och resultat	31
5.3.1 Förtroende.....	32
5.3.2 Närvaro	33
5.3.3 Vi-anda.....	35
6. Diskussion.....	36
6.1 Metoddiskussion	36
6.2 Resultatdiskussion.....	39
Källförteckning.....	45

1. Inledning

Syftet med denna forskning är att få fram förmäns uppfattning och erfarenheter angående hur ledarskap inverkas av distansarbete och hur arbetstagare upplever att arbeta på distans samt vilka utmaningar som uppstår i distansarbete. Inom Österbottens välfärdsområde hade distansarbete utförts i liten skala före pandemin bröt ut. Därför har forskningen utförts genom intervju av förmän och arbetstagare för att få kunskap om vad som fungerat och vad som bör utvecklas. Forskningsresultatet kommer att vara till grund för en guide angående distansarbete som skall göras för Österbottens välfärdsområde.

Då pandemin bröt ut våren 2020 kunde ingen förutse hur mycket pandemin skulle inverka på allas liv. Man kan väl säga att hela världen stängdes med restriktioner som isolering, social distans och att stanna hemma för att garantera minimering av smittspridningen. Detta berörde hela världen, alla länder, unga som gamla, ingen blev oberörd. Den sociala isoleringen medförde stora förändringar i människornas vardagsliv, som att barnen skulle få undervisning på distans, föräldrarna arbetade hemifrån, de äldre var isolerade i sina hem för att minimera risken för att insjukna i COVID-19. Undersökning visar att social isolering har en stor risk för depression och ångest. (Alzueta E. et al., 2020).

Alla länder gjorde sina egna riktlinjer baserade på WHO:s rekommendationer angående COVID-19 pandemin. Detta betydde för arbetstagare att alla som kunde, skulle arbeta på distans så mycket som möjligt. Medan de arbetstagare som måste arbeta på arbetsplatsen hade mycket noggranna restriktioner och anvisningar angående minimering av smittspridning. (Milligan et al., 2021).

Arbetstagarna och förmännen som började arbeta på distans sattes i en helt ny värld, där man inte träffade sina kolleger fysiskt, den spontana kommunikationen mellan kolleger och förmän uteblev från arbetsdagen och arbetet utfördes mera individuellt än tidigare. (Spagnoli, Manuti, Buono & Ghislieri, 2021). All teknisk utrustning som skulle skaffas och

installeras i arbetstagarnas hem, utgjorde en stor utmaning både för organisationen, och för arbetstagaren. Att installera arbetet hemma var inte helt enkelt för alla. Varje arbetstagare hade olika utgångslägen för att kunna arbeta hemma. Någon bor i ett hus där de kan installera ett skilt arbetsrum, medan en annan bor i en liten lägenhet och har sitt arbetsutrymme på köksbordet. Distansarbete har medfört både positiva och negativa faktorer.

Förmännen hamnade i situation där de inte hade kontroll över hur arbetstagarna planerade och utförde arbetsuppgifter, spontana diskussioner med arbetstagare lämnade bort, omedvetenheten om förmännens stöd och vägledning räcker till för varje arbetstagare. Förmännen hamnade att se på ledarskapet på ett helt nytt sätt. (Thompson, 2020).

Att leda på distans kräver mer än traditionell ledarskapsfärdighet. Det krävs även psykologi inom områden som kvalifikation, samhörighet och självständighet. Då förmännen har och visar förtroende för arbetstagarens kunskaper och arbetsinsatser, ger det mer självförtroende till arbetstagaren. Ledaren har ansvar för att tydligt framhålla visioner och riktlinjer för arbetet, samt att den sociala kontakten upprätthålls. Detta bygger upp en sammanhållning och engagemang bland arbetstagarna som bidrar att samarbetet blir mer välfungerande. (Slade, 2015).

2. Bakgrund

Pandemi har haft en stor påverkan på arbetslivet. En stor del av företagen övergick till distansarbete i den mån av möjligheterna man kunde utföra arbetet utanför arbetsplatsen. Genom det har man försökt undvika virusutbrott i arbetsgemenskapen. Distansarbete har blivit det nya normala för många, och år 2020 fördubblades distansarbetets andel som arbets sätt i Finland. (Statistikcentralen 2021).

2.1 Distansarbete

Statistikcentralens definition av distansarbete innebär att förvärvsarbetet kan utföras utanför den egentliga arbetsplatsen och arbetet innefattar sådant arbete som kan utföras oberoende på plats och tid. Distansarbete är ett överenskommet arrangemang mellan arbetstagaren och arbetsgivaren. (Statistikcentralen,uå). Distansarbete kan vara heltid eller deltid. Ifall man arbetar en del distans och en del av arbetstiden på arbetsplatsen pratar man om hybrid arbetsmodell. (Arbetshälsoinstitutet,uå).

För arbetsplatserna innebar det en stor omorganisering av arbetet, distansarbete för alla som kunde göra arbetet utanför arbetsplatsen. Vissa arbetsplatser tog hybridmodellen i bruk. Man delade upp enheterna i team, och utgjorde schema över att ett team alltid fanns fysiskt på arbetsplatsen. Detta garanterade att om någon bar smittan, blev inte hela enheten smittad. (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021).

2.1.1 Lag och distansarbete

Termen distansarbeten är inte så känt i lagstiftningen gällande arbetslivet. De rättsliga grunderna för distansarbete finns i Arbetsavtalslagen 55/2001, 2 kap. 4§, Arbetstidslagen 872/2019, 13§ och Arbetarskyddslagen 738/2020, 5§ ,8§, 10§.

Det är viktigt att man inom organisationen har ett överenskommet sätt som berör distansarbete och gör ett skriftligt avtal mellan arbetsgivaren och arbetstagaren, där de gemensamma spelreglerna kommer fram. Detta är ett sätt att minska eventuella uppkomna motstridigheter. Avtalet bör innehålla ärenden som gäller dataskyddsfrågor, arbetsuppgifter som utförs, var distansarbetet skall utföras, arbetstiderna och när det är möjligt med distansarbete, uppföljning av arbetsprestation och regler gällande sjukfrånvaro. Arbetsgivaren är även skyldig att ha omsorg angående arbetsmiljön, göra riskbedömning och avlägsna faktorer som kan medföra olägenheter för arbetstagaren. Arbetsgivarens skall också ta i beaktande arbetstagarens personliga förutsättningar och

garantera att arbetstagaren har kunskap och möjlighet att arbeta tryggt och på ett hälsosamt sätt. Enligt lag är arbetsgivaren skyldig för anskaffning av utrustning, så att arbetstagaren kan utföra sitt arbete på tryggt och bra sätt. Anskaffning av tilläggsutrustning, som tex. el-bord, kontorsstol och tilläggsskärmar är inte utskrivet, men arbetsgivaren har ansvar för att arbetstagaren har möjlighet till god ergonomisk arbetsmiljö och arbetsätt. (Arbetarskyddslag, Arbetstidslag, Arbetsavtalslag).

2.1.2 Ledarskap på distans

O'Roukes (2021) forskning visar att ledare som snabbt behövde ställa om till distansledarskap inte var förberedda och saknade kunskaper om vilka effekter distansarbete skulle ha på organisationen och hur skulle ledaren agera för att engagera, hålla samman teamet och undvika konflikter. Visst fanns det yrkesgrupper som hade arbetat i distans-, och hybridmodell under många år, men förmännen i de så kallade gamla hierarkiska organisationerna hade inte tid att ta reda på hur de förmännen agerade som arbetat länge med distansmodellen.

Ledare som varit vana att leda på det traditionella sättet med arbetstagare närvarande på arbetsplatsen, som innebar att ledaren skulle uppmuntra, belöna och motivera med kommunikation och fysisk närvaro och förstärka samarbetet och samvaron inom arbetsteamet, hamnade i en situation där den traditionella ledarskapskunskapen inte mera räckte till. (Ruggieri, 2009).

En studie av Rose och Brown (2021) som blev gjord bland sydkoreanska ledare visar, att ett land som tidigare använt distansarbete i mycket liten skala, som tvingades till distansarbete pga. pandemin, har ledarna upplevt distans- eller hybrid modellen mycket positivt. Av ledarna är det 39 procent som förutspår att deras organisation kommer att fortsätta med någon form av distans- eller hybrid arbetsmodell efter pandemin. Forskningen visar på

hur utmanande det är att frångå de gamla vanorna i ledarskapet, vilket är nödvändigt när ledarskap sker på distans.

Förmännen hade många aspekter och utmaningar att ta itu med som medföljde pandemin och allt vad det innebar. Hur skulle "gamla traditionella" arbetsätt ersättas med ett lika bra fungerande system då man inte arbetade tillsammans på gemensam arbetsplats, utan alla var utspridda på olika håll. Förmännen måste vara aktiva och handla snabbt i den nya situationen, så att alla inom teamet hade samma möjligheter att lyckas arbeta på ett tryggt och målmedvetet sätt. Förmännen insåg att ett nytt ledarskapssätt inte var helt enkelt att erövra på en kort tid. (Rose & Brown, 2021).

Forskning utförd av Dennis, Meola & Hall (2013) visar att ledarna behövde nya riktlinjer och teknik i sitt ledarskap då arbetstagarna började arbeta på distans. Frågor som ledarna funderade på var, hur de skulle kunna upprätthålla utvecklingen av verksamheten, vara stöd för engagemang till organisationen, vara tillräckligt tydlig gällande riktlinjer och målsättningarna och utveckling av dessa samt underlätta mötesprocesserna, hålla sig a'jour om arbetstagarnas framsteg och upprätthålla förtroendet samt hålla ihop arbetsteamet. Resultatet från Dennis, Meola & Hall (2013) forskning visar hur viktigt det är med att ledaren säkerställer att alla i teamet blir hörda, uppmärksammade och engagerade i arbetet. Ledaren bör vara noggrann med att alla arbetstagare får samma information och förstår informationen på samma sätt. Arbetstagarna bör även ha möjlighet att utveckla team-arbete, där ledaren är en i teamet. Att ha möten med jämna mellanrum, där man helst ser varandra exempelvis via kamera stöder att var och en blir mer involverad och engagerad i samarbete och sammanhållningen av teamet. Det är även på ledarens ansvar att teamet har tydligt nedskrivna regler som ger teamet riktlinjer för sin verksamhet. Arbetstagarna bör veta vilka är målsättningar för deras arbete, hur de uppsatta målen skall nås och på vilken tid. Dessa stöder arbetstagarna att kunna arbeta på ett tryggt sätt och klara av arbetsuppgifterna bra.

Kayworth & Leidner (2000) lyfter fram hur viktigt kommunikationen är för att samarbetet skall lyckas då man arbetar på distans. Eftersom kommunikationen sker på ett elektroniskt och virtuellt sätt, kräver det att alla arbetstagarna bör ha kunskap att använda sig av samma kommunikationskanaler. Detta betyder då för ledaren att hen skall ha samma kunskap för att klara av att ha en god växelverkan med arbetstagarna och kanske utveckla något ersättande system för tex. att ge feedback, eftersom den fysiska närvaron inte finns i distansarbete. Kayworthy & Leidner (2000) lyfter även fram att det är viktigt för arbetstagarna att kunna träffas fysiskt med jämna mellanrum för att upprätthålla och förbättra vi-känslan samt samarbetet i arbetsgruppen.

Att leda från distans kräver även psykologi inom områden som kvalifikation, samhörighet och självständighet. Då förmännen har och visar förtroende för arbetstagarens kunskaper och autonomi, ger det mer självförtroende till arbetstagaren. Ledaren har ansvar för att tydligt framhålla visioner och riktlinjer för arbetet, samt att den sociala kontakten upprätthålls. Detta bygger upp en sammanhållning och engagemang bland arbetstagarna som bidrar att samarbetet blir mer välfungerande. (Slade ,2015).

Organisationerna bör ta i beaktade ledarskapets utmaningar och skillnaderna mellan att leda för de som arbetar på distans och det traditionella kontorsarbetet. Ledarskapsutbildning bör vara inriktat så att förmännen har kunskap i att stöda alla likvärdigt angående psykisk hälsa. Ledaren har då bättre kunskap och möjlighet att arbeta med välbefinnande på arbetsplatsen, hur det inverkar och sätta upp strategier för att lindra ohälsa och öka välbefinnandet. (Platts, Jef Breckon & Marshall, 2022).

2.1.3 Att arbeta på distans

När arbetstagare behöver ställa om till distansarbete visar Chu, Chan & So (2022) forskning att deras största utmaning är att få all utrustning som behövs för att kunna arbeta distans, få tekniken att fungera och lära sig använda ny teknologi och program som behövs. Sedan ska arbetstagaren kunna själv sätta gränser för att arbetet inte skulle ta över privatlivets

tid, hålla lagstadgade pauser och sluta arbeta i tid. Eftersom fysisk samvaron med kolleger och förman uteblir, så är det att hitta nya sätt att "socialisera" med teamet.

Ipsen et al. (2021 s.12) forskning visar att arbetstagarna upplevt utmaningar och nackdelar beroende på var distansarbetet gjorts under pandemitiden. Vid distansarbete har utmaningarna och nackdelarna upplevts som brist på arbetsutrymme, -verktyg eller – material. Man har upplevt utmanande angående intresset för arbetet pga. upplevd brist på arbetsuppgifter och man har känt sig mera fast i datorn, jämfört med att arbetet utförts på arbetsplatsen.

En kanadensisk studie av Somasundram (2022) visade att oron för den mentala hälsan och välmående minskade efter att man arbetat en tid på distans. Utbrändhet, stress, allmän mental hälsa och oro över att mista arbetet var högre i början då man började med distansarbete och fysiska problem som nack- och ryggont var vanligare i början trots att sittarbetets tidsanvändning var lika både i början som efter att man arbetat en tid på distans. Studien visade att en stor del av deltagarna i forskningen ansåg att de fick bättre stöd och hjälp av kollegerna under pandemin. Studien visade även att det inte var någon större ökning av sjukskrivningsdagar. Distansarbete upplevdes som mera flexibelt, man kunde bättre balansera mellan arbets- och privatlivet, det blev mindre kostnader och tidsanvändning för arbetsresorna och produktivitet blev högre.

I en brittisk undersökning gjord av Platts, Jef Breckon & Marshall (2022) angående hur distansarbete under pandemin påverkade på arbetstagarnas välmående, kom det fram att ledarskapet har en stor betydelse för de som hade psykiskt illamående redan före pandemin. Dessa arbetstagare behövde mera stöd från sina förmän för att klara av distansarbetet. Det framkom att där ledarskapet var starkt, upplevde arbetstagarna att de klarade av distansarbetet bättre än där ledarskapet var svagt. De som upplevde svagt ledarskap hade mera övertid, kände mera ångest, hade sömnproblem, mera stressymptom

och utbrändhet. I forskningen framkom hur ledarskapet har en stor betydelse för arbetstagare över 45 år, angående arbetstagarens upplevelse av stress och depression.

2.2 Ledarskap

Det har forskats och forskas mycket om ledarskap. Ledarskap har många tolkningar och att definiera och förklara ledarskap är svårt på ett enkelt sätt, på grund av att ledarskap är mångtydigt och begreppet ledarskap förändras vart efter att samhället utvecklas. Ledarskap har förklarats som en process, där ledare försöker påverka och motivera medlemmar/medarbetare för att uppnå ett uppsatt mål. Ledarskap anses vara ett funktionellt verktyg som används för att anställda skall prestera bättre inom organisationen. (Northouse, 2016).

En definition av ledarskap är Sandbergs och Targamas (2013, s. 93), enligt dem handlar ledarskap om att påverka andra människors handlingar på ett medvetet sätt. En annan bra definition av ledarskap är att ledarskap involverar en process, där en individ försöker att influera eller påverka en grupp av individer för att nå ett gemensamt mål (Northouse, 2016, s. 6). Sammanfattningsvis kan sägas att ledarskap innehåller just processen i vilken en eller flera personer medvetet påverkar andra, för att leda eller underlätta aktiviteter och relationer i en organisation eller en grupp. (Burns, 1978).

Begreppen chef och ledarskap har länge använts med ett likhetstecken, men idag definieras dessa begrepp olika. Enligt Berglund och Sewerin (2017) är chefskap oberoende på personens egenskaper och kunnande, det är en position i en organisation. Medan ledarskap förklaras som en person som har förtroende både av ledningen samt arbetstagare.

Savén (2020) menar att chefskap och ledarskap har gemensam egenskap för att nå ett mål, det är att påverkar medarbetare/anhängare. En chef har fått sin makt tilldelad och skall nå

mål som är utsatta av högre makthavare och tilldelar medarbetarna hur de skall nå målet. Medan ledaren påverkar sina medarbetare med den makt hen har fått av medarbetarna och genom att involvera medarbetarna i besluten om hur man skall nå målen. Savén menar att den som innehar en chefsposition behöver även ha ledarskapets egenskaper, men allt oftare finns inte tid till ledarskap för chefen.

Sveningsson och Alvesson (2021) tar fram chefskap som en person som arbetar och leder med hårda värden. Man fokuserar ledandet på att uppnå resultat genom kontroll, samordning och övervakning på ett traditionellt administrativt sätt. Ledarskap i sin tur fokuserar ledandet med mera mjuka värden, som att betona på innebörden, tankegången och meningen med arbetet för att nå de utsatta målen. Sveningsson och Alvesson (2021) betonar att chefskap är mer använt idag eftersom chefer inte har tid att utveckla sitt ledarskap, så att de kan ta med medarbetarna på ett mer involverande sätt i arbetet för att nå målsättningarna. Men poängterar även att begreppen chef- och ledarskap går in i varandra.

Ett etiskt ledarskap enligt Hemberg, Syrén och Hemberg (2018) innebär att ledaren genom sitt eget agerande påverkar välmående och det etiska tänkandet på arbetsplatsen. Vårdledaren kan genom äkta medmänsklighet och integritet fostra etik och stärka medarbetarnas värdighet. Genom äkta medmänsklighet kan vårdledaren se de positiva sidorna och egenskaperna hos medarbetarna och genom att lyfta fram dessa, så blir de till styrkor som kan användas konstruktivt.

Tidiga ledarskapsforskningar fokuserade på att studera ledarens personlighet och egenskaper, och antaganden var att en del människor är naturliga ledare och har bättre förutsättningar att bli en bra ledare. Nuförtiden fokuserar ledarskapsforskningen mera på sambandet mellan personliga egenskaper hos ledare och ett bra ledarskap, ledarens beteende och en del forskningar har tre modeller som grund: relationsorienterad ledarstil, uppgiftsorienterad ledarstil och förändringsorienterad ledarskapsstil. Relationsorienterat ledarskap beskrivs som att ledaren stöttar, lyssnar och finns där för arbetstagaren i sitt

arbete. Det uppgiftsorienterade ledarskapet beskrivs som att ledaren sätter deadlines, följer upp deadlines och fördelar arbetsuppgifter. Förändringsorienterade ledarskapet beskrivs som att ledaren försöker måla upp en tydlig väg till förändring för arbetstagarna, t.ex. genom visioner. (Yukl & Gardner III, 2020).

2.2.1 Transformativt ledarskap

Transformativ ledarskapsstil utgör exempel för en modernare form av ledarskap, som börjar vara alltmer populär. Inom den transformativa ledarskapsstilen talar man även om karismatiskt ledarskap, eftersom stilen att leda grundar sig på känsla, väcka entusiasm och att få medarbetare engagerad i sitt arbete. Så som namnet *transformativt ledarskap* antyder, så är det en process som ändrar och omformulerar människor. Den transformativa ledaren ser den enskilda medarbetarens behov och utveckling, vilket höjer medarbetarnas motivation och prestation i arbetet. Genom sin ledarskapsstil vinner ledaren medarbetarens tillit och på detta sätt har möjlighet att påverka medarbetarens sätt att utöva sitt arbete. (Bolman & Deal, 2019).

Samhället och människorna står i en ständig förändring, vilket i sin tur lägger krav på ledaren att motivera sina medarbetare eller arbetsgrupp att utvecklas. Det transformativa ledarskapet går ut på att man arbetar med värderingar, visioner, känslor samt inspirerar sina medarbetare, i stället för att ställa krav och belöna. För att medarbetarna skall hitta motivation och prestera bra i sitt arbete måste de också förstå *varför*. Varför skall man jobba just så här? Därför är det viktigt att ledaren kan ge en positiv bild av organisationens vision som man skall jobba mot, och att medarbetarna har förstått just varför. Det kräver god kommunikation mellan ledaren och medarbetarna och ett gott samarbete inom teamet. Ledaren skall se och lyfta fram den enskilda medarbetarens styrkor och uppmuntra till att dela med sig av goda idéer och arbetssätt, vara kreativ och innovativ för att utvecklas i sitt arbete. Positiv respons är en viktig belöningsfaktor för gott arbete. Det är också viktigt att ledaren är närvarande i arbetsvardagen och jobbar själv som en förebild, jobbar enligt hur hen lär. (Yukl & Gardner III, 2020).

En transformativ ledare som leder mot de utsatta målen i organisationen, ser till att medarbetarna har förutsättningar att utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt. Det betyder att medarbetarna skall ha klart vad målsättningen är och på vilket sätt man skall nå dem, för att ha förutsättningar att leverera på bästa sätt, ha möjlighet att lära sig och utvecklas i arbetet. Den transformativa ledaren tar i beaktande varje medarbetares individuella behov och stöder på bästa möjliga sätt för att stöda arbetstagarens förmåga att klara arbetet bra. Ledaren ger feedback för det gjorda arbetet, som både ger möjlighet att utvecklas och känsla av att man lyckas, som i sin tur bidrar till att man vill prestera ännu bättre. Detta ger hela arbetsteamet förmåga att tillsammans arbeta mot gemensamma mål och ha en positiv attityd gentemot arbetet. (Berglund & Sewerin, 2017).

När den transformativa ledaren vinner medarbetarens tillit genom att motivera och inspirera (Bolman & Deal, 2019) baseras den transaktionella stilen på belöning av det utförda arbetet. Oftast är det fråga om belöning i form av lön, men även bekräftelse av ett bra utfört arbete. (Corrigan & Garman, 1999). Den transaktionella ledaren tar fasta på medarbetarnas prestationer för en ekonomisk behållning. Relationen mellan ledaren och medarbetaren innebär att medarbetarna har materiella och psykiska behov som tillfredsställs och belönas med positiva arbetsuppgifter, medan ledaren avnjuter avkastning av resultatet. Ledaren bevakar över hur medarbetarna klarar av arbetsuppgifterna och vidtar åtgärder ifall problem uppstår. (Avolio, Bass & Jung, 1999).

För att kunna leda en verksamhet behöver ledaren en god kunskap i vad ledarskap betyder och vad det krävs av en ledare för att lyckas i sitt arbete. Ledaren baserar ofta sitt arbete på en teori, kunskap som hen har lärt sig eller blivit lärd. LedarStegen grundar sig på begreppen förutsättningar, förmåga och attityd med vilka ledaren kan utveckla sitt ledarskap. Det krävs även att medarbetarna utvecklas i sitt arbete för att man tillsammans skall uppnå de utsatta målen. (Savén, 2020)

2.2.2 LedarStegen

Enligt Saven (2016) handlar ledarskap om att leda samarbete, ledaren skall möjliggöra arbetstagarna till att lära sig, bli bättre i sitt arbete och leverera så bra arbetsresultat som möjligt. Ledarens uppgift och ansvar är att arbeta med förutsättning, förmåga och attityd (FFA), för att personalen ska kunna ge ett så bra arbetsbidrag som möjligt. Grunden för ett bra ledarskap är struktur och omsorg. Struktur innebär att ledaren använder verktyg som stöd, för att skapa arbetssätt som leder till bra samarbete och ledarskap. Omsorg innebär att ledaren uppriktigt bryr sig om varje arbetstagare. LedarStegen beskriver både helhet och detalj - beskrivning för ett aktuellt, värdebaserat och inspirerande ledarskap och tydliga arbetssätt att använda i ledarskap. (Savén, 2016).

För bra förutsättningar att klara av sitt arbete behövs det resurser i form av utrustning, verktyg, struktur, arbetsutrymmen och information som krävs för att ett bra samarbete skall fungera. Alla arbetstagare skall ha kunskap om organisationens målsättningar, syften, metoder och verksamhetsprinciper för att ha en så god helhetsbild som möjligt av verksamheten. Dessutom skall arbetstagarna ha möjlighet att lära sig nya saker och utvecklas i sitt arbete. (Savén, 2016).

Arbetstagare behöver ha förmågan att utföra sitt arbete med de kunskaper och erfarenheter man har och samarbeta med andra. För att arbetstagare skall ha en god förmåga att utföra sitt arbete, behöver ledaren se till att arbetsuppgifterna är tydliga, man vet vilka målsättningarna är för arbetet, arbetstagaren får det stöd hen behöver för att ha möjlighet att utföra arbetet. (Savén, 2016).

Både förman och arbetstagare behöver ha attityd i form av att man vill bidra till samarbetet. Attityden hos var och en visar ens syfte och vilja för hurudant ansvar man är beredd att ta för helhetens bästa. Som ledare behöver man visa till varje arbetstagare att man bryr sig om och vill deras bästa. Ledaren har ansvar att se till att alla arbetstagare känner sig som en viktig medlem i arbetsteamet, ger feedback på gjort arbete och utmanar arbetstagaren att utvecklas i sitt arbete genom stöd och tillit. Vissa arbetstagare behöver mera styrning

och riktlinjer för att klara av sitt arbete, medan andra behöver mera frihet och möjlighet till självtänkande och innovation för att hålla upp motivationen för arbetet. Ledaren har en viktig roll i att se och följa med alla arbetstagares individuella behov och att ha mod för att ge även konstruktiv feedback för det utförda arbetet. På det viset har arbetstagare bättre möjlighet att lära sig och bli utmanad att utveckla sin kunskap. Med den positiva feedbacken ger ledaren till arbetstagaren tecken att hen klarar av arbetet bra och har möjlighet att utmana sig själv till mera krävande arbete och gå vidare i sin utveckling. Genom att ledaren visar sitt stöd väcker det trygghet hos arbetstagaren, som i sin tur vågar utmana sig själv att utvecklas. (Savén, 2016).

Saven (2016) använder begreppet ledarbidrag när han beskriver ledarens arbete med att se till att personalen har rätt förutsättningar, förmåga och attityd att utföra sitt arbete och kunna producera service till kunden. Med ledarbidrag menas hur ledaren agerar, alltså det ledaren gör, säger eller på annat sätt uttrycker, för att ta del i för att skapa de tre villkoren FFA. Med arbetsbidrag menas hur man agerar, alltså det man gör, säger eller på annat sätt uttrycker, för att bidra till samarbetet. (Savén, 2020).

LedarStegen är en modell för ledaren att utveckla sitt ledarskap för att få ett bra samarbete med medarbetarna, samt att stöda medarbetarna att utvecklas i sitt arbete. Saven (2016) beskriver hur ledaren kan utveckla sitt ledarskap med fem steg; bottna, synliggöra, se, utmana individen samt bygg lag, flöde och struktur. För att utveckla sitt ledarskap behövs alla fem steg och de lever med i utveckling beroende på situationen. Det betyder att man kan gå tillbaka ifall det uppstår ny situation som kräver att man behöver utveckla sin kunskap på en tidigare stege.

Med *bottna* menas att man behöver ha förståelse för arbetsuppgifternas syfte och har kunskap att kunna framställa dem med fakta, som är grunden för att alla skall ha möjlighet att utföra sitt arbete bra och mot de uppsatta målsättningarna. Det krävs att man är öppen för olika möjligheter, har tid för att reflektera och diskutera. Ifall man inte förstår arbetsuppgiften så kan man inte synliggöra den till sina arbetstagare. (Savén, 2020).

Med *synliggöra* menas att man lyfter fram visionerna och nuläge och håller arbetstagarna uppdaterade under arbetets gång. Det gör det lättare att veta vad som förväntas av arbetet och vad man skall göra för att nå det gemensamma målet. Ifall det uppstår problem under arbetets gång, behöver man diskutera igenom dem och förebygga att inte samma problem uppstår igen. (Savén, 2020).

Med att *se* betyder att ledaren engagerar sig i arbetstagarnas arbete och följer upp prestationerna. Att ge både positiv feedback och diskutera sämre arbetsresultat betyder att arbetstagaren har möjlighet att utvecklas och kan utmana sig själv att prestera ännu bättre. Det betyder att ledaren skall vara närvarande både fysiskt och psykiskt. Ifall ledaren inte engagerar sig i arbetstagarens arbete och ger feedback, har inte arbetstagaren möjlighet att få kunskap om brister eller styrka i hens arbete. (Savén, 2020).

Med att *utmana individen* har ledaren viss förväntning på arbetstagarens arbetsprestation och ansvarstagande för sitt arbete. Förväntningarna måste vara kopplade till arbetstagarens förmåga och kapacitet. Att vara tydlig i beskrivningen av arbetsuppgiften och feedback ger arbetstagaren möjlighet att ta ansvar och utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt och sätta högre prestationskrav på sig själv. Ifall arbetstagarna inte har möjlighet att få ta ansvar för eget arbete och utmana sig själv att bidra med ett bra arbetssätt, så är det svårt att bygga upp teamarbete med gott samarbete, med strukturerat arbetssätt och få arbetet att flöda till ett gott resultat. (Savén, 2020).

Med att *bygg lag, flöde och struktur* betyder att ledaren stöder arbetsteamet att hitta ett bra samspel med gemensamma system, regler och strukturer, där ledaren följer med arbetet och stöder teamet att ändra strukturerna ifall så behövs. Detta ger teamet ansvar men också frihet att tillsammans bygga vi-anda och på ett effektivt sätt leverera bra arbetsprestationer, förbättra arbetet och lära sig tillsammans för att uppnå de uppsatta målen. Då teamet uppnår ett bra samspel kan teamet ta sig an nya utmaningar. (Savén, 2020).

3. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att lyfta fram vad som krävs för ett välfungerande distansledarskap, med en välmående personal. Resultatet kommer att fungera som ett underlag i utvecklandet av en guide för distansledarskap vid Österbottens välfärdsområde. Forskningens frågeställning är;

- Hur utövas distansledarskap för en välmående personal och ett gott resultat?

4. Metod

Svar på forskningsfrågorna har sökts genom en kvalitativ forskning som består av semi-strukturerad intervju, och kvalitativ innehållsanalys av intervjutranskriberingarna. Eftersom denna forskning innehåller en empirisk del, ansöktes det om forskningstillstånd för arbetet vid Österbottens välfärdsområde (bilaga 1). Ett uppdragsavtal (bilaga 2) gjordes mellan forskaren och organisationen, eftersom resultatet av forskningen kommer att användas för att göra en guide angående distansarbete till Österbottens välfärdsområde. Alla respondenter fick på förhand en intervjuguide (bilaga 3) som innehåller presentation av vem som utför intervjun, till vilket syfte intervjun görs, beskrivning av själva intervjun och till sist alla frågor som diskuteras under intervjun. Före själva intervjun fick alla respondenter samtyckesblankett (bilaga 4) som undertecknades av respondenten och forskaren. Blanketten gjordes i två exemplar, varav respondenten fick ett exemplar och det andra exemplet lämnade hos forskaren.

Frågorna i intervjuerna är både ur arbetstagare och ledares synvinkel vilket kräver kvalitativ information från olika arbetstagare och ledare för att kunna göra en slutsats. En del av frågorna gäller tillbakablick på hur det var från början då pandemin bröt ut, med inriktning på tekniska utmaningar, förmannens roll, svårigheter eller vad som underlättade arbetet på distans. Sedan berör en del av frågorna nuläge, angående teamarbete, situationen idag, förmannens roll samt utvecklingsförslag.

4.1 Kvalitativa intervjuer

Forskningen innehåller en semistrukturerad intervju av förmän och arbetstagare, som började arbeta på distans då pandemin bröt ut. Semistrukturerad intervju betyder att man har färdiga frågorna, samma frågor ställs till alla respondenter, men frågornas ordningsföljd kan variera. Med kvalitativ intervju har forskaren möjlighet att skapa en djupare förståelse för det som studeras, och forskaren kan ta del av respondenternas perspektiv. Frågorna är allmänt formulerade, har öppna svarsmöjligheter och ger respondenterna samma chans att säga sin åsikt angående frågorna och gör det möjligt för utrymme av uppföljande eller kompletterade frågor. Det är vanligt att kvalitativa intervjuer delas upp i semistrukturerade och strukturerade intervjuer. En ostrukturerad intervju är mer fritt utformad jämfört med en semistrukturerad intervju. Intervjun utgår från ett ämne och frågorna är informellt ställda. Intervjun liknar mera ett samtal mellan två människor. Frågornas följdordning och frågeformulering skiljer sig åt beroende på vem som intervjuar. (Bryman & Bell, 2003).

I denna forskning är det lämpligast att utföra semistrukturerad intervju. Detta beror på att det är önskvärt att få svar på en del konkreta frågeställningar angående distansarbete, samtidigt som det ger möjlighet att ställa följdfrågor och låta respondenten ta upp det som hen anser vara viktigt. Med en ostrukturerad intervju är risken att svaren uteblir på det forskningen vill få svar på.

Ordet intervju beskrivs som diskussion mellan två individer som "utväxlar synpunkter" angående ett visst tema (Kvale & Binkmann, 2014). För att få fram information om hur respondenten upplever olika situationer används intervju som metod. Kvalitativ intervju är en bra metod för att få svar på respondentens erfarenheter, tankar och känslor. (Dalen, 2008).

Med dagens teknologiska utveckling är det möjligt att genomföra intervjun på många sätt, jämfört med tidigare. Nu kan man använda Skype, WhatsApp videosamtal, Teams, webbkamera som gör det möjligt att man inte behöver vara i samma utrymme och ändå

kunna tex. banda intervjun. Om man genomför intervjun med hjälp av sådan teknologi, är planeringen på formen och frågorna på intervjuerna viktig och att man diskuterar i den slutliga rapporten hur tekniken kan ha påverkat själva intervjusituationen. (Ahrne & Svensson, 2011. s. 41).

I denna forskning bandades intervjuerna in för att forskaren skulle på ett mera fritt sätt kunna delta i intervjun och ha möjlighet att koncentrera sig på svaren respondenten gav, och kunna göra följdfrågor. Alla respondenter frågades före intervjun påbörjades, om de gav tillåtelse till inspelning av intervjun. Alla respondenter gav sitt samtycke. Intervjuerna genomfördes på respondenternas modersmål. Forskaren frågade alla respondenter om det var möjligt att vara i kontakt efteråt ifall forskaren behövde mer information, klagörande eller tilläggsuppgifter, alla gav tillåtelse att vara i kontakt på nytt. Efter inspelning transkriberades alla intervjuer av en utomstående skribent. Skribenten var medveten om tystnadsplikten angående vad som kom fram i intervjuerna. Intervjuerna genomfördes inom fyra veckor och transkriberingen utfördes under denna tid.

Intervjuerna transkriberades med ordagrant skriftspråk, exempelvis "som att" och "ååh". Ordagrant skriftspråk används för att få en autentisk överblick, det betyder att respondentens svar inte förändrats på något sätt (Kvale & Brinkmann, 2014). Eftersom inspelningsutrustning används, underlättar det transkriberingen, eftersom inspelningen gör det möjligt att upprepa lyssningar till tonfall och ordval.

4.2 Urval

I studien deltog fem förmän och sex arbetstagare som arbetar inom Österbottens välfärdsområde. Förmännen bestod av de som själv arbetar på distans eller som arbetat redan tidigare på distans och har arbetstagare som började arbeta distans från pandemins utbrott, samt arbetstagare som arbetat på distans sedan pandemin utbröt eller arbetat redan tidigare på distans. Urvalet gjordes genom att kontakta åtta förmän direkt per

telefon som antogs ha de kriterierna som forskaren tänkt. Fem förmän svarade jakande till deltagande i intervjun. En förman meddelade senare att hen inte ansåg sig ha tillräckligt med information för att kunna delta i intervjun. Då kontaktades ännu två förmän, varav en ställde upp på intervju. Forskaren kontaktade nio arbetstagare per telefon och sex svarade jakande för att ställa upp på intervjun.

Av de sex arbetstagare som ställde upp på intervju hade en börjat arbeta på distans 2019, resten efter att pandemin bröt ut. Arbetstagarna har arbetat inom organisationen mellan 10 - 40 år. Bland förmännen hade en arbetat på distans sedan 2013 i tidigare anställning och en sedan 2019, resten då pandemin bröt ut. Förmännen har arbetat inom organisationen mellan 2 - 28 år. Ingen av förmännen hade erfarenhet sedan tidigare av att vara förman för arbetstagare som arbetar på distans. Av de elva intervjuade var fyra män och sju kvinnor. Åldern bland de intervjuade var mellan 36 - 62 år.

Alla utom en valde att komma till forskarens arbetsrum för intervjun. Hen som inte kom till forskarens arbetsrum valde hellre att forskaren kom till hens arbetsrum, som är lugnt och ostört. Forskarens arbetsrum är lugnt och låsbart. Forskaren satte en lapp på dörren med text "Stör inte" och informerade kollegerna om att inte komma och knacka på. Telefonen och datorn sattes på tyst läge. I rummet finns ett litet bord och två stolar mittemot varandra. Bandspelaren sattes på bordet mellan oss.

Före själva intervjun fick varje respondent läsa igenom samtyckesblanketten och underteckna två exemplar, ena till respondenten och den andra till forskaren (bilaga 2). Före intervjun påbörjades berättade forskaren ännu muntligt vad syftet är med forskningen, genomförandet av själva intervjun och framhävde att respondenten hade all rätt att inte svara på frågor ifall hen ansåg att hen inte ville svara och att hen kunde avsluta intervjun när som helst.

4.3 Kvalitativ innehållsanalys

Som analysmetod användes tematisk analys för intervjuerna. Tematisk analys kan beskrivas som sökandet efter teman. Man söker efter återkommande saker i intervjuerna, men även likheter och skillnader i hur respondenterna pratar om ett tema samt även hur de pratar om olika saker. Genom att analysera utifrån teman jämför, hittar man mönster, kopplar man respondenternas olika upplevelser till varandra och därmed sammanställs respondenternas upplevelser i de olika aspekterna till en djup helhetsbild som visar på komplexiteten och nyanserna som finns. Analysdelen av data görs genom att använda teoretiska ramverk och genom att jämföra med tidigare forskning. (Bryman, 2018).

Intervjuerna spelades in med hjälp en lite bandspelare. Intervjuerna transkriberades för att hitta centrala teman i intervjumaterialet. I de transkriberade materialen markerades citat som forskaren ansåg gav svar på frågeställningarna. Sedan jämfördes och sammanställdes samtliga respondenters svar som gav liknande svar för att möjligt hitta ett mönster i respondenternas upplevelser av ämnet som forskas. Forskaren läste igenom intervjuerna flera gånger och reflekterade på vilka meningar och uttryck som gav svar på forskningsfrågan. Meningarna och uttrycken märktes med olika färger som var likartade. Färgerna kodades och underkategorier hittades, varefter kategorier av svaren blev klara.

4.4 Forskningsetik

En vetenskaplig forskning ska göras enligt god vetenskaplig praxis för att kunna vara etiskt acceptabel och resultaten tillförlitlig. Till utgångspunkterna för vetenskaplig forskning hör omsorgsfullhet och noggrannhet, dokumentering och presentationen av resultatet, att insamlad data förvaras och lagras på rätt sätt och att hänvisningar till andra forskares arbete görs korrekt. Personen som skall utföra forskning bör vara medveten om aspekter hen bör ta i beaktande. En forskning kan göras på många olika sätt, men den bör vara gjord på ett hederligt sätt som inte bryter mot god vetenskaplig praxis (GVP)- anvisningarna. (Forskningsetiska delegationen, 2012).

Forskarens målsättning har varit att vara omsorgsfull och noggrann genom studiens alla delar. Forskaren har strävat efter att inte misstolka tidigare forskning samt att inte misstolka deltagarnas svar på intervjufrågorna. Forskaren har tagit i beaktande GVP-anvisningarna och varit så tydlig som möjlig angående forskningen till alla respondenter. Alla deltagare har fått en intervjuguide före intervjun att bekanta sig med, som innehåller information om vem som utför forskningen, varför forskningen görs och på vilket sätt materialet bearbetas. Före själva intervjun berättar forskaren allt detta även muntligt och respondenterna har möjlighet att fråga ifall det finns oklarheter angående forskningen. Alla respondenter får även samtyckesblankett att skriva under, som är ett sätt att säkerställa att respondenten medger sitt samtycke till deltagande av forskningen.

Före man börjar med en forskning skall alla som deltar i forskningen göra ett avtal sinsemellan, var det uppkommer var och ens rättigheter till forskningens användning så att alla parter är överens. Forskningen bör vara så öppen som möjligt, speciellt för alla som deltar i forskningen. Ifall det handlar tex. om intervju/enkät insamling av material där man kan identifiera svararen, skall detta meddelas åt svararen på förhand. Så långt som möjligt skall all privat information omarbetas så att en individ inte kan identifieras via svar som hen gett. En forskare får under inga förutsättningar försätta en deltagare i fara. Alla som deltar i forskningen bör få veta hur forskningen går till, vad data används till och vad deltagarna har för rättigheter till resultatet. Forskningsdeltagarna bör ha förstått vad forskningen innebär och det skall bygga på frivillighet. Alla datainsamling, källor och andra forskares resultat bör tydligt framkomma i forskningsframförande (källor, resultatdiskussion). (Olsson & Sörensen, 2011).

Forskaren informerade respondenterna om deras integritet då de deltar i forskningen, om att ingen kan igenkännas i svaren som framförs i forskningen. Alla respondenter tillfrågades ifall de vill läsa igenom den transkriberade texten. Ingen av deltagarna ville det. Men flera av deltagarna önskade få eget exemplar av det färdiga forskningsarbetet. Forskaren har behandlat det insamlade materialet konfidentiellt. Materialet har uppbevarats i ett låst skåp, som endast forskaren har haft tillgång till. Efter att intervjuerna transkriberats,

förstörs inspelningarna genom radering. Och efter godkänd studie, förstörs all skriftlig material genom kassering av konfidentiellt material.

5. Resultat

Det som framkom i väldigt tidigt skede av intervjuerna var att de flesta hade liten kunskap om att arbeta på distans och vad det innebär. Ingen av förmännen hade kunskap om ledarskap för arbetstagare som arbetade på distans sedan tidigare. Resultatet av intervjuerna kommer att framställas så att, det delas upp i kategorier vad som kommit fram av respondenterna.

5.1. Förutsättningar för välmående och resultat

Respondenterna ansåg att distansarbete kom väldigt snabbt på och att till en början var förutsättningarna inte så självklara att klara av arbetet så bra som på arbetsplatsen. Utrustningen var ganska bra men hade vissa begränsningar som tex. gammal bärbar dator, man hade endast en liten skärm att arbeta med, alla systemprogram fanns inte på datorn som krävdes för att delta i möten på distans. Enhets möten var till en början oklara men ganska snabbt ansåg de flesta respondenter att man hittade hur man ordnade möten och vad de skulle innehålla. Ergonomin tog alla respondenter fram som en aspekt som var utmanande. Hemma fanns det inte samma möjlighet till god ergonomi som på arbetsplatsen, och även ansvarsfrågan angående anskaffning av utrustning för god ergonomi diskuterades med respondenterna.

5.1.1 Arbetsprocesser

Arbetsvälmående förknippades väldigt mycket med distansarbete. Med tanke på arbetsprestation tog arbetstagarna fram hur viktigt det är med öppenhet, tydlig beskrivning av arbetsuppgifterna, rättvis arbetsfördelning, synlighet av arbetsuppgifterna, organiserat

teamarbete och regelbundna arbetsmöten. Med dessa faktorer ansåg arbetstagarna det var möjligt att utföra sitt arbete på ett bra sätt.

"... närförmannen skulle delegera uppgifterna och ordna och se till att alla har lika, alla har att göra och ingen är för överbelastad..."

Flera av respondenterna ansåg att organisationen inte hade utvecklat system för att det skulle vara smidigt att arbeta på distans. Tex. att utveckla och Leana arbetsprocesser mer effektivt som nya arkiveringssystem och utveckling av elektronisk underskrift-system kom fram i svaren. Förmännen tog upp att de önskade klara instruktioner, föreskrifter och ramar gällande distansarbete (ergonomi, planering av utrymme, var får arbete utföras). Även råd och instruktioner om ansvarsfördelning vid utrusningsanskaffning efterfrågades.

"...svårt var en sak och det var arkiveringen, då vi har fysiska mappar så mycket, så på avdelningen så arkiveras dem, som fysiskt i en mapp, men det hade man ju inte tillgång till hemifrån, så började vi övergå till mer sådan här elektroniskt arkiveringssystem, som nu i dagsläget, det här är nog en sak som jag har funderat på att det här borde man kanske ha tagit tidigare i bruk något effektivare system..."

"Det som kanske skulle ha varit till fördel, eller kanske också till nackdel, ändå att det skulle ha funnits enhetliga linjer för hela organisationen, och det hade vi kanske innan pandemin. Det fanns ett visst antal dagar som man fick arbeta på distans, de suddades nog av förståeliga skäl ut under pandemin. Det är nog kanske ändå någonting som ger trygghet i förmannarbete också att vi vet att de här är de principerna som gäller distansarbete i hela vår organisation."

Mera flexibilitet med att ha möjlighet att arbeta distans ansågs väldigt positivt. En bättre arbetskoncentration ansåg de flesta att man hade vid distansarbete, man kunde arbeta mera ostört. Man sparade tid på arbetsresor och fick mera vilotid på morgonen. Flera av respondenterna lyfte fram faktorer som tydlighet i arbetsfördelning och målsättningarna och en bra introduktion i olika arbetsuppgifter gav stöd för möjlighet till bra arbetsprestationen på distans. Också att man kunde installera ett eget arbetsrum hemma gjorde att man kunde koncentrera sig bättre på arbetet.

"... arbetsuppgifter som krävde längre tidsarbete och längre koncentration och det var lättare att vara hemma när någon arbetstagare inte var femtonde minut eller en gång i halvtimmen knackar på dörren och säger att jag ska bara kort fråga."

Ovanstående citat belyser på ett talande sätt att det fanns positiva saker med att arbeta på distans. Men det kunde likväl vara en nackdel att arbeta på distans eftersom vissa dagar blev långa, arbetade man utan ersättning, vilket inverkade negativt på välmående.

5.1.2 Ergonomi

Den ergonomiska utrustningen togs fram av alla respondenter. Arbetstagarna hade utmaning med att få bra ergonomi på distans. Ansvarsfråga om vem som skall skaffa utrustning och varifrån få hjälp med ergonomin kom starkt fram i intervjuerna. Några av respondenterna hade möjlighet att installera eget "kontor" hemma, som gjorde att man kunde arbeta ostört då tex. barnen var hemma eller maken/makan också arbetade distans. Men flera arbetade vid köksbordet som medgav både störd miljö och dålig ergonomi. Sämre ergonomi inverkade på välmående.

För en bra ergonomi ansåg förmännen att det borde vara möjligt att skaffa el-bord, kontorsstol och tilläggs-skärmar. Detta ansåg de flesta att fanns för lite föreskrifter om i

organisationen, att vilket var ansvarsfördelningen angående anskaffning av sådan utrustning.

"... onhan se työergonomia huomattavasti heikompa siellä kotona, kun ei ole sähköpöytiä, eikä ole kunnollisia istuimia ja näin. Talo ei ole sanotaanko suunniteltu sillä tavalla, että siellä tehdään etätöitä, että sitten kun siellä oli se päiväkotimeininki samaan aikaan, ja myöskin sellainen meluergonomia, niin havaitsin sen, että mä tarvitsisin tosi sellaisen häiriöttömän ja virikkeettömän ympäristön, että mä pystyn keskittymään siihen työhön."

BreakPro pausprogrammet hade de flesta kunskap om, men hade inte använt programmet aktivt. Några av respondenterna hade regelbundna pauser för att sträcka på sig och utföra pausjumba. Andra medgav att stelhet i kroppen blev värre av att sitta långa dagar vid datorn, eftersom man koncentrerade sig på ett annat sätt då man arbetade på distans.

5.1.3 Teknik

Eftersom de flesta av arbetstagarna hade arbetat inom organisationen (Vasa sjukvårdsdistrikt tidigare, nu Österbottens välfärdsområde) en längre tid, hade de bra kunskap om att de fick tekniskt stöd från 2M-It ifall de hade problem, och några hade fått hjälp av antingen kolleger eller sin make.

"Det var nog ganska mycket, jag plockade en sak i taget och jag kasta i alla stöpslar och allting och tänkte att nu borde allt, men det som jag tycker att jag försökte sätta märken och skriva lappar så att allt kommer rätt, att nu borde det fungera och jag startade, men inte fungerade då inte. Som tur var, så jobbar min man också hemifrån... så då sade jag att kom upp och se att allt är som det borde vara, men det fattades någon liten stöpsel av något slag som vi hade hemma då, så med den

då fick vi det att fungera, så det borde varit från början också att man måste få hjälp med alla de här grejerna som att ha att passa ihop att få någon hjälp när man ringer om man inte får det själv, man kan ju inte ringa till it-service heller, inte hoppar dom upp och kommer...”

För att ha en bra förutsättning att arbeta på distans ansåg respondenterna att den tekniska utrustningen skulle vara bra. Då pandemin slog till hade flera genast tillräcklig bra utrustning för att förflytta sig hem och arbeta. Några fick helt ny utrustning, som bärbar dator, hörlurar och skärm med sig. Detta var i sig bra, men var lite utmanande att installera hemma. För några av arbetstagarna hade det varit utmanande i början att arbeta med endast bärbara datorns skärm, eftersom arbetet krävde flera skärmar. Några förmän ansåg det hade varit utmanande att få skaffat bärbara datorer. Tilläggsutrustning som hörlurar, RollerMouse och tilläggs-skärmar var dock lättare att få tag på. De som inte fick tillräckligt bra utrustning från början att arbeta med, ansåg att det inverkar negativt på arbetsprestationen.

”... en gammal laptop, som jag har ännu, som säkert är tio till tolv år gammal och den startade nog och fungerade, men där finns ju sådana grejer att när du skall jobba på ett tretton tums laptopskärm och har en applikation med väldigt liten font, och när du är van vid att jobba med två eller tre skärmar, så har det nog en viss betydelse för arbetstakten och för koncentrationen...”

Några av respondenterna hade haft problem med systemprogram som fattades från deras datorer, som ledde till att de inte kunde delta i Teams-möten till en början. Flesta av respondenterna ansåg att det var viktigt att ha på kameran vid team-möten. Då kändes det mera närvarande då man såg varandra. Alla hade dock inte installerat kamera på sin dator.

"...fanns Teams och kamera överhuvudtaget installerat på deras datorer, det fanns inte på alla datorer."

Faktorer som inte stöder arbetsprestationer på distans var enligt respondenterna för långa arbetsdagar. Flera av respondenterna tog fram att de har för mycket arbete som ledde till att arbetsdagarna blev långa och pauserna blev lidande, då flöt arbets- och fritiden ihop. Långa arbetsdagar innebar att man arbetade utan ersättning eftersom organisationen inte har fjärrstämpling och detta inverkar negativt på välmående. Alla respondenter var av den åsikten att fjärrstämpling bör anskaffas till organisationen.

"...mutta toisaalta myös etätyöleima, koska se vääritys mikä mun mielestä nyt on, että meillä tehdään niin paljon pimeätä työtä."

5.1.4 Mötesstruktur

Regelbundna enhetsmöten ansågs vara positiv för hela arbetsteamet, de underlättade förmännen att vara "up to date" om teamets arbetssituation. Arbetstagarna lyfte fram att det var viktigt att ha regelbundna möten inplanerade med insatta agendan som skulle diskuteras på möten, och att arbetsuppgifter gicks igenom med en rättvis fördelning av arbetsuppgifter. Både arbetstagare och förmän tog fram att det borde finnas ett aktivare och ett systematiskt sätt att följa med arbetsprestationerna samt arbetsmängden.

"... säännöllinen tapaaminen kerran viikossa on aivan ehdottoman tärkeätä, toki sitten ne aina kamerat päällä olevat kokoukset ois aivan se että pystyis vähän minimoimaan ja sitten toki tämä muu viestintä sähköposti, puhelinkeskustelut ja sitten nämä fyysiset tapaamiset aina silloin kun se vain on mahdollista. Kyllä siinä

esimiehellä on hivenen niin kuin tyhjät kädet vaikuttaa siihen, että jos työntekijä kokee että mä olen täällä vähän yksin...”

En av förmännen medgav att de inte hade haft arbetsmöte under de senaste två åren och konstaterade att detta var något som måste ändras.

”... meillä on kerran viikossa tällainen viikkopalaveri missä kaikki käy sen oman tilanteensa läpi ja se on ihan riittävä tavallaan niin kuin semmoisen yleiskuvan saamiseen sekä siitä että kuinka työt edistyy, mutta myös siihen työkuormaan ja tällaisiin asioihin. Meillä on siihen ihan hyvä malli. Sitten toki siinä joskus nousee semmoisia asioita, hei, tästä mä puhun tuon kanssa ja tästä mä puhun tuon kanssa.”

Förmännen tog fram faktorer som att de hade känslan av att själv ha för mycket arbete som man inte hann slutföra. Som i sin tur ledde till att möten inte alltid var så strukturerade och effektiva. Respondenterna tog även fram att det skulle vara viktigt att ha gemensamma riktlinjer i organisationen angående paus mellan möten. Nu bokas möten utan mellanrum, som ofta leder till att kaffe-, och lunchpauserna blir lidande.

”Pandemia nosti meillä kierrokset ylös ja sen jälkeen alkas tämä että, kun sä olet minuutti minuutilta kokouksessa, se oli ehkä sellainen, että huomasi että sulla ei ole mitään taukoa ikään kuin tehdä asioita loppuun, vaan sitten alkaa multitaskaamaan kun sulla yksi kokous loppu ja seuraava alkaa ja sulla on aika pitkä lista kaikkea, niin sitten Teamsin kauttahan kun kokoustetaan, silloin oli vielä Skype, niin sitä multitaskasi samalla kun olit kokouksessa, niin laitit meilejä eri porukalle...”

Förmännen ansåg även att det är viktigt att vara öppen angående arbetsuppgifterna och ge tydlig information angående arbetsfördelningen och målsättning och hur man skulle nå de utsatta målen. Därför planerades, om bara möjligt, regelbundna arbetsmöten där arbetsrelaterade diskussioner fördes och personliga möten där arbetstagaren kunde ta upp egna ärenden.

”...että mä olen itse selkeä ja on selkeät tavoitteet mitä tehdään, niin kaikki tietää miten mä etenen ja mulla pitää olla sellaiset toimivat menetelmät...”

5.2 Förmåga för välmående och resultat

Alla respondenter tog fram hur viktigt det är att ha bra utrustning och ergonomi för att ha en bra förmåga till att kunna arbeta så bra som möjligt och ha möjlighet till goda arbetsprestationer. Men det kom fram att kommunikationen bör vara öppen, arbetsuppgifterna och målen för arbetet vara tydliga för att distansarbete skall lyckas. Många av respondenterna ansåg att de inte hade tillräckligt med kunskap för att ha möjlighet att utnyttja alla dataprogram som finns i organisationen. Flesta av respondenterna tog fram att det behövs mera utbildning och skolning för personalen angående dataprogram som finns, för att det skall vara möjligt att utveckla arbetet i enheten.

5.2.1 Verktyg

Flera svarade att man hade sämre ergonomi och teknisk utrustning på distans. Detta i sin tur ledde till sämre arbetsprestation och längre tid att utföra vissa arbetsuppgifter. Dessa faktorer inverkar negativt för förmågan att utföra sitt arbete.

”... työpäivä ei loppunut 15.45 vaan se vain jatkui ja jatkui ja sitten saattoi vielä yhdeksältä tehdä töitä, että siinä oli vielä se haaste, että työpäivä ei loppunut sillä

tavalla, kun sen olisi pitänyt ja kuitenkin aamulla olit, kun kello tuli kahdeksan, niin piti heti että kone auki ja heti koneelle, piti niin kuin se aloitus oli niin kuin sillai että nyt alkaa työpäivä ja näin, mutta se lopettaminen oli vaikeata...”

”...då slöt den här arbetstiden och den här fritiden ihop och det här att faktiskt hålla en lunchpaus eller en kort kaffepaus eller på något sätt bensträcka, så det lämnade bort och också kvällstid svårare att gå förbi det där arbetsrummet och faktiskt liksom tänka att okej det här gör jag inte nu.”

Organisationen har många olika dataprogram och system som flera av respondenterna ansåg vara bra, men personalen har inte tillräckligt med kunskap att använda dem. Respondenterna tog fram att det framöver behövs utbildning av nya arbetsverktyg, effektivare arbetssätt för att utveckla distansarbetet.

”Vaikka siellä Microsoftilla on paljon, niin ei siellä ole kuitenkaan niin kaikkea tällaisia työpaja-työkaluja, tai jos on, niin sitten että pitäisi myös opettaa ja kouluttaa että kuinka näitä hyödynnetään.”

”Organisaatiossa täytyisi ehdottomasti olla parempaa näitten pilvipalveluitten hallinta ja siihen liittyen selkeätä koulutusta..., kuinka voidaan hyödyntää niitä hyviä työkaluja mitä meillä on...”

5.2.2 It kunskap

Några av respondenterna ansåg att de hade väldigt god kunskap att använda sig av olika systemprogram som organisationen hade att erbjuda. Medan några respondenter svarade att de inom deras arbetsgrupp inte hade tillräcklig kunskap och ansåg att det borde ordnas utbildning för personalen att kunna utnyttja systemprogram som organisationen hade att

erbjuda. Detta ledde till att möten som ordnades mellan olika team ibland blev lidande pga. att alla inte hade samma kunskap att använda olika program. Några respondenter tog fram utvecklingsarbete och ansåg det vara svårt att utföra på distans då en del av arbetstagare hade okunskap av att använda nya systemprogram och att det fanns visst motstånd att använda och lära sig nya systemprogram, som i sin tur ledde till negativt arbetsprestationen för hela teamet.

"...jag tyckte inte att vi fick det här utvecklingsarbetet att fungera. Jag upplevde det som svårt som förman att på distans leda ett utvecklingsarbete. En del av arbetstagarna var inte bekanta med tekniken, de hade svårt med Teams-möten till en början. En del av teammedlemmarna kunde det, andra teammedlemmar hade liksom tekniska utmaningar..."

5.2.3 Kommunikation

Flera av förmännen kände som sin roll vid distansarbete att de alltid borde vara anträffbara, vara fysiskt närvarande. Respondenterna medgav att kommunikationen i teamet hade ändrats med följd av distansarbete. Man saknade "korridor-diskussionerna", gemensamma kaffestunder och möjligheten att gå till kollegans arbetsrum för att diskutera arbetsfrågor. Veckomöten som hölls inom enheten, ansågs var viktiga för att veta vad var och en hade på agenda och att "se" varandra då kameran hölls på.

"...i teamet finns kanske ännu lite att man inte vill använda Teams och sånt, eller alla vill kanske inte använda det fullt ut och då blir det ett problem med kommunikation, nå det finns ju telefon, men det är så pass smidigt ändå med Teams att man kanske borde ha någon linje att alla skulle använda Teams."

"Teams muutti meidän kommunikoinnin täysin, kun se oli ennen sähköpostittelua ja siinä on korkeampi kynnys ja se ei ole yhtä kätevää, se ei ole keskustelunomaista,

niin kuin Teams tuli niin meidän tiimi sai työkalun jolla on pienempi kynnys olla koko ajan yhteydessä tai tarvittaessa ja se muuttui mun mielestä se että etätyö toi näitä työkaluja niin se paransi sitä kommunikaatiota.”

Faktorer som respondenterna konstaterade stöda samarbetet och välmående var att ordna regelbundna möten, kaffestunder med kameran på där man höll upp den ”fysiska” kontakten, distansarbete i sig var en faktor för välmående eftersom det gav flexibilitet i arbete och distansarbete gav mer vilotid och samspel mellan arbets- och fritid. De regelbundna mötena ansågs inverka positivt på attityden gentemot arbetet.

”L: Sanoit tosiaan, että kun teillä on nämä palaverit niin te pidätte kamerat päällä?

- *joo, me pidetään yleensä aina, ellei sitten netti pätki tai muuta. Meillä on yleensä aina kun me otetaan etäyhteys kehen tahansa, niin meillä on kamerat päällä. Ja me yritetään pitää kameroita päällä myös aina kun meillä on siis muualle taloon palavereita, ellei nyt ole joku 400 ihmisen kokous, niin aina on oma kamera päällä, se just tuo sitä että ”hei, mä olen läsnä tässä”*

5.3 Attityd för välmående och resultat

Respondenter lyfte fram att känsla av förtroendet för distansarbetare inte fanns i organisationen. Man hade känslan av att då man arbetade på distans skulle man prestera mera och ha bättre redovisning för vad man hade åstadkommit i arbetet på distans. Förmännen ansåg att det var viktigt vid distansarbete att arbetstagarna fick tag på förmännen då de behövde hjälp och då förmännen var på arbetsplatsen krävde det mera planering av arbetsdagen, så att de inte var fast i möten hela dagen utan hade tid för arbetstagarna. Respondenterna ansåg att vi-andan i teamet inte är lika lätt att upprätthålla

då man arbetar på distans. Enheterna har försökt hitta tid för gemensamma kaffepauser och ha regelbundna möten för att hålla upp kontakten med varandra i teamet. De flesta ansåg att de hade hög tröskel för att sjukskriva sig.

5.3.1 Förtroende

Flera av respondenterna lyfte fram känslan av man inte hade förtroende att, då man arbetade på distans, utförde sina arbetsuppgifter. Det inverkar negativt på attityden gentemot distansarbete.

”Det att jag är på distansarbete så betyder inte att jag inte behöver gå på toaletten och jag har också möjlighet att gå på faktiskt och ta en kaffe i tio min på eftermiddagen, så jag måste inte sitta med telefon vid örat. Men kanske liksom där tänker jag att det fanns outtalade förväntningar på distansarbete.”

Några av förmännen lyfte fram att det är viktigt för förmännen att kunna lita på sina arbetstagare då de arbetar på distans. Alla respondenter ansåg att en bra och öppen arbetsfördelning och –beskrivning gör det möjligt att arbeta rätt självständigt. Förmännen svarade att de har bra system för att följa med arbetstagarnas arbete, men det kunde vara bra med ett gemensamt system i hela organisationen hur arbetsuppgifterna följs upp.

”...arbetar på distans med sina uppgifter och vad som förväntas och det är inte ett sådant arbete som kräver liksom kontinuerlig vägledning längre, utan liksom uppgifternas innehåll är känt och då tycker jag att förmännen dessutom ska kunna lita så mycket på sina anställda, att uppgifterna blir gjorda.”

”...se kulttuurin ja luottamuksen luominen se on niin kuin se avainsana..., olen saanut työntekijöiltä tosi hyvää palautetta siitä, että he tavallaan kokee siten että tuntuu hyvältä että mä luotan, että etätyömahdollisuus on.”

De flesta av respondenterna lyfte fram att de upplevde negativ inställning från organisationens håll gentemot distansarbete som medförde att man till en början kände att man gjorde något fel då man arbetade på distans.

”Minun mielestäni se organisaation viestintä oli sellainen, että olette laiskoja, kun te olette siellä kotona, että te ette varmasti tee siellä mitään...”

5.3.2 Närvaro

De flesta av förmännen lyfte fram att det var viktigt att vara närvarande och anträffbar som förman, oberoende om man var på distans eller fysiskt närvarande. Det att man som förman var fysiskt på arbetsplatsen garanterade inte alltid att man var närvarande, speciellt om man satt på möten från 8–16 med hörlurarna på. Förmännen försökte så långt som möjligt planera dagarna som de var fysiskt på arbetsplatsen att inte ha möten, utan ha tid för arbetstagarna.

”Niinä päivinä, kun olen fyysisesti työpaikalla mun pitää katsoa, että mulla on aikaa mun työntekijöille.”

”Kun tehdään työ etänä, on oltava tavoitettavissa, kun tulee ongelmia, että ei pääse eteenpäin työtehtävissä...”

Med ledarskap kom fram samarbetet med förmännen och hur viktigt det är för att kunna arbeta på distans. Någon av respondenterna svarade att de inte hade regelbunden kontakt med förmännen och ansåg detta vara en brist i ledarskap. Det kunde gå flera veckor mellan

kontakten med förmannen. Medan andra såg en för intensiv kontakt med förmannen väldigt betungande.

”...hänen kanssa olin tosi paljon tekemisissä, mutta hänen tapansa tehdä työtä ja hänen tapansa johtaa, niin ei sillä tavalla sopinut mulle, että mä kuormituin siitä hänen tavastaan tosin paljon.”

Stödet från egen förman hade en stor betydelse. Flera av förmännen tog dock fram att deras förmän var så upptagna att de inte hade tid för regelbundna möten. Men att ha klara arbetsuppgifter och målsättningar både för eget arbete och för arbetstagarna var en positiv aspekt, som gjorde arbetet lättare.

”Mulla kyllä se on sellainen henkinen voimavara ehdottomasti se, että se oma esimies on sellainen, että se kantaa sua sitten sen rankemman päivänkin läpi, kun tuntuu että kaikki kaatuu päälle ja välillä sitä tunnetta siitä että varsinkin kun tämä työtilanne mikä tällä hetkellä on varmaan kaikilla, sitä työtä on valtavasti, että auttaa siinä sen henkisestä purkautumisesta.”

Att uppfatta mående hos arbetstagare ansåg förmännen vara utmanande eftersom man inte såg varandra ”face-to-face”. Förstås ansåg förmännen det också vara på arbetstagarens ansvar att föra fram ifall hen inte mådde bra på distans. Arbetstagarna tog också upp aspekten angående hur man mådde på distans. Några hade haft det svårt att anpassa sig till en början att arbeta på distans, men med tiden blev situationen bättre. Speciellt då man började hålla regelbundna möten, var det ett sätt att förebygga illamående.

”... ehkä se hyvinvoinnin seuraaminen on siinä se niin kuin hankalin pala. Mutta et jos siellä on sitten jotakin niin kun haastavaa elämäntilannetta tai tämän tyyppistä

taustalla, niin niistä voi ehkä olla vaikeampi sitten huomata sitä, mutta en mä tiedä huomaako niitä täällä paikan päällä tavallaan sen helpommin..."

De flesta medgav att de hade hög tröskel för att sjukskriva sig då man arbetade på distans. Respondenterna ansåg att, om man var förkyld men ändå orkade sitta vid datorn så kändes det fel att sjukskriva sig, medan om man skulle ha arbetat på arbetsplatsen, så borde man sjukskriva sig för att inte smitta ner andra.

"Semmoinen huomio muuten, että nykyään en ole pitänyt sairauslomapäiviä, että etätyönä tulee tehtyä, koska tuntuu aina siltä, että mulla on sovittuja juttuja tälle päivälle, eli tavallaan vain fyysinen tapaaminen on se mikä jää pois sairauslomapäivänä mutta muuten aika iso kynnyks pitää sairauslomaa, koska jos tuntuu että jos pystyy istumaan työpöydän ääreen, niin tulee tehtyä. En tiedä onko hyvä vai huono asia, mutta tällainen huomio etätyöstä."

5.3.3 Vi-anda

Vi- känslan var svårare att hålla på samma nivå som före distansarbete och kopplades ihop med bristen av den fysiska närvaron. Förmännen tog fram faktorer som stöder vi-anda för teamarbete och enhetens arbetstagare, som i sin tur ger en positivare attityd gentemot arbetet. Tex. ordnade enheterna regelbundna gemensamma kaffestunder via nätet och man höll kameran öppen för att se varandra. I de enheterna där det ordnades regelbundna möte och man "såg" varandra, upplevdes det inte lika svårt att upprätthålla vi- känsla, som i enheterna där regelbundna möten inte hölls. Respondenterna tog fram att det är viktigt att kunna komma fysiskt till arbetsplatsen med jämna mellanrum, för att få den fysiska kontakten med kollegerna.

"...jag vill komma till jobb och jag får gå till matsalen och träffa mina kolleger..."

”Att om man är helt på distans så tror jag nog att det inverkar på vi-andan, men just den där sociala grejen... Alla möjligheter finns att via Teams hålla kontakt med kollegerna...”

6. Diskussion

Syftet med studien är att lyfta fram vad som krävs för ett välfungerande distansledarskap, med en välmående produktiv personal. Forskningens frågeställning är; Hur utövas distansledarskap för en välmående personal och ett gott resultat?

Målsättningen är att med hjälp av de svar som arbetstagarna och förmännen gett i intervjuerna sammanställa vad som fungerat bra, vilka utmaningar distansarbete medfört och vad som borde utvecklas. Med hjälp av forskningsresultatet är det meningen att forskaren skall sammanställa en guide angående distansarbete, som hjälper både arbetstagare och förmän vid Österbottens välfärdsområde till att kunna utföra arbetet på distans på bästa möjliga sätt.

6.1 Metoddiskussion

Forskaren anser att det inte varit svårt att forska om att arbeta på distans, eftersom begreppen är utskrivna och respondenterna använt samma begrepp. Det är ganska vanligt att det anmärks om intervjuforskning att det används för få intervjupersoner för att man ska kunna generalisera resultaten. Men syftet med forskningen beror på hur många som intervjuas (Kvale & Brinkmann, 2014).

Forskaren anser att de elva utvalda respondenter är tillräckligt för detta forsknings-syfte. Forskaren påstår inte att resultatet från denna forskning kan generaliseras i största allmänhet, men kunskapen som fås kan överföras till andra relevanta situationer där distansarbete är aktuellt och ledarskap sker på distans (Kvale & Brinkmann, 2014). Detta

forskningsresultat ger ökad kunskap om hur ledare uppfattar att distans påverkar deras ledarskap och hur arbetstagarna upplever att arbeta på distans, samt i analysen de mönster som kommit fram som går att användas för att förklara liknande situationer. Under intervjuerna frågades också respondenterna om utvecklingsförslag, som gav många goda förslag till hur distansarbetets förutsättningar kan utvecklas, så att förmännen får bättre förutsättningar att leda arbetstagare på distans samt hur arbetstagarna kan utföra sitt arbete på ett bra sätt.

Valet av ämnet för slutarbetet var självklart i ganska tidigt skede. Det upplevdes frustration bland förmän och arbetstagarna angående distansarbete i ett tidigt skede då distansarbete blev aktualiserat inom organisationen och därför blev det en självklarhet att intervjua båda arbetsgrupperna. Detta har varit intressant ur flera aspekter, framför allt huruvida ledarna upplevt hur ledarskap påverkas av distansarbete och vilka erfarenheter och utmaningar arbetstagarna upplevt i att arbeta på distans. Forskaren har inte tidigare genomfört en forskning och det kan därför ifrågasättas trovärdigheten av forskningens utförande. Forskaren har läst in sig på tekniskt utförande och allt som bör beaktas då forsknings skall genomföras. Forskaren har även bekantat sig med ämnet som forskas och anser sig ha bra kunskap om ämnet före forskningen påbörjas.

Genom att genomföra en kvalitativ studie om distansarbete blev det i ett tidigt skede klart att forskningen genomförs med intervjuer. I en enkätundersökning hade det visserligen kommit fram statistik på många av de fenomen som forskningen går ut på, men forskaren tror att frågan är för stor och komplex för att kunna besvara frågorna i en enkätundersökning. Forskningen gick ut på att få fram respondenternas upplevelser och känslor varpå intervju gav möjlighet att ställa följdfrågor och komma in på djupet för att förstå hur distansarbete upplevs som arbetsform (Dalen, 2008, s.9).

Före forskaren genomförde de semi-strukturerade intervjuerna var insikten om distansarbete att den fysiska distansen påverkar ledarskapet negativt och begränsar

ledarnas möjligheter att leda sina medarbetare på ett bra sätt, samt att arbetstagarna har mera begränsningar att utföra ett gott arbete på distans. Frågorna som valdes att ställas i intervjuerna var tänkta att få så ärliga och sannolika svar som möjligt, utan att respondenterna skulle känna att forskaren inverkar på något sätt på svaren. Om respondenten upplevde det som olustigt att svara på någon fråga hade hen möjlighet att inte svara på frågan. Det är viktigt för respondenterna att känna att de vågar säga precis hur de upplever att leda och hur deras arbetssituation är på distans, och därför är det ytterst viktigt att framföra anonymiteten i deltagande av forskningen. (Braun & Clarke, 2006). Dalen (2008, s.13) tar fram svårigheten med att tolka det egna intervjumaterialet. Hon nämner de holistiska misstagen, med vilket hon menar att forskaren anser sig känna till ämnet för bra, som kan leda till att tolkningen av intervjumaterialet blir felaktigt. Detta har forskaren haft i åtanke då materialet gått igenom och försökt att inte göra egna förhastade slutsatser.

Forskarens egen uppfattning har emellanåt gjort det svårt att förstå vissa svar som framkom från intervjuerna och har krävt en del upprepningar att läsa intervjuerna. Att inte göra egna tolkningar av svaren har sedan klagats av de gjorda följdfrågorna.

Dalen (2008) tar även fasta på problem ifall forskaren tar för stor vikt av vissa nyckelrespondenter. Med detta i åtanke har forskaren varit noga med att ge alla respondenter samma möjlighet att ta den tid de behövt för intervjun, samt att transkriberingen har genomfört på samma sätt av en utomstående person.

Forskare har diskuterat om hur väsentligt begreppen reliabilitet och validitet är för den kvalitativa undersökningen. Reliabilitet förknippar man med hurdan kvalitet har mätningen. Kommer man fram till samma resultat i en ny mätning, och har man analyserat data på ett rätt sätt. Är mätningen pålitlig och blivit gjord på ett hederligt och rätt sätt. Forskaren skall på ett trovärdigt och förståeligt sätt kunna redovisa för tillvägagångssättet för insamlingen av data och hur hen har bearbetat data. För att kunna tala om reliabilitet i forskningen skall forskaren ha varit konsekvent under hela forskningsprocessen, kunna

beskriva sina observationer och reflexioner under tex. intervjun, kunna redogöra för kvaliteten på material och data hen har använt och redogöra resultatet av forskningen på ett öppet, korrekt och sannenligt sätt. Då man pratar om validitet kan man förknippa det med frågor som; har forskaren använt rätt mätninginstrument för att få svar på forskningsfrågorna, har man använt rätt undersökningsdesign, har man fått fram det resultat man söker efter och kan man generalisera resultatet (Bryman, 2008).

Forskaren har haft samma frågor till alla respondenter, men har gjort en del följdfrågor som har avvikit från varandra beroende på hur forskaren har ansett sig få svar på frågorna som diskuterats. Forskaren har beskrivit intervjuprocessen så tydligt som möjligt och skrivit ut respondenternas svar för att redogöra på ett öppet sätt vad som kommit fram i forskningen. Det om forskaren har kunnat tolka respondenterna rätt i alla skeden kan förstås vara en sak som gjort att forskaren inte har ställt de rätta följdfrågorna i intervjuerna.

6.2 Resultatdiskussion

I forskningen kom det fram tre kategorier, den första är förutsättningar för välmående och resultat och underkategorierna är; tydliga arbetsprocesser, ergonomi, teknik och mötesstruktur. Den andra kategorin är förmåga för välmående och resultat och underkategorierna är; arbetsverktyg, it-kunskap och kommunikation. Den tredje kategorin är attityd för välmående och resultat och underkategorierna är; förtroende, närvaro och vi-anda. Från båda arbetsgrupperna kom det flera förslag angående utvecklingsbehov.

God ergonomi och bra utrustning ansågs vara ett ultimatum för att kunna arbeta effektivt och för en god arbetsprestation. I forskningen (som presenterats tidigare i denna forskning) som Somasundram et al. (2022) gjorde, framkom det att fler än hälften hade fått hjälp med ergonomin medan respondenterna i denna forskning svarade att de inte fått någon som helst hjälp. De flesta ansåg att de hade sämre ergonomi på distans och ansvarsfrågan

angående anskaffning av utrustning för än bättre ergonomi diskuterades. Angående detta önskades en gemensam riktlinjedragning från arbetsgivarsidan. Lagstiftningen känner inte till distansarbete som en term och därför kan inte tex. ansvarsfråga angående anskaffning av utrustning för god ergonomi påvisas. Det är på arbetsgivarens ansvar att tillgodose att arbetstagaren har en god ergonomisk arbetsmöjlighet, men det gäller för arbetsplatsen. Inom organisationen är det skäl att i fortsättningen diskutera i hur stor utsträckning arbetsgivaren skall delta i kostnaderna gällande anskaffning av utrustning gällande ergonomi för dem som arbetar på distans.

Respondenterna upplevde kontakten med sin förman olika. Respondenterna ansåg att stödet från förmannen var viktig och att förmannen informerade klart och tydligt angående arbetsuppgifterna var en förutsättning för att kunna arbeta på ett bra sätt. Ledarskap i sig ansåg arbetstagarna inte hade ändrat medan förmännen medgav att ledarskap för arbetstagare som arbetade på distans krävde nytänkande, detta har kommit fram i många forskningar som gjorts tidigare, tex. forskningar gjorda av Slade (2015) och Thompson (2020). Förmännen tog fram behovet av anvisningar för förmän om deras ansvar och rättigheter då de har arbetstagare som arbetar på distans. Enligt Savén (2020) är det viktigt att ledaren synliggör arbetsuppgifterna, målsättningen för arbetet och hur arbetet skall genomföras, för att arbetstagaren skall ha möjlighet att arbeta på ett tryggt sätt, ha kunskap om arbetets innehåll och kunna bidra med så god arbetsprestation som möjligt. Som ledare är det viktigt att följa med arbetsprocessen och ge feedback på gjort arbete samt ge konstruktiv feedback ifall arbetsprocessen går fel.

Forskaren har inte tagit i beaktande i studien angående, hur ledarskapet var före distansarbetet togs i bruk inom organisationen. Därför är det svårt att dra slutsatser om ledarskapet bland förmännen är likadant, sämre eller bättre då arbetstagarna börjat arbeta på distans. Några arbetstagare svarade att till en början var kontakten bättre och mera strukturerat än före distansarbete, medan andra av respondenterna ansåg att ledarskapet av förmännen var lika eller t.o.m. sämre. Enligt Savén (2020, s.69) är det viktigt att ledaren kan bottsna i vad som är verksamhetens visioner och målsättning för att ha möjlighet till bra

ledarskap. Men det kräver då att förmannen har regelbunden kontakt med arbetstagare för att klargöra arbetets mening för arbetstagarna. Detta leder i sin tur till att arbetstagarna har bättre förutsättningar att klara av arbetsuppgifterna.

Det som kom fram av både arbetstagarna och förmännen var känslan av förtroendebrist från arbetsgivarsidan. Man hade känsla av att då man arbetade på distans, skulle man prestera mera än då man var fysiskt på plats. En respondent svarade att hen hade i början den känslan att man skulle vara hela tiden anträffbar, så hen tog telefon med på toaletten för att inte missa ett samtal. Alla respondenter var av den åsikten att lagstadgade pauserna blev lidande. Man drack kaffe och åt lunch samtidigt då man arbetade och arbetsdagarna blev för de flesta längre än om man skulle vara på arbetsplatsen. Respondenterna ansåg att organisationen hade en negativ kulturbild av distansarbete och ansåg att detta bör ändras eftersom distansarbete är här för att stanna. Berglund och Sewerin (2017, s. 59–60) tar fram att kulturbegreppet "*det sitter i väggarna*" är något som framkommer då man pratar om oskrivna regler, värderingar och attityder. Dessa oskrivna regler är bra ifall de är positiva, då dras alla åt samma håll på ett positivt sätt, men ifall de är mera mot det negativa hållet är det en kultur som leder till ett oönskat mål. I detta syfte har organisationen mycket att arbeta på för att ändra inställningen gentemot distansarbete.

Distansarbete i sig ansåg de flesta vara en faktor som leder till arbetsvälmående. Respondenterna ansåg att det ger mera flexibilitet i arbetet och man har bättre möjlighet att koppla samman arbets- och fritiden. Alla ansåg att distansarbete sparar tid på arbetsresorna som ger mer vilotid, men även mer tid att spendera med familjen och egna fritidssysselsättningar. Idag värdesätter vi mer fritiden och att vi kan påverka arbetsförhållanden. Detta överensstämmer med Allvin (2001) studier om att organisationens intressen som arbetsprestation och effektivitet, tillgodoses på ett bra sätt då arbetstagaren har frihet att planera sitt arbete och kan koncentrera sig bättre på arbetsuppgifterna på distans. Distansarbetet eller för de flesta hybridarbetsform ansåg de flesta respondenter vilja fortsätta med framöver och kunde inte tänka sig att gå tillbaka att arbeta 100 % på arbetsplatsen. Några av respondenterna tog även fram att

distansarbetsmöjligheten borde framföras bättre vid rekryteringen av ny personal. Savén (2020) pratar om att attityd är en viktig faktor hos var och en, som inverkar stort på hur man är villig att prestera i sitt arbete. Ifall attityden gentemot arbetet är positivt är arbetsprestationen och motivation bra och man vill utföra och prestera på bästa möjliga sätt. Men ifall man har en negativ attityd mot sitt arbete, är arbetsmotivationen och prestationen inte det man förväntar sig.

Faktorer som upplevdes negativa på grund av distansarbete var att kontakten med kollegerna och vi-känslan blev lidande. Precis som Chu, Chan & So (2022) tar fram hamnar arbetstagarna och ledarna hitta nya sätt att kommunicera och hålla kontakt med varandra. Enligt Savén (2020, s.94) är god laganda något som ledaren behöver vara med och bygga upp för att teamet skall ha möjlighet att arbeta för gemensamma målsättningar, i en utmanande och trygg arbetsgrupp som stöder och hjälper varandra, så att alla skall ha möjlighet att lära sig och utvecklas.

Långa arbetsdagar kommenterade de flesta och önskade att distansstämplings möjlighet skall vara möjligt för att på ett mera rättvist sätt få alla arbetstimmar tillgodoräknade. Med tanke på att dagarna blir långa och de lagstadgade pauserna blir lidande, indikerar det på att arbetstagare som jobbar hemma behöver självledarskapsförmåga för att avsluta arbetsdagen i tid och hålla pauserna man har rätt till. Jacquemot (2018) beskriver självledarskap som en färdighet som var och en kan öva och lära sig. Genom att få kunskap och hitta verktyg att leda sig själv lär man sig att förstå sig själv, varför man gör och reagerar som man gör. Med den kunskapen har man bättre förutsättning att se sina möjligheter, vad man behöver bli bättre på och hur man kan strukturera sitt lärande och ledande av sig själv. Jacquemot (2018) beskriver sju steg som man behöver behärska för att utveckla sitt självledarskap, de sju stegen är; självkännedom, självkontroll, motivation, fokus, stresshantering, uthållighet och självbelöning. Genom att lära sig och behärska dessa blir man bättre på att leda sig själv men även att arbeta tillsammans med andra. Då man arbetar på distans är arbetet väldigt självständigt samtidigt som man skall prestera till arbetsteamet och mot de uppsatta gemensamma målsättningarna. Sedan behöver

arbetstagaren även kunna leda sig att avsluta arbetsdagen i tid och hålla pauser med jämna mellanrum. Det kräver av arbetstagaren en god självledarskapskunskap.

Utvecklingsbehoven av att Leana arbetsprocesser mer effektivt (nya arkiveringssystem), utbildning av nya arbetsverktyg (effektivare arbetssätt), instruktioner, föreskrifter och ramar gällande distansarbete (ergonomi, planering av utrymme, var får arbete utföras) och utveckling av elektronisk underskrift-system var faktorer som respondenterna ansåg behöva utvecklas inom organisationen för att tillgodose verksamheten en effektivare arbetsmöjlighet vid distansarbete. Utveckling av olika verktyg samt utbildning av dessa möjliggör arbetstagarna att ha bättre förutsättningar för att på ett mera effektivt sätt utveckla arbetet och tillsammans uppnå de utsatta målen. Enligt Savén (2020, s.83) är att utmana en förutsättning att arbetstagarna skall kunna utvecklas i sitt arbete. Genom att ge möjlighet till bra arbetsverktyg har arbetstagaren bättre möjlighet att utmana sig själv till bättre prestation i arbetet.

Forskningen har gett svar på forskningsfrågan gällande vilka faktorer som inverkar på ledarskap och utvecklingsbehov som bör beaktas inom organisationen. Sammanfattningsvis kom det fram i forskningen att inga större tekniska förhinder finns för att arbeta på distans. Respondenternas svar angående ledarskapsrollen skilde en aning. Förmännen upplevde att de behöver lära sig nya kunskaper om ledarskap gällande distansarbete och känner att de behöver vara mera anträffbara för distansarbetarna. En utmaning ansåg förmännen vara att följa upp arbetstagares mående på distans. Arbetstagarna lyfte fram att det är viktigt med ledarens stöd, öppenhet, klarhet i att delegera arbetsuppgifterna och att följa upp arbetsprocessen och arbetsmängden. Regelbundna arbetsmöten och kontakt inom teamen ansåg vara en förutsättning för att ha möjlighet till utvecklingsarbete, följa upp hur arbetet löper, ha möjlighet att hjälpa varandra vid behov och upprätthålla vi-anda inom teamet. De flesta lyfte fram behovet av att få skolning för dataprogram som finns att tillgå inom organisationen. Genom att lära sig hantera dem bättre ansågs det vara möjligt till mera effektivare och på ett bättre sätt ha möjlighet till att utveckla arbetet. Med själva distansarbetet kom det tydligt fram

ergonomin som de flesta ansåg vara sämre på distans, samt att arbetsdagarna blir längre och de lagstadgade pauserna lidande. Fjärrstämpling ansågs vara en faktor som skulle leda till mera likvärdighet angående utförda timmar, mellan då man arbetar på arbetsplatsen och på distans. För att sjukskriva sig vid distansarbete ansåg de flesta är en hög tröskel. Alla respondenter svarade att hybridmodellen är något de vill fortsätta med, det ger flexibilitet, möjlighet att bättre koppla ihop arbete och fritiden samt är en välmåndefaktor i sig. Respondenternas svar och erfarenheter av distans- och hybridarbete har varit till stor nytta för forskningen och gett många bra aspekter som bör tas i beaktande framöver inom organisationen.

Källförteckning

- Ahrne G. & Svensson P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber AB. Malmö
- Allvin M. (2001). Distansarbete- Ett instrument för frihet eller kontroll? *Arbetsliv i omvandling, 2001, 10*, Arbetslivsinstitutet & författare.
- Alzqueta E., Perrin P., Baker F.C., Caffarra S., Ramos-Usuga D., Yuksel D. & Arango-Lasprilla J.C. (2020). *How the COVID-19 pandemic has changed our lives: A study of psychological correlates across 59 countries*. Wiley Periodicals LLC.
- Arbetsrskyddslag 738/2002. (2002,2023). Hämtad från www.finlex.fi
- Arbetsavtalslag 55/2001. (2022). Hämtad från www.finlex.fi
- Arbetstidslag 872/2019. (2019). Hämtad från www.finlex.fi
- Arbetshälsoinstitutet. Distansarbete, hybridarbete och multilokalt arbete. <https://www.ttl.fi/sv/teman/forandringen-av-arbetslivet/distansarbete-hybridarbete-och-multilokalt-arbete>
- Avolio J., Bernard M. Bass & Dong I. Jung (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 72, (4)*, 441–462.
- Bolman L.G. & Deal T.E. (2019). *Ny perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 2006(3)*, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman A. & Bell E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bryman A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3 uppl). Stockholm: Liber.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Michigan: Harper & Row.
- Chu A. M. Y., Chan T. W. C. & So M. K. P. (2022). Learning from work-from-home issues during the COVID-19 pandemic: Balance speaks louder than words. PLOS ONE. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261969>
- Corrigan P.W. & Garman A.N. (1999). Transformational and Transactional Leadership Skills for Mental Health Teams. *Community Mental Health Journal, Vol. 35, (4)*, 301-312.
- Dalen Monica. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Dennis D.J., Meola D. & Hall MJ. (2013). Effective leadership in a virtual workforce. *TD Magazine: Talent Development*. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/effective-leadership-in-a-virtual-workforce>
- Hemberg, J., Syrén, J., & Hemberg, H. (2018). Ethical Leadership in a New Light: As Described by Leaders in Public Health Care. *International Journal for Human Caring, 22(4)*, 179–188. <https://doi.org/10.20467/1091-5710.22.4.179>

- Hersey P., Blanchard K.H. & Johnson D.E. (2000). *Management of organizational behavior; leading human resources*. (8 uppl.). New Jersey: Upper saddle River.
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Jacquemot, N. (2018). *Självledarskap: konsten att hitta rätt i livet och på jobbet*. Stockholm: Natur Kultur Akademisk
- Kayworth, T. & Leidner, D. (2000). The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. *European Management Journal*, vol. 18, 183–194.
- Kvale S. & Brinkmann S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB
- Milligan W.R., Fuller Z.L., Agarwal I., Eisen M.B., Przeworski M. & Sella G. (2021). Impact of essential workers in the context of social distancing for epidemic control. *Public Library of Science. PLoS ONE* 16(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255680>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory and Practice*. (7 uppl.) Thousand Oaks. Sage Publications.
- Olsson H. & Sörensen S. (2011). *Kvalitativa och kvantitativa perspektiv: Forskningsprocessen*. Liber AB.
- O'Rourke.A. (2021). Workplace strategy: a new workplace model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2021 Oct; 59(4), 554–566. doi:10.1111/1744-7941.12288
- Platts K., Jef Breckon J. & Marshall E. (2022). *Enforced home-working under lockdown and its impact on employee wellbeing: a cross-sectional study*. BMC Public Health. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12630-1>
- Rose P.A. & Brown S. (2021). Reconstructing attitudes towards work from home during COVID-19: a survey of South Korean managers. *MDPI behavioral sciences*, 11(12), 163. doi.org/10.3390/bs11120163
- Ruggieri S. (2009). Leadership in virtual teams: a comparison of transformational and transactional leaders. *Social behavior and personality*, 37(8), 1017-1021. doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1017
- Sandberg, J. & Targama, A. (2013). *Ledning och förståelse : en förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Savén B. (2016). *LedarStegen. 5 steg till modigare ledarskap med struktur och tuff omsorg*. Linköping: Braveship Ab.
- Savén B. (2020). *Bygga Ledarskap: en handbok för chefen och hela ledningsgruppen*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Slade A. (2015). The Psychology of Virtual Leadership. *Talent Development Magazine*.2015, march 8.

Somasundram K.G., Hackney A., Yung M., Du B., Oakman J., Nowrouzi-Kia B. & Yazdani A. (2022). Mental and physical health and well-being of canadian employees who were working from home during the COVID-19 pandemic. *BMC Public Health*. 2022, 22:1987, 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14349-5>

Spagnoli P., Manuti A., Buono C. & Ghislieri C. (2021). The god, the bad and the blend; The strategic role of the “middle leadership” in work-family/ life dynamics during remote working. *Behavioral sciences* (2076-328X), 11(8), 112; <https://doi.org/10.3390/bs11080112>

Statistikcentralen (2021). Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyieniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>

Statistikcentralen. https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo_sv.html

Sveningsson S. & Alvesson M. (2021). *Ledarskap- en interaktiv ansats*. Stockholm: Liber AB.

Thompson D. (2020). Distruption as opportunity: The realities of leadership. *TD: Talent Development Magazine*. 2020, (august), 60-63.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6:a uppl.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Yukl, G. & Gardner III W.L. (2020). *Leadership in organizations*. (9:e uppl.). Malaysia: Pearson education.

Åkerlund D. (2017). Guide till akademiskt skrivande; om att skriva rapporter, uppsatser och självständiga skriftliga arbeten på universitet och högskolor. *Creative Commons*, 2017, augusti (2:a uppl.). <http://dan.aakerlund.org/akademiskt-skrivande>



ANHALLAN OM FORSKNINGLOV

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

IFYLLES AV OVPH:s FORSKNINGSSKOTARE / OVPH:N TUTKIMUSHOITAJA TAYTTAA:			
OVPH - Forskningsregister nr. / Tutkimusrekisteri nro.			
OVPH 202	_____	_____	MottagitsNastaanotettu OVPH
	Ordn.nr.	Beslutsfattarens titel	
Vuosi	Jarj.nro.	Paatoksen antajan titteli	___ / ___ 202__ _

IFYLLS AV SOKANDE - HAKIJA TAYTTAA

SOKANDENS UPPGIFTER Den ansvarige forskaren eller sluderande	Eftemamn Sukunimi <u>Fjellstrom-Nygaard</u>	Fomamn Etunimi <u>Lenita</u>
	Adress Osalle <u>Handelsesplanaden 46 B 10</u>	
HAKIJAN TIEDOT Vastuullinen tutkija tai opiskelija	0440 995 651	lenita.f-n@elisanet.fi / lenita.fjellstrom-nygaard@ovph.fi
	liiroanstalt, eller annal samfund / Oppilailos lai muu yhteis6 <u>Yrkeshogskola Navia i Vasa</u>	

EXAMEN TUTKINTO	Studeraude / Opiskelija:
	<input type="checkbox"/> YH - examen / AMK - tutkinto <input type="checkbox"/> Hogre YH - examen / Ylempi AMK <input type="checkbox"/> D Kandidatexamen / Kandidaattitutkinto <input type="checkbox"/> D Magisterexamen / Maisterintutkinto <input type="checkbox"/> D Licentiatexamen / Lisensiaattitutkinto <input type="checkbox"/> D Doktorsexamen / Tohtorintutkinto <input type="checkbox"/> Lardomsprov / Opinnaytetyo <input type="checkbox"/> Utvecklingsarbete <input type="checkbox"/> O Annat, vilken? / Muu, mika?
UTBILDNINGSPROGRAM KOULUTUSOHJELMA	Hogre yrkesh6gskole-examen, utbildning inom social- och halsovard, utveckling och ledarskap
	Undersokningen ar en del av ett storre forskningsprojekt Tutkimus on osa laajempaa tutkimusprojektiä <input type="checkbox"/> Nej / Ei <input type="checkbox"/> Ja, vilket? / Kylla, mihin?

EN KORT BESKRIVNING (malsittning och fragesallningar)	Kort sammanfattning (max. 300 ord) / lyhyl kuvaus (maks. 300 sanaa):
KUVAUS (tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset)	<p>Jag kommer att gora en forskning angaende distansarbete. Syftet med forskningen ar att fa fram ledarens utmaningar angaende ledarskap med personal som arbetar pa distans, ledarens och arbetstagarens erfarenhet om vad som inte fungerar och vad borde utvecklas for att ledarens kunskap skall racka till att arbetstagaren far det stod som behovs for att klara av distansarbete. Som forskningsfragor kommer jag att ha; vilka var ledarnas storsta utmaningar med distansarbete och vad har arbetstagarna ansett vara bristfalligt, helt fattats eller vad har varit bra for att ha basta mojlighet till att arbeta pa distans. Svar pa forskningsfragorna soks genom kvalitativ forskning som bestar av semi-strukturerad intervjuer, och tematisk analys av intervjutranskriberingarna.</p> <p>Som fokusgrupp for intervjuerna kommer jag att ha personal som arbetar inom bsterbottens valfardsomrade. Formannen kommer att besta av de som har arbetstagare som borjade arbeta distans fran</p>



ANHALLAN OM FORSKNINGLOV

TUTK I MUSLUPAHAKEMUS

OVRIKA MEDLEMMAR I FORSKNINGSGRUPPEN	Namn / Nimi	Telefon / Puhelin	E-post / Sähköposti
TUTKIMUSRYHMÄN MUUT JÄSENET	Examen och yrke / Tutkinto ja ammatti		Verksamhetsplats / Toimipaikka
	Namn/Nimi	Telefon / Puhelin	E-post / Sähköposti
	Examen och yrke / Tutkinto ja ammatti		Verksamhetsplats / Toimipaikka

KONTAKTPERSON PÅ CVPH YHTEYSHENKILÖ QVPH:ssa	Namn, enhet, titel, tfn och e-post adress / Nimi, yksikkö, nimike, puh. ja s-postiosoite Kerstin Granlund, HR- utvecklingschef, HR-enheten tel.06-2131814,kerstin.granlund@ovph.fi
---	--

DATAINSAMLING AINEISTON KERUU	Metoder for insamling av material / Aineiston keruun menetelmät <input type="checkbox"/> Enkät / Kyseely <input type="checkbox"/> Dokument-analys / Asiakirja-analyysi <input type="checkbox"/> Annat, vad? Muu, mikä? <input type="checkbox"/> Intervju / Haastattelu <input checked="" type="checkbox"/> Observation / Havaintointi
	Dataskydd, uppbevaring och hantering av forskningsmaterial / Tutkimusaineiston suojaus, säilyttäminen ja havittäminen Eftersom forskningen görs genom intervjuer och det insamlade material kan leda till att man kan identifiera svararen, kommer detta meddelas at svararen på förhand. Så långt som möjligt kommer all privat information omarbetas så att en individ inte kan identifieras via svar som hen gett. Så långt som möjligt är strävan att deltagarna i forskningen skall vara anonyma, inte bli igenkännbara genom svaren. Deltagarna kommer under inga förutsättningar försättas i fara. Alla som deltar i forskningen får veta hur forskningen går till, vad data används till och vad deltagarna har för rättigheter till resultatet.
	Hur beaktas de etiska principerna i undersökningen? Miten tutkimuksessa otetaan huomioon tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset? Forskningen görs enligt god vetenskaplig praxis för att kunna vara etiskt acceptabel och resultaten tillförlitliga. Skriftligt avtal görs med deltagarna där det framkommer att deltagaren har rätt av avbryta deltagandet i forskningen när som helst. Själva forskningen är så öppen som möjligt för alla som deltar i forskningen.
Enhet / enhetema, som deltar inom Osterbottens valfardsområde Yksikkö joka osallistuu / yksiköt jotka osallistuvat Pohjanmaan hyvinvointialueella Har tanke att tillfråga sekreterare och deras formän om deltagande i forskningen, samt arbetare från ekonomienheten, förvaltningen	

HANDLEDARE OHJAAJA	Namn / Nimi Marica Hinders	Titel - Yrke / Nimike - Ammatti Lektor
-----------------------	-------------------------------	---




Osterbottens valfardsområde

Pohjanmaan hyvinvointialue

3/6

ANHALLAN OM FORSKNINGLOV

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

	Adress / Osoite Yrkeshogskola Navia Wolffskavagen 31 65200 Vasa	
	Telefon / Puhelin +358 50 4425 086	E-post / Sahkoposti marica.hinders@novia.fi
HANDLEDARE OHJMJA	Namn / Nimi	Titel - Yrke / Nimike - Ammatti
	Adress / Osoite	
	Telefon / Puhelin	E-post / Sahkoposti
HANDLEDAREN GODKANT FORSKNINGSPLANEN OHJMJA HYVAKSYNYT TUTKIMUS- SUUNNITELMAN	Datum/ päiväys 15.12.2022	Handledarens underskrift / Ohjajan allekirjoitus 

UPPDRAGSAVTAL FÖR EXAMENSARBETE MELLAN STUDERANDE OCH UPPDRAGSGIVARE

UPPGIFTER OM STUDERANDE

Namn Lenita Fjellström-Nygård

Adress Handelsesplanaden 46 B 10 65100 Vasa

Telefon +358 440 995651

E-post lenita.fjellstrom-nygard@novia.fi

Utbildningsprogram HYH inom social- och hälsovård, utveckling och ledarskap

EXAMENSARBETE

Arbetsnamn Distansarbete – förmännens utmaningar och arbetstagares erfarenheter

Tidtabell Våren 2023, jan-juni 2023

UPPDRAGSGIVARE

Företag/organisation Österbottens välfärdsområde

Handledare/kontaktperson Kerstin Granlund

Adress Sandviksgatan 2-4 65130 Vasa

Telefon 06-213 1814 E-post kerstin.granlund@ovph.fi

HANDLEDARE FRÅN YRKESHÖGSKOLAN NOVIA

Handledande lärare Marica Hinders

Telefon 0504425086 E-post marica.hinders@novia.fi

Uppdragsgivaren godkänner att Yrkehögskolan Novia upprätthåller kontaktinformation till företaget/organisationen. Uppgifterna lagras i högskolans CRM databas "Novia Network" och hanteras i enlighet med GDPR förordningens krav.

Avtalsvillkor för examensarbete

Avtal mellan studerande och uppdragsgivare.

1.Handledning och ansvarsfördelning

Studerande ansvarar för examensarbetets genomförande och resultat. Yrkehögskolan Novia ansvarar för att studerande får såväl ämnesmässig som vetenskaplig handledning. Ifall uppdragsgivaren önskar konsultation av handledaren kommer man överens om detta separat. Uppdragsgivaren ansvarar för att studerande får behövligt material, information och eventuellt övrigt stöd som behövs i processen.

2. Upphovsrätt

Studerande har upphovsrätt till sitt examensarbete i enlighet med Lagen om upphovsrätt (8.7.1961/404).

3. Offentlighet samt affärs- och yrkeshemligheter

Ett godkänt examensarbete är offentligt och bör sammanställas så att det inte innehåller affärs- och yrkeshemligheter eller andra sekretessbelagda myndighetshandlingar enligt Lagen om offentlighet i myndigheternas verksamhet (21.5.1999/621). Affärs- och yrkeshemligheter samt sekretessbelagda uppgifter ska sparas som bakgrundsmaterial (bilaga) så att man vid vitsordsbedömning kan beakta såväl den offentliga som den sekretessbelagda delen av examensarbetet.

Studeranden och uppdragsgivaren förbinder sig att hemlighålla all sådan konfidentiell information samt alla sådana affärs- och yrkeshemligheter som

framkommit såväl före, under och efter uppdraget. Sekretessen gäller även dokument och myndighetshandlingar. Sekretessplikten gäller i 5 år.

Studerande har ansvar för att uppdragsgivaren bereds tillfälle att bekanta sig med det färdiga examensarbetet minst 14 dagar före publicering. På basen av denna förhandsgranskning ska uppdragsgivaren avge en skriftlig redogörelse för de delar i examensarbetet som inte får publiceras.

Presentationstillfället för examensarbetet är offentligt. Studerande ansvarar för presentationens innehåll.

Studerande bär ansvar för att det godkända examensarbetet överläts till uppdragsgivaren i önskat format samt att examensarbetet lämnas in i elektronisk format till Novias bibliotek för uppladdning till yrkehögskolornas webb bibliotek Theseus.

4. Arbetsförhållande och ersättning

Om uppdraget innefattar ett eventuellt arbets-avtalsförhållande med tillhörande lön och/eller annan ersättning, bör studerande och uppdragsgivare avtala separat om detta. Ifall det inte finns ett arbetsavtalsförhållande med uppdragsgivaren har den studerande en olycksfallsförsäkring via Yrkehögskolan Novia.

5. Tillämpad lag och konfliktlösning

Tillämpning av detta avtal enligt gällande lag i Finland och tvist rörande tolkning och/eller tillämpning av detta avtal avgörs av

tingsrätt.

VI HAR GEMENSAMT KOMMIT ÖVERENS OM EXAMENSARBETET FÖRVERKLIGAS PÅ DET SÄTT SOM BESKRIVS OVAN

14 / 12

20 22

Alexandra Helleström-Nygård

Studerande

14 / 12

20 22

Kersti Granlund

Uppdragsgivare

BILAGA/ARBETSPLAN FÖR EXAMENSARBETE



Intervjuguide för att förstå distansarbete – förmännens utmaningar och arbetstagares erfarenheter

Jag heter Lenita Fjellström-Nygård och studerar vid yrkeshögskola Novia, Högre yrkeshögskole- utbildning inom social- och hälsovård, utveckling och ledarskap. Utbildningen ger en master degree examen. Jag arbetar som arbetsvälmåendekoordinator inom Österbottens välfärdsområde och med denna forskning är det mening att kunna utveckla förmännens och arbetstagarnas kunskap om hur man bättre klarar av att arbeta på distans.

Med dina erfarenheter (och andra respondenter som deltar i forskningen) av distansarbete, hoppas jag få fram vilka utmaningar, problem och vad som varit/är bra med distansarbete och hur man skall förebygga att problem uppstår och hur vi kan utveckla distansarbetet på bästa möjliga sätt.

Jag kommer att intervjua både arbetstagare och förmän som har arbetat på distans sedan pandemin bröt ut. Jag är medveten om att alla har olika förutsättningar att arbeta på distans och därför är det viktigt att få fram olika aspekter på hur distansarbete skall löpa på bästa sätt för alla.

Intervjun kommer att kretsa runt distans-och hybridarbete (då man arbetar en del hemma och en del på arbetsplatsen) och om diskussionen börjar gå utanför ämnet, vägleder jag diskussionen tillbaka till ämnet.

Hur ska jag använda information från intervjun?

Information som jag får fram från alla intervjuer kommer jag att analysera och försöka hitta återkommande teman, och identifiera förbättringsområden för distansarbete.

Upplägget på intervjun kommer att vara ;

- 60- 90 min.
- Om något i intervjun känns obekvämt har du rätt och behöver inte svara
- Du har rätt att avbryt intervjun när som helst
- Det finns inga rätta svar, utan jag hoppas du kan dela så mycket du bara kan kring dina erfarenheter
- Är det ok att spela in intervjun?

Själva intervjun

Berätta din erfarenhet från då du började arbeta distans

Vi diskuterar om tiden från att du började arbeta distans/hybrid och går igenom hur din situation varit under tiden du arbetat distans

- hur såg början ut då du började arbeta på distans?
Utmaningar/problem/fungerade bra
- vad var det som fick dig att söka hjälp (problemsituationer)?
- hade du informationen om varifrån du skulle få hjälp?
- hurudan roll ser du din förman haft under tiden du arbetat distans?/ hur har du kunnat stöda dina arbetstagare?
- saker som gjorde det svårt att arbeta på distans
- saker som hjälpt dig/fungerat bra
- hur har utvecklingsarbete varit under tiden du arbetat distans?
- anser du att du fått den stöd och hjälp du behövt för att kunna arbeta bra på distans?
- när du ser på tiden från början fram till idag, finns där saker du tänker hade kunnat fungera annorlunda?

Att arbeta distans/hybrid, situationen just nu

Kan du berätta hur din arbetssituation ser ut nu?

- hur mycket arbetar du distans/hybrid? Varför, varför inte?
- vad har du för tankar kring din arbetssituation angående distans/hybrid arbete?
- hur ser teamarbete ut?
- hur mycket kontakt har du med din förman/ dina arbetstagare?
- fungerar samarbetet bra/dåligt inom teamet och med förmannen/arbetstagare? Är det något speciellt du vill lyfta fram angående samarbetet?
- Hurudant stöd/uppmuntran önskar du av kolleger och förman/arbetstagare angående distansarbete?

Med facit i hand (hittills)

- Situationen som den ser ut idag, kommer distansarbete/hybridmodell vara något du kommer att fortsätta med?
- Vad kommer du att ändra på/utveckla eller önskar att man kan ändra på angående din arbetssituation?

Tack för ditt deltagande i forskningen och din intervju. Ifall det behövs, får jag eventuellt återkomma till dig längre fram för eventuella klagörande frågor?

SKRIFTLIGT SAMTYCKE TILL DELTAGANDE I FORSKNINGSSTUDIE

KIRJALLINEN SUOSTUMUS OSALLISTUMISESTA TUTKIMUKSEEN

Studiens namn: Distansarbete – förmännens utmaningar och arbetstagares erfarenheter

Tutkimuksen nimi: Etätyö- esimiesten haasteet ja työntekijän kokemuksia

Jag har ombetts delta i forskning, angående distansarbete som genomförs av Lenita Fjellström-Nygård, för examenarbete (HYH).

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, koskien etätyötä jonka suorittaa Lenita Fjellström-Nygård, opinnätetyötä varten (ylempi korkeakoulututkinto).

Jag har tillräckligt med information om studien

Jag har fått ett informationsbrev om forskningsstudien och har läst igenom det. Jag har också fått muntlig information om studiens mål och genomförande. Jag har haft möjlighet att ställa frågor om studien och fått svar på mina frågor. Jag kan om jag vill få mer information om studien från forskaren, vars kontaktuppgifter finns i informationsbrevet om forskningsstudien och på sista sidan av denna samtyckesblankett.

Olen saanut tarvittavaa tietoa tutkimuksesta

Olen saanut tiedotuskirjeen tutkimuksesta ja olen lukenut sen. Olen myös saanut suullista tietoa tutkimuksen tavoitteesta ja toteutuksesta. Minulla on ollut mahdollisuus kysyä kysymyksiä tutkimuksesta ja olen saanut vastaukset kysymyksiini. Minulla on tarvittaessa mahdollisuus saada lisätietoa tutkimuksesta tutkijalta, jonka yhteistiedot löytyvät tutkimuksen tiedotuskirjeessä sekä tämän suostumuskirjeen viimeisellä puolelta.

Deltagandet är frivilligt

Jag deltar frivilligt i forskningsstudien. Jag vet att jag när som helst har rätt att avbryta mitt deltagande i studien utan att meddela något skäl. Jag kan också

(sociodemografiska uppgifter, som ålder, kön, yrke, arbetsår inom organisationen)

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tutkimukseen rastittamalla:

Annan suostumukseni tutkimuksessa kerätä tietoa ja käyttää tiedot etätöön kokemuksestani sekä rekisteritietoa minusta (sociodemografista tietoa, kuin ikä, sukupuoli, ammatti, organisaation työvuodet) **KYLLÄ** **EI**

Ort och datum:

Paikka ja pvm: _____ / _____ 20__

Underskrift:

Allekirjoitus: _____

Namnförtydligande:

Nimenselvennys: _____

Detta samtycke ifylls i två exemplar, varav deltagaren får den ena och forskaren den andra.

Tästä suostumuksesta tehdään kaksi kopiota, toinen osallistujalle ja toinen tutkijalle.

Mottagare av samtycket: Suostumuksen vastaanottaja:

Underskrift:

Allekirjoitus _____

Namnförtydligande:

Nimenselvennys: _____

Frågor och kontakt i anknytning till forskningsstudien:

Kysymyksiä ja yhteydenotto koskien tutkimusta:

Lenita Fjellström-Nygård, Tfn 0440-995651

lenita.fjellstrom-nygard@edu.novia.fi