



DISTANSARBETETS EFFEKTER PÅ VÄLBEFINNANDET PÅ ARBETE

Netta Mikkonen

Netta Mikkonen, 39367

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handledare: Mika Mård

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

2021

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation ledning
Författare: Netta Mikkonen
Arbetets titel: Distansarbetets effekter på välbefinnandet på arbete
Handledare: Mika Mård
<p>Denna pro gradu-avhandling handlar om distansarbetets effekter på välbefinnandet på arbete. Under de senaste decennierna har arbetet blivit mer platsberoende eftersom den digitala utvecklingen har gjort stora framsteg och situationer så som till exempel covid-pandemin också har medfört olika sanktioner i arbetet. Som ett resultat har ledningsarbete också blivit mer komplex och har fått nya avvikande betydelser och roller. Välbefinnandet i distansarbete formas och upprätthålls genom olika faktorer än i normalt arbete, och därför måste det också fokuseras allt närmare på att upprätthålla och hantera välbefinnandet. Syftet för denna avhandling är att undersöka hur distansarbete påverkar individernas välbefinnande och hur arbetsgivaren/ledaren positivt kan påverka välbefinnandet i distansarbete.</p> <p>I denna studie utgår den teoretiska referensramen från välbefinnandet i arbete, faktorer som påverkar välbefinnandet i arbete, arbetsförmåga och ledarens ansvar på välbefinnandet på arbetsplatsen, fördelar och utmaningar med distansarbete samt hur man organiserar och leder välbefinnandet i arbete. Data har samlats in genom semistrukturerade intervjuer från fem personer som arbetar i olika organisationer samt i olika positioner. Detta empiriska material har analyserats utifrån den teori som används i avhandlingen.</p> <p>Resultaten av studien visade att distansarbete har förbättrat individens välbefinnande, ökat effektiviteten i arbetet och förbättrat motivationen samt minskat stressen. Distansarbete har ökat fritiden och minskat tiden som går till pendling samt minskat pendlingskostnaderna. Att bibehålla fysisk kondition har också underlättats bland annat av utomhusaktiviteter vid lunchtid.</p> <p>Förutom fördelarna har distansarbete också inneburit utmaningar, varav den största är relaterad till nedgången i de sociala relationerna. De så kallade soffbordsdiskussionerna är mindre frekventa och en del av organisationens tysta information kanske inte hörs. Kravet på att vara tillgänglig hela tiden i digitala kanaler sätter också press på individernas välbefinnande.</p>
Nyckelord: <i>distansarbete, välbefinnande, stöd, arbetsmiljö, ledarskap</i>
Datum: 16.3.2022 Sidantal: 54

Innehåll

INLEDNING.....	3
1.1. Syfte och avgränsningar.....	4
1.2. Disposition	5
2 METOD	6
2.1. Utformning av den kvalitativa studien.....	6
3 TEORETISK REFERENSRAM.....	9
3.1. Vad är välbefinnande i arbete?.....	9
3.2. Faktorer som påverkar välbefinnande i arbetet.....	10
3.3. Arbetsförmåga	12
3.4. Ledarens ansvar för välbefinnande på arbetsplatsen.....	15
4 DISTANSARBETE	16
4.1. Fördelar med distansarbete.....	17
4.2. Utmaningar med distansarbete	18
5 DISTANSLEDARSKAP	20
5.1. Att organisera och leda välbefinnande i arbete	22
6 ANALYS	26
6.1. Vilka faktorer påverkar en individs välbefinnande i distansarbete?	26
6.2. Hur stöder ledaren arbetsmiljön i distansarbete?.....	30
6.3. Vilka är de aktuella utmaningarna med distansarbete?.....	36
6.4. Vilka är de nuvarande fördelarna med distansarbete?	40
7 SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER	43
LITTERATURFÖRTECKNING.....	47
Bilaga 1.....	54

INLEDNING

I denna avhandling studerar jag element av välbefinnande på arbetsplatsen under distansarbetsförhållanden och i synnerhet hur distansarbete har påverkat en individs välbefinnande på arbetet. Det har skett en oerhört stor förändring i arbetslivet de senaste decennierna och samhället har tvingats utveckla nya sätt att arbeta när teknik och ändrade prioriteringar relaterade till samhällets välbefinnande har blivit allt viktigare. Arbetets karaktär har blivit att prioritera effektivitet och förändring och arbete utförs också mer av äldre individer på grund av att pensionsåldern alltmer har förändrats. Därför har arbete också blivit kärnan i individens välbefinnande. Med digitala kommunikationsverktyg och metoder behöver arbete kanske inte längre kopplas till en viss tid och plats. (Popma, 2013.)

Distansarbetets historia börjar runt 1980-talet, då denna form av arbete först prövades. På 1990-talet började man notera att arbetstagarnas välbefinnande förbättrades genom flexibla arbetstider, kortare pendling och ökad fritid (Leinamo, 2009.) Särskilt under de senaste åren har tekniska framsteg gjort distansarbete möjligt samtidigt som mängden av distansarbete har ökat. Distansarbetet har också ökat snabbt under de senaste två åren på grund av den rådande pandemin. Under 2020 fördubblades denna form av arbete och ökade inom den statliga sektorn till över 50 procent. (Sutela & Pärnänen, 2021.)

Enligt Leinamo (2009) har distansarbete visat sig ha mycket positiva effekter på välbefinnandet i arbete och för individens livshantering, eftersom det genererar många fördelar för arbetstagaren. Det underlättar samordningen av fritid och arbete och minskar kostnaderna för att resa mellan hem och arbete. De viktigaste effekterna av distansarbete sträcker sig till just arbetseffektivitet, energi i arbetet, återhämtning från arbetet, arbetsmentalitet och möjligheten att kombinera arbete och fritid. Den sparade tiden, som vanligtvis skulle lagts på pendling, underlättar övergången till fritid direkt efter arbetsdagen och har därför också en direkt inverkan på återhämtningen och energi på arbetsplatsen och utanför arbetet. Utöver dessa är effektiviteten i arbetet högre, eftersom arbete kan utföras hemma utan störningar och utan avbrott. (Leinamo, 2020.) Dessutom har jämlikheten och mångfalden i många organisationer ökat i och med att olika statuskrav har minskat och arbete kan också erbjudas dem med olika hinder för

deltagande på den faktiska arbetsplatsen (Farrer, 2020). Även om de viktigaste effekterna av distansarbete är positiva innebär det också utmaningar för genomförandet av övervakning, utbildning och social interaktion, förvaltning och arbete (Popma, 2013).

Suutarinen och Vesterinen (2010) betonar att positiva känslor främjar färdigheter och får sinnet att fungera mer självsäkert. Negativa känslor får oss, å andra sidan, inte att prestera på bästa sätt och motivationen är låg. Det är lätt att förbättra välbefinnandet i arbete genom små åtgärder från ledaren. När ledaren lyssnar, ger genuin feedback och ändrar arbetet efter individens kompetenser och egenskaper är det lättare för de anställda att känna framgång. (Suutarinen & Vesterinen, 2010.) Efter att ha arbetat i flera olika organisationer har jag märkt hur viktigt ledarens stöd är när man observerar välbefinnandet i ens arbete. Individer inom organisationer mår bättre när reglerna är tydliga och ledaren guidar andra genom sina handlingar. Dessa erfarenheter har ökat mitt intresse för att studera de faktorer som påverkar välbefinnandet i distansarbete.

Avhandlingen har skrivits utifrån följarnas perspektiv som har ofrivilligt börjat arbeta på distans sedan coronapandemin började. Informanterna var mellan åldern 40–55, både män och kvinnor. Alla informanter arbetar i små organisationer och har en ledare som de rapporterar om arbetet till. Studien genomfördes i slutet av 2021. Det skulle vara möjligt att resultaten av studien skulle vara något annorlunda om studien genomfördes till exempel i slutet av 2022, eftersom omständigheterna som orsakats av pandemin påverkar alla informanternas liv och känslor.

1.1. SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR

Jag har valt att studera distansarbetets inverkan på välbefinnandet i Finland ur fem anställdas perspektiv. De individer jag har intervjuat arbetar i olika organisationer och branscher. Syftet är inte att studera elementen i välbefinnandet i arbetet ur en viss organisations synvinkel utan att i allmänhet kartlägga vad välbefinnande på arbetsplatsen består av när det gäller just distansarbete. Syftet är alltså att studera distansarbetets effekter på individernas välbefinnande och hur arbetsgivaren/ledaren

positivt kan påverka välbefinnandet i distansarbete. Syftet med avhandlingen är att försöka besvara följande forskningsfrågor:

- Vilka faktorer påverkar en individs välbefinnande på arbetsplatsen?
- Hur stödjer ledaren arbetsmiljön i distansarbetet?
- Har en individs välbefinnande i arbete förbättrats under distansarbete?
- Vilka är de nuvarande utmaningarna och fördelarna med distansarbetet?

1.2. DISPOSITION

Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en översikt av ämnet för min avhandling. Nedan kommer jag kort att presentera temat för varje kapitel och vad varje kapitel innehåller.

Kapitel 2 – Metod

I det här avsnittet kommer jag att berätta med vilken metod jag har valt för att studera ämnet och hur forskningsmaterialet har samlats in. Först presenterar jag den kvalitativa forskningsmetoden. Därefter kommer jag att gå igenom semi-strukturerade intervjuer, varefter jag kommer att berätta hur intervjuerna genomfördes. Slutligen går jag igenom en studie om reliabilitet och validitet.

Kapitel 3 och 4 och 5 – Teoretisk referensram

Kapitel 3 och 4 omfattar studiens teoretiska referensram. I första stycket är ramen begränsad till en ganska allmän nivå, eftersom begreppet *distansarbete* är mycket brett. Det finns också gott om källmaterial att hitta i ämnet. Först undersöks vad välbefinnande i distansarbete innebär och vad det består av. Jag kommer sedan att gå igenom vilka faktorer som påverkar välbefinnandet. Dessa kommer att användas för att studera vikten av arbetsförmåga och ledarens ansvar för välbefinnande på arbetet och upprätthållandet av det. Slutligen kommer jag att se över för- och nackdelarna med distansarbete samt berätta om distansledarskap.

Kapitel 6 – Analys

I detta kapitel presenteras och analyseras resultaten av studien. Det första steget är att undersöka vilka faktorer som påverkar individens välbefinnande i distansarbete.

Därefter kommer jag att berätta hur ledaren kan stödja distansarbete genom coaching. Slutligen presenteras de utmaningar och fördelar som följer med distansarbete.

Kapitel 7 – Sammanfattning och slutsatser

I detta kapitel kommer jag att presentera resultaten av studien och föreslå ett uppföljande forskningsämne.

2 METOD

2.1. UTFORMNING AV DEN KVALITATIVA STUDIEN

Jag har använt kvalitativ forskning som metod i denna avhandling. Jag har samlat in materialet för analys genom fem intervjuer. Intervjuer gör det enkelt att ta fram individers subjektiva känslor, åsikter, erfarenheter och tankar i relation till ämnet som behandlas (Alvehus, 2019). Syftet med kvalitativ forskning är att beskriva det verkliga livet, och information samlas in genom intervjuer eller observationer av människor. Fördelen med kvalitativ forskning är att forskaren i förväg inte kan veta vilken typ av resultat som forskningen kommer att ge, det kommer i stället ofta upp en hel del nya frågor under forskningen. (Alvehus, 2013.) Användningen av den kvalitativa forskningsmetoden gör det möjligt att kreativt analysera det insamlade data (Ahrne & Svensson, 2015).

Jag använder också semi-strukturerade intervjuer som metod i studien. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att jag kan prata fritt med de intervjuade och ställa nya frågor utöver de förplanerade huvudfrågorna (Alvehus, 2013). Även om jag som intervjuare har formulerat huvudfrågorna, behöver jag inte ställa frågor i den ordning de ställs i intervjuguiden. Syftet med frågorna är helt enkelt att ge intervjun en struktur, men att möjliggöra ömsesidig diskussion med kommentarer och uppföljningsfrågor. (Bryman, 2002.) Semistrukturerade intervjuer är därför avsedda att ge båda parter viss

frihet att påverka intervjuens innehåll. Därför är denna typ av forskningsmetod ett flexibelt, tillförlitligt och bekvämt sätt att ta reda på de intervjuades sanna perspektiv. (Alvehus, 2019.) Bryman och Bell (2013) påpekar också att intervjun gör det möjligt att tolka situation genom gester och kroppsspråk. Som jag nämnde tidigare, är jag intresserad av att ta reda på hur distansarbete har påverkat individers välbefinnande i arbete och vad som påverkar välbefinnandet i distansarbetet. Ämnet innehåller mycket känslor och därför är en intervju i en bekväm, välbekant miljö det bästa sättet att få svar på frågorna.

Jag intervjuade varje informant i deras naturliga miljö, som i det här fallet är de distansarbetsplatserna där de arbetar. Syftet med kvalitativ forskning är att specifikt studera individer i sin normala miljö och sedan tolka och förstå deras perspektiv. (Alvehus, 2019.) Tuomi och Sarajärvi (2011) säger dock att svagheten med kvalitativ forskning är att den inte kan dra slutsatser från en större grupp. Resultaten av studien förklarar endast en liten del av individers beteenden, åsikter eller perspektiv och kan inte användas för att dra generella slutsatser (Alvesson & Sköldberg, 2017). Den kvalitativa forskningens trovärdighet är alltid beroende av forskarens förmåga att överväga lösningar, kombinera forskningsresultat och teori samt förmågan att hålla forskningen konsekvent och kontinuerlig (Tuomi & Sarajärvi, 2011).

Alvehus (2019) betonar att *reliabilitet* och *validitet* är viktiga begrepp inom kvalitativ forskning. Validitet avser om studien har lyckats studera exakt vad som skulle studeras och om resultaten kunde tolkas korrekt. Reliabilitet förklarar däremot studiens tillförlitlighet och om resultatet skulle kunna bedömas som detsamma om studien genomfördes igen. (Alvehus, 2019.) Jag tror att min forskning uppfyller giltighetsdefinitionen, eftersom jag lyckades få svar på just de forskningsfrågor jag ville studera. Definitionen av tillförlitlighet är också uppfylld, eftersom de intervjuade säkerligen skulle svara på samma sätt om intervjun skulle genomföras igen. Svaren bygger dock på känslor och perspektiv som förmodligen inte förändras drastiskt på kort tid.

Eftersom jag kontinuerligt måste kunna hålla en röd tråd i min forskning, formade jag intervjufrågorna baserat på den teori jag samlade in. Konkret innebar det att jag skrev lite om teoridelen av studien, och genom det kunde jag forma de ämnen som jag ville

studera. Efter detta var det enkelt för mig att skapa intervjufrågor som gör att empiriskt material och teori går hand i hand.

Att välja informanter till min forskning var enkelt eftersom det finns många individer nära mig som har arbetat på distans under många år och därför har perspektiv på välbefinnande i arbetet och dess element under distansarbete. Jag hade redan i god tid kontaktat och informerat flera individer om att jag kommer att forska i ämnet och fick då svar från många av dessa att de skulle vara intresserade av intervjun. Bland de valde jag ut individer från olika organisationer samt de med olika karriär av olika längd. Jag ville få perspektiv på min forskning från både unga och äldre, eftersom det gör resultaten mer tillförlitliga och berikar samtidigt analysens innehåll.

Jag nämnde tidigare att intervjuerna genomfördes vid varje informants distansarbetsplats. Jag berättade för dem från början att jag spelar in intervjuer med min telefon och jag frågade om detta var OK för dem. Som Kvale, Brinkmann och Torhell (2009) betonar måste de intervjuade få veta att de respekteras och att den information de rapporterar behandlas konfidentiellt. Därför klargjorde jag att inspelningarna enbart kommer att användas för eget bruk för att underlätta analysen av studien och hållas säkra med bland annat ett lösenord på telefonen. Efter att vi gått igenom alla praktiska saker talade vi ett tag i lugn och ro och diskuterade hur det hade gått under coronatiden, så att alla parter kände sig mer avslappnade under intervjun.

Kvale, Brinkmann och Torhell (2009) påpekar att forskaren inte bör ta för stor ställning till den intervjuades svar, och i synnerhet inte försöka lösa eventuella problem som kan uppstå under intervjun. De tillägger att det också är viktigt att forskaren minimerar riskerna för den intervjuade när hen planerar frågor. Det innebär att informanten inte får skadas till följd av intervjun (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). Studiens intervjufrågor handlar om känsliga ämnen, så det är därför särskilt viktigt att hålla informanterna anonyma, vilket även är något som parterna (forskare och intervjuperson) kom överens om tillsammans inför varje intervju. Hänsyn togs också till transkriberingar av intervjuerna för att minimera riskerna för spridning av information. Intervjuerna transkriberades redan följande dag för att underlätta och säkerställa att minnet (trots att även anteckningar tagits) av vad som sades är så färskt och korrekt som möjligt.

3 TEORETISK REFERENSRAM

3.1. VAD ÄR VÄLBEFINNANDE I ARBETE?

Enligt Giorgi, Leon-Perez, Pignata, Demiral och Arcangeli (2018) påverkas definitionen av välbefinnande i arbetet av många olika faktorer och kan definieras på flera sätt, beroende på det perspektiv utifrån vilket begreppet ses. Giorgi et al. (2018) berättar att de största faktorerna som påverkar arbetsvälbefinnandet beror på stress och psykisk ohälsa. Alla upplever dock arbetsvälbefinnandet på olika sätt och därför är det inte alltid enkelt att definiera det. Innan begreppet *välbefinnande i arbetet* etablerades användes begreppet *arbetskomfort* i stor utsträckning, vilket var det första steget i övervakningen av välbefinnandet i arbetet. Arbetskomforten illustrerade hur medarbetaren upplevde att arbetet kändes och hur anställda behandlades på arbetsplatsen. (Kauppinen et al., 2007.) Det nuvarande begreppet *välbefinnande i arbetet* har formats genom en mängd olika koncept och innehåll. Det innefattar bland annat arbetets karaktär, medarbetarens motivation, stress och välbefinnande, arbetsgemenskapens atmosfär, ledningsnivån och organisationens funktion som helhet. (Giorgi et al., 2018.) Med globalisering och digitalisering har arbetets innehåll blivit mer mentalt och socialt betungande än tidigare. Till följd av detta har också sjukfrånvarodagarna på grund av utmattning ökat. (Suutarinen & Vesterinen, 2010.)

Nielsen, Randall, Holten och González (2010) nämner att trivsel i arbetet främst bygger på en välbyggd organisation och arbetsgemenskap, där individen känner sig trygg och uppskattad. Både anställda och arbetsgivaren upprätthåller detta tillsammans med stöd från företagshälsovården. Meningsfullt och professionellt arbete är kärnan i utvecklingen av välbefinnande på arbetsplatsen. (Angelöw, 2002.) Men även om välbefinnandet i arbetet främst fokuserar på den anställdes välbefinnande i organisationen, har välbefinnandet på arbetsplatsen också en stor inverkan på individens fritid. En positiv arbetsmiljö har väsentliga effekter på individens syn på liv och självkänsla. (Kauppinen & Ahola, 2013.)

Upplevelsen av välbefinnandet i arbetet är alltid personlig och varje individ tolkar olika saker på olika sätt. De frågor som upplevs på arbetsplatsen är relaterade till individs tidigare erfarenheter av arbete, ledning och arbetsgemenskap. Medan man upplever något som mycket positivt kan en annan person uppleva samma sak som negativt. (Virtanen & Sinokki, 2014.) En individ som mår bra på arbetet har resurser att arbeta mot gemensamma och egna mål. Man tar ansvar för sitt eget arbete och är hedervärd, känner sig som en del av arbetsgemenskapen och tar emot feedback. (Angelöw, 2002.)

Arbetshälsa har mycket positiva effekter på organisationens verksamhet och effektivitet samt på medarbetarnas motivation. Virtanen och Sinokki (2014) hävdar att en positiv arbetsmiljö uppmuntrar medarbetarna att investera i arbetet samtidigt som det minskar sjukfrånvaro, ökar arbetsglädjen och bidrar till en stödjande arbetsatmosfär. Om en medarbetare känner att arbetet ger dem något tillbaka ökar medarbetarens produktivitet och prestanda. Även om ett gott arbete och en uppmuntrande arbetsmiljö har en särskild inverkan på individens aktiviteter har det också positiva effekter på gruppandan och förändringsförmågan i hela arbetsgemenskapen. (Virtanen & Sinokki, 2014.)

3.2. FAKTORER SOM PÅVERKAR VÄLBEFINNANDE I ARBETET

Menckel och Österblom (2000) hävdar att välbefinnande i arbetet påverkas av flera faktorer, både i medarbetarens vardag och i arbetsplatsaktiviteter. Det handlar inte bara om att upprätthålla fysisk kondition, sportkuponger eller tyky dagar utan det innebär mycket mer komplexa faktorer. Naturligtvis syftar välbefinnandet till att minimera riskelementen, men det fokuserar framför allt på att upprätthålla mental och fysisk kondition, så kallade psykosociala faktorer. Detta inkluderar bland annat den psykologiska stressen i arbetet, individens erfarenhet av kompetens, förfrågningar och belöning, arbetsgemenskapens bidrag, uppriktigt ledarskap, uppmärksamhet och jämställdhet. (Pakka & Rätty, 2010.)

Menckel och Österblom (2000) betonar att upprätthållandet av en god arbetsförmåga främst består av ett gott ledningsarbete, intressanta arbetsuppgifter, gynnsam arbetsgemenskap och goda anställningsrelationer. Aktiviteter inom dessa kategorier har

konsekvenser för individens psykiska välbefinnande och mentala hälsa, socialt välbefinnande, interaktion och stöd samt fysisk säkerhet, välbefinnande och fitness. Framgång i arbetet och förbättrat välbefinnande på arbetsplatsen kräver vidsynthet och tillämpning av praxis på arbetsgemenskapen och individerna. Chefsarbete har stor inverkan på den nivå av välbefinnande på arbetsplatsen som individen upplever. En handledare ska dela ansvar, ge råd och behandla alla lika. (Menckel & Österblom, 2000.)

Välbefinnande på arbetsplatsen och arbetsproduktivitet går hand i hand eftersom en anställd som mår väl kan arbeta effektivt, är motiverad att utbilda sig själv, är innovativ och vill avancera i sin karriär (Virolainen, 2012). Alltför betungande arbete innebär en risk för utmattning på arbetsplatsen, andra sjukdomar och ökad frånvaro (Giorgi et al. 2018). Viitala (2013) betonar att även arbetslösa har visat sig ha färre psykiska hälsoproblem än personer som arbetar med dåliga jobb. För att förbättra välbefinnandet i arbetet bör organisationen definiera det som en del av strategin, värderingarna och verksamhetskulturen. Att investera i välbefinnande på arbetsplatsen innebär att investera i det med samma insatser som inom andra verksamhetsområden, att mäta och förbättra dess funktion och införliva det i den dagliga ledningen. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012.)

Detta så kallade ”strategiska välbefinnande” är också en stor del av organisationens ekonomiska och effektiva framgång. Det påverkas av två områden, ledning och arbetsgemenskap. I ledningen ingår likabehandling, motivation och organisering av varje arbetsuppgift, samt en positiv atmosfär och samarbete mellan anställda i arbetsgemenskapen, vilket påverkar medarbetarnas produktivitet. (Aura & Ahonen, 2016.) Enligt Virolainen (2012) medför otillräckliga investeringar i medarbetarnas produktivitet höga kostnader för organisationen, det ökar även antalet olycksfall i arbetet och sjukfrånvaro samt prematur pension.

Att upprätthålla och främja välbefinnande i arbetet är en kollektiv uppgift för hela organisationen, inklusive företagshälsovård och arbetsmiljö (Rauramo, 2012). Den viktigaste personen i arbetsgemenskapen är dock individens egen ledare, som leder med eget exempel, skapar inflytande, ger friheter men som också kräver ansvar (Virolainen, 2012). Enligt Virolainen (2012) är de viktigaste aspekterna av arbetsvälbefinnandets

ledning, möjligheten till flexibelt arbete, regelbunden utbildning och återkoppling. Utöver dessa värdesätter de anställda heltäckande företagshälsovård som är lätt att kontakta vid en låg tröskel, fritidsaktiviteter med kollegor och ekonomiskt stöd till fysisk aktivitet och fritidsaktiviteter. (Manka et al., 2012.)

3.3. ARBETSFÖRMÅGA

Toppinen-Tanner et al. (2016) säger att arbetsförmågan är grundläggande för välbefinnande på arbetsplatsen. Professor Juhani Ilmarinen utvecklade år 2006 en husmodell (se figur 1) för arbetsförmåga som är mycket bra på att beskriva de faktorer som har stor inverkan på arbetsförmågan.



Figur 1. Hämtad från Telma lehti (2017). Illustration av arbetsförmåga som är grunden till välmående. Den består av en nivåindelning som innefattar samhälle, kultur, lagar, utbildning och social trygghet, samt arbetsbetingelser, arbetsgemenskap, ledarskap, värden, attityder, motivation, kunskap, hälsa och förmåga att fungera.

Gould, Ilmarinen, Järvisalo och Koskinen (2006) säger att arbetsförmågan består av en relation mellan en individs resurser och arbete. Enligt spiraltrappan interagerar de fyra våningarna i huset i ovanstående figur ständigt med varandra och trycker ständigt på

varandra. Husets fjärde våning beskriver arbetet, och dess tre lägsta lager av individuella resurser, som är (1 vån.) hälsa och funktionell kapacitet, (2 vån.) kompetens och (3 vån.) värden av attityder och motivation. (Gould et al., 2006.)

Skiktet av hälsa och funktionell kapacitet återspeglar individens fysiska, mentala och sociala hälsa och funktionsförmåga. Organismen, generna och sättet att leva spelar hos en individ en viktig roll i detta lager. Hälsa och funktionell kapacitet är grunden för de övre våningarna, för att de ska kunna ha en solid grund att bygga på. Det andra lagret, det vill säga kompetensskiktet, innehåller individens erfarenhet, kunskap och förmågor. Utöver dessa omfattar golvet aktivt deltagande i individuell träning, motståndskraft mot förändring och självutmaning i olika situationer. En stödjande arbetsgemenskap erbjuder möjligheten att vidare utbilda sig själv och även uppmuntrar individen att göra det. Det tredje lagret återspeglar individens värderingar och attityder, som beroende på erfarenheterna kan vara antingen positiva eller negativa. Huruvida erfarenheterna är positiva eller negativa påverkas av organisationens värderingar och deras genomförande både på individ- och på chefsnivå, lika eller ojämlig behandling samt förtroende eller bristande förtroende för handledaren. Dessa påverkar i sin tur individens motivation och hur väl individen kan uppnå det fjärde skiktet. Som allt annat, kan saker som händer i en persons liv ha en stärkande eller försvagande effekt på livskvaliteten. Tredje våningen har utsikt över två viktiga element: familj och nära vänner. Familjens och nära vänners livsstil påverkar individens fysiska och mentala hälsa, liksom fördomar och attityder. Trauman och förlust av nära och kära försämrar förståeligt både arbetsförmåga och välbefinnande på jobbet, medan hobbyer bland annat kan stärka dessa (Gould et al., 2006.)

Husets sista, fjärde våning är logiskt sett det tyngsta och mest betungande golvet, eftersom det täcker alla faktorer relaterade till arbetsmiljö, arbete och välbefinnande på jobbet. Arbetsledarens arbete på denna våning påverkar arbetsflödet, arbetets effektivitet och produktivitet, de anställdas hälsa och eventuellt också förändringar i arbetet om arbetsledaren behöver förbättra medarbetarnas välbefinnande. (Gould et al., 2006.) Husets fjärde våning belastas ständigt av flera faktorer, genom vilka mänskliga energinivåer också ständigt testas. Idag befinner sig organisationer mitt i ständiga förändringar, vilket i hög grad påverkas av tekniska framsteg, världsförändringar, olika världsekonomiska situationer, icke-organisatoriska enheter såsom kunder, epidemier

och pandemier samt förändringar i individers livssituationer. Allt detta påverkar medarbetarens arbetsmiljö, i centrum finns alltså hela byggnaden som beskriver arbetsförmågan. Utöver dessa faktorer finns det också många faktorer relaterade till individens förmåga att klara sig av arbetet. (Gould et al., 2006.) Enligt Gould et al., (2006) påverkar allt det på olika sätt en individs förmåga att fungera och individens resurser. Åldrande är en förändring kopplad till en individs ålder, medan åldrande sker i olika hastigheter för varje person, beroende på individens fysiska, mentala och sociala liv. Att bli äldre förändrar människor holistiskt, vilket inkluderar attityder och saker människor värdesätter. Det är rimligt att anta att åldrande och de resurser en individ har för att arbeta inte färdas i samma takt och längs linjen. (Gould et al., 2006.)

De ovan nämnda frågorna motiverar varför det är viktigt för medarbetare och arbetsledare att arbeta tillsammans för anställdas och organisationens välbefinnande.Handledares roll är att tillhandahålla resurser och en plattform för arbete, samt att organisera arbetet på ett sådant sätt att de tjänar varje individ på bästa möjliga sätt. De anställda ser samtidigt till att deras egna energinivåer är tillräckliga för att arbeta och anpassa sitt arbete till fritiden. En robust och välmående arbetsmiljö är en plattform för att klara av arbetet men också kunna förena arbetet med livsförändringar. (Gould et al., 2006.)

Samhället och politiken utgör den sista delen av modellen, denna del påverkar särskilt organisationer och samhällsmedborgare. Regler, möjligheter och gränser som idag existerar i samhället har grundats av samhällsmedborgare och organisationer. Genom politiskt och socialt samarbete har ett servicesamhälle vuxit fram, vars upprätthållande inte bara har krävt varje individs bidrag utan även organisationers verksamhet. (Gould et al., 2006.)

Gould et al. (2006) skriver att alla ovanstående faktorer är en förutsättning för välbefinnande på arbetsplatsen och dess utveckling, men att det viktigaste är det som händer på tredje våningen. När det tredje lagret i en individs liv är välbyggt ger det individen resurser att arbeta resultatorienterat, självstyrt, hjälpsamt och motiverande (Gould et al., 2006).

3.4. LEDARENS ANSVAR FÖR VÄLBEFINNANDE PÅ ARBETSPLATSEN

Repo, Ravantti och Rääkkönen (2015) poängterar att arbetsledaren använder sina egna handlingar för att lyfta fram organisationens värderingar och regler. Med sitt beteende och instruktioner guidar ledaren medarbetarna mot en god arbetsmiljö och ett bra arbetsliv samt visar att hen respekterar dessa rutiner. Hörnstenen i en välmående arbetsmiljö är ledaren och dennes ledarskap. (Repo, Ravantti & Rääkkönen, 2015.) Gould et al. (2006) tillägger dock att ledaren inte ensam ansvarar för välbefinnandet i arbetsmiljön. Medarbetarnas attityder och kompromisser har stor inverkan på hur arbetet utförs, hur man klarar sig i arbetet och hur den egna arbetsmiljön uppfattas. En egen expertis och behov skapar inte ett välmående arbetsområde, utan alla måste kunna överväga vilken typ av kompromisser de är villiga att göra och om de vill komma överens med olika individer. En individs substanskompetens har en mycket liten inverkan på en funktionell arbetsgemenskap. Om arbetsplatsen inte har resurser eller vilja att vidareutbilda anställda eller utöka sin kompetens, kan heller inte arbetsmiljöns eller individernas välbefinnande utvecklas. (Gould et al., 2006.)

Dagens arbetsgemenskaper förändras ständigt och måste vara redo att reagera på förändringar och intensifiera konkurrensen runt om i världen. Det finns en stark sammankoppling mellan hur ledaren hanterar förändring och välbefinnande i arbete. Ledaren måste kunna och vilja kommunicera förändringar till medarbetarna på ett omedelbart och tydligt sätt. Det är viktigt för medarbetarna att veta vad som förväntas av de inför förändringen och när den sker samt vilka förändringarna är inom organisation och arbetsgemenskap. Den information som ledaren förmedlar till resten av arbetsgemenskapen är i början av förändringen inte tillräcklig, utan ledaren måste gradvis informera om eventuella förändringar. (Repo et al., 2015.)

Repo et al. (2015) poängterar att arbetsmiljöledningen nu har skiftat alltmer från en hierarkisk ledningsmodell till personledning. Ledaren uppnår inte längre de anställdas förtroende och respekt genom rop eller hierarki. Ledare med en positiv och lösningsorienterad attityd har de anställdas förtroende, vilket i sin tur återspeglas positivt i välbefinnandet och minskar konflikter mellan individer och grupper. Förtroendet mellan anställda och ledare är ömsesidigt byggt när ledare känner sina egna anställda och kan identifiera varje individs behov. En enskild anställds känsla av

missnöje kanske inte alltid beror på vad som händer på arbetsplatsen, därför måste ledaren kunna identifiera orsaken till missnöjet och kunna ta upp frågan samt diskutera den med individen. Hen måste också hitta lösningar på saker som inte direkt kan tillskrivas arbetsplatsen. (Repo et al., 2015.)

Ofta kan arbetsrelaterade lösningar, såsom att arbetstiden permanent eller tillfälligt förkortas, vara en betydande lättnad för individens allmänna välbefinnande och fritid. Ledaren måste reagera snabbt på negativa förändringar hos individer och grupper, eftersom ett långvarigt problem eller problematiskt beteende har en betydande inverkan på hela arbetsgemenskapens välbefinnande. Ledarens agerande har stor inverkan på relationen mellan medarbetaren och ledaren. En bra ledare tar över utvecklingen av varje enskild medarbetare. Hen lyssnar, stöttar och styr i den riktning som gynnar medarbetaren på bästa sätt, bland annat genom att reflektera över sina egna styrkor. (Repo et al., 2015.)

4 DISTANSARBETE

Saarinen (2013) skriver att distansarbete är ett arbete som inte utförs på själva arbetsplatsen. Distansarbete binder inte anställda till en bestämd plats och arbetstiden är i vissa fall också flexibel (Saarinen, 2013). Innan arbetstagaren går över till distansarbete kommer hen överens med arbetsgivaren om hur arbetet ska gå till och vad som ingår i arbetet (Saarinen, 2014). Det kan finnas flera skäl att arbeta på distans, man kan vara exempelvis vara entreprenör, följa flexibla arbetstider, vara frilansare eller anpassa sitt arbete till situationen i världen, till exempel en pandemi. Före coronaviruset arbetade var femte person i världen på distans (Anderson & Kelliher, 2020).

Det är svårare att övervaka arbetsvillkor och belastning på en arbetsplats som är på distans än på arbetsgivarens fysiska arbetsplats (Saarinen, 2013). Enligt Saarinen (2013) är det också viktigt att bedöma varje individs arbetshälsorisker och arbetsmiljörisker i distansarbetet för att minimera riskerna och förebygga skador. Precis som i vanligt arbete hör riskbedömning och förebyggande ansvar för både arbetsgivare och

arbetstagare även för distansarbete. Bland annat gäller företagshälsovård för att kunna stödja båda parter i att garantera en riskfri och välmående arbetsmiljö. En enhetlig, hälsosam och rättvis arbetsmiljö säkerställer en framgångsrik och lyckad arbetsmiljö. (Aura, Ahonen & Ilmarinen, 2012.)

Beroende på arbetsplats finns det olika krav på distansarbete. Det finns jobb där distansarbete inte är möjligt och där distansarbete kan utföras under vissa strikta villkor. När det gäller distansarbete, ingår som allmän praxis att en anställd har ett skriftligt avtal med arbetsgivaren om distansarbete och dess regler. Reglerna är ömsesidigt överenskomna på arbetsplatsen och omfattar vanligtvis bland annat när distansarbete är tillåtet och under vilket tid det är möjligt att arbeta, vilken typ av arbetstid arbetstagaren har, hur prestationen övervakas och mäts, hur sjukfrånvaro rapporteras och om/hur man kan arbeta under sjukledighet, hur informationssäkerheten blir möjlig samt vem som ansvarar för arbetskostnaderna. (Saarinen, 2013.)

4.1. FÖRDELAR MED DISTANSARBETE

Det är inte surrealistiskt att tro att distansarbete kan ge många långsiktiga fördelar. Viktiga fördelar med distansarbete är ekonomi, mångfald, effektivitet och tillfredsställelse samt hälsa och miljö. Distansarbete marknadsförs som en av de viktigaste medarbetarförmånerna i organisationer eftersom det har ansetts förbättra både individens välbefinnande och organisationernas ekonomi. (Fried, Hansson, Heiskanen & Heinemeier Hansson, 2014.) Ekonomiskt gynnas både arbetstagare och arbetsgivare av distansarbete. För medarbetaren görs besparingar bland annat genom pendlingskostnader och lunchkostnader. (Anderson & Kelliher, 2020.) Bloom (2014) påpekar till exempel hur kostnaden för pendling för personer som bor i metropoler kan uppgå till cirka 1 000 euro per månad. Han underskattar inte heller när han betonar att vi skulle kunna spara nästan ett år av våra liv om vi inte reste mellan hem och arbete. Även om det är lätt att tro att distansarbete främst gynnar anställda, ger det faktiskt också stora ekonomiska besparingar till organisationer. Affärslokaler är dyra, med ett pris på upp till 50 euro per kvadratmeter per månad i de största städerna. (Bloom, 2014.)

Anderson och Kelliher (2020) skriver att distansarbete skapar möjlighet till mångfald eftersom det även möjliggör arbete för personer som av någon anledning inte kan arbeta i arbetsgivarens lokaler. Vissa personers förflyttning till arbetsplatsen kan begränsas av bland annat fysiska skador, andra hälsoskäl eller annan personlig situation som gör att personen är bunden till hemmet. Jämlikhet i lön kan också ökas genom att möjliggöra distansarbete, eftersom det underlättar barnomsorgen hemma när man arbetar. O'Grady (2019) påpekar att kvinnor arbetar nästan hälften så lite på distans som män.

Arbete, oavsett plats, möjliggör rekrytering och anställning av medarbetare runt om i världen. I detta fall kan rekryteringar främst fokusera på den sökandes kompetens och inriktning utifrån arbetsbeskrivningen. (Anderson & Kelliher, 2020.) Toppinen-Tanner et al. (2016) betonar att medarbetaren i det här fallet också har möjlighet att ta sig an arbetet mer flexibelt och därmed bättre förena det med familjelivet. När organisationer består av olika individer och organisationen anställer individer oavsett kön, kultur eller annat har det visat sig öka organisationens produktivitet. På lång sikt har mångfald visat sig förbättra organisationernas ekonomi. (Hunt, Prince, Dixon-Fyle & Yee, 2018.)

Enligt en undersökning som FlexJob (2018) tagit fram visade mer än hälften av de tillfrågade i undersökningen att arbetsglädje och arbetseffektivitet har ökat genom flexibelt arbete. Ökad effektivitet kan kombineras med arbetstillfredsställelse när man talar om den tid som spenderas på pendling. De som svarade på studien nämnde att pendling minskar tillfredsställelsen nästan lika mycket som om deras lön sänktes med en femtedel. (Weiler Reynolds, 2018.) Även sjukdagarna minskade kraftigt och den tid som sparades under tjänsteresor ökade möjligheten till fritidsaktiviteter och motion. Organisationen Elinkeinoelämän keskusliitto (2009) har undersökt att en sjukfrånvaro kostar arbetsgivaren cirka 300 euro.

4.2. UTMANINGAR MED DISTANSARBETE

Virolainen (2012) säger att distansarbete också medför utmaningar, särskilt för psykiskt och socialt välbefinnande samt arbetsmotivation. En god arbetsatmosfär består bland annat av rättvisa, ett adekvat informationsflöde, intressanta arbetsuppgifter, laganda och

jämlikhet. Betydelsen av dessa frågor betonas i distansarbetet, och känslan av likabehandling får allt större proportioner. Även om distansarbetaren är lika närvarande under arbetsdagen som de som arbetar på plats, är han närvarande på ett annorlunda sätt än de andra. (Rauramo, 2008.)

Tecken på psykiskt dåligt mående kan inkludera förhöjd arbetsstress och allmän trötthet, ofta på grund av ökad mängd ansvar för arbete och den låga nivån av sociala relationer (Virolainen, 2012). Det är dock möjligt att minska mental belastning genom att ta hand om sin egen psykologiska och fysiologiska återhämtning med vila och fritidsaktiviteter. Genom att ge tid att återhämta sig kan medarbetaren öka sin motivation, tillfredsställelse och hantera arbetet bättre. (Koroma et al., 2011.)

I distansarbete sker kommunikation med andra oftast via digitala kommunikationsverktyg, som ofta inte uppfattas som fysisk kommunikation på samma sätt som ”ansikte mot ansikte”. Det är därför möjligt att många människor tycker att det är ensamt och isolerat med distansarbete och att det är svårt att närma sig andra genom icke-digitala verktyg. (Rauramo, 2012.)

Rauramo (2012) fäster vikt vid förebyggande åtgärder för arbetsstress. I synnerhet har organisationens arbetets kvalitet och kvantitet stora konsekvenser för arbetets kvalitet i allmänhet och enskilda personers välbefinnande. Det är också lättare att hantera stress och eget arbete när den anställde upplever att hen är en viktig del av organisationen (Virolainen, 2012). Det är möjligt att hantera arbetsbördan genom att öka anställdas inflytande, stödja kollegor och ge adekvat information om vad som händer inom organisationen. I allmänhet skapar förändringar, som sker snabbt och inte kommuniceras tillräckligt, negativa känslor och ökar därmed arbetsbördan. (Rauramo, 2012.)

Virolainen (2012) betonar hur det sociala välbefinnandet blir lidande och hur det sociala stödet i arbetet ligger kvar på en låg nivå om den anställde arbetar helt utanför kontoret. Det är naturligtvis lättare att komma i kapp om de anställda arbetar nära varandra. Att komma in i arbetsgruppen kan också bli svårare, särskilt för helt nya anställda om arbetet endast görs på distans. Arbetseffektivitet, arbetsmotivation och arbetsglädje förbättras vanligtvis om den anställde kan skapa vänskapsrelationer på arbetsplatsen.

Att skapa dessa relationer kan dock vara svårare när man arbetar på distans, eftersom kommunikation i allmänhet uppfattas som svårare genom digitala verktyg. (Virolainen, 2012.) Rauramo (2012) förklarar hur missförstånd är en av de största utmaningarna när man kommunicerar genom denna typ av kommunikationskanaler. Detta beror på att den generationsöverskridande uppfattningen av skrivstil och användningen av emojis i allmänhet är olika, för att inte tala om skillnaderna mellan individer, vilket speglar upplevelser av den digitala världen. (Virolainen, 2012.)

5 DISTANSLEDARSKAP

Att leda på distans innebär att ledningen sker i situationer där anställda fysiskt arbetar på en annan plats än ledaren. Ledarskap inom distansarbete skiljer sig från "vanligt". Ledarskap sker, i distansarbete, med hjälp av teknik, så både ledare och anställda måste vara särskilt vaksamma för att säkerställa att instruktioner förmedlas så smidigt som möjligt. Att identifiera och hantera problem och utmaningar kan vara mer utmanande än på arbetsplatsen, så ledaren måste se till att varje medarbetares individuella behov och egenskaper beaktas på lämpligt sätt. Därför bygger distansledarskap på konsensus och det förtroende som följer mellan arbetaren och ledaren. (Surakka & Laine, 2011.)

Enligt Rauramo (2008) är distansledarskap både anställdas och ledarens ansvar, men det största ansvaret faller på ledaren. Ledaren ansvarar för arbetsgemenskapens funktionalitet och utveckling genom att följa arbetsmetoder och leda och främja arbetsgemenskapens etiska principer och moraliska praxis. Arbetsatmosfärens säkerhet och identifieringen av de faktorer eller personer som belastar atmosfären måste också stå under ledarens särskilda uppmärksamhet. (Räsänen, 2002.)

Enligt Vilkmán (2016) är de största utmaningarna inom distansarbete implementeringen av ledarskap eftersom kommunikation sker genom olika digitala verktyg. Kommunikation, gemenskap och förtroende betonas när man skapar regler och mål. Inom distansledarskap växer vikten av ledarskapsförmåga och utvecklingen av ens egna kompetenser. Ledaren måste kunna använda olika kommunikationsmedel och vara

kreativ. (Surakka & Laine, 2011.) Helle (2004) betonar att rollen som ledare inom distansledarskap skiljer sig helt från normalt fysiskt ledarskap på arbetsplatsen. Att övervaka arbetets resultat och mål är mer utmanande, och det är inte heller lätt att bedöma hur anställda håller sig till arbetstid. För att upprätthålla effektivitet och ändamålsenlighet krävs förtroende mellan ledare och anställda. Förtroende byggs genom tillräckligt öppen kommunikation i alla riktningar, och öppen och adekvat kommunikation ger en solid grund för engagemang, uppskattning och gemensamma regler. (Vilkman, 2016.)

Surakka och Laine (2011) fäster särskild vikt vid att möjliggöra självständigt arbete som en del av ledningskulturen. I synnerhet har distansarbete förändrat arbetets karaktär att vara självständigt och grundat på förtroende. Självständigt arbete kräver dock liknande underhållsåtgärder som andra arbetsformer. Återkoppling och övervakning av hur anställda mår betonas eftersom risken för att gränsen för arbete och fritid suddas ut är större när man arbetar på distans. Tryggheten i att göra sitt eget arbete ökar också i takt med att individen känner sig uppskattad (Surakka & Laine, 2011.) Enligt Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, och Lundberg (2006) kräver ergonomi i arbetet och den mentala arbetsbördan särskild uppmärksamhet inom distansarbete. Kontinuerlig och regelbunden övervakning av arbetsfunktioner hjälper till att förebygga och identifiera problemområden i god tid. En adekvat känsla av respekt för individens arbetsinsats är nödvändig och som resultat av en känsla av uppskattning kommer sjukfrånvaro avsevärt att minska. (Vilkman, 2016.)

Som tidigare nämnts är kommunikation den mest utmanande men samtidigt den viktigaste delen av distansledarskap. Kommunikation bygger ett team av individer i organisationen och engagerar dem som en del av organisationen. (Vilkman, 2016.) Enligt Vilkman (2016) är dock den mest utmanande delen av kommunikation inom distansarbete inte själva kommunikationen, utan kvaliteten på kommunikationen och genom det framgången att få in individer i teamet. Det svåraste är att kunna kommunicera regelbundet och även själv vara tillgänglig för andra. Kommunikation går inte bara från arbetsledare till anställd, utan anställda måste också kunna kommunicera till ledaren. Om individen inte känner att detta är möjligt, eller inte får det stöd hen behöver genom att ledaren exempelvis inte svarar i telefon eller på förfrågningar om

kontakt, finns det en stor risk att individens motivation att arbeta försvinner. (Surakka & Laine, 2011.)

5.1. ATT ORGANISERA OCH LEDA VÄLBEFINNANDE I ARBETE

Under de senaste decennierna har hanteringen av välbefinnande på arbetsplatsen blivit mer utmanande på grund av globalisering, en åldrande befolkning, klimatförändringar, digitalisering och en förändring av arbetets karaktär. Därför sker hanteringen av välbefinnande i arbetet ofta i samarbete med enheten för arbetsmiljö, personalavdelning, samt avdelningen för personal- och organisationsutvecklings avdelning. (Suutarinen & Vesterinen, 2010.) Att leda välbefinnande i arbetet är en så kallad trappa som är strategisk och målinriktad och upprepar de åtgärder som redan vidtagits. Först definieras innehållet, sedan skapas ett mål och en plan, därefter tas det reda på vilka resurser som behövs och sedan implementeras, övervakas och utvärderas planen. Alla personer och avdelningar i organisationen måste komma överens om vilka mål som har satts upp för välbefinnande och hur genomförandet av dessa mål kommer att övervakas. (Valkama, 2007.)

Coaching management är ett bra sätt att få organisationens individer att delta i ledarskap. Coaching management och deltagande ledarskap utvecklar individer och möjliggör utvecklingen av en karriärväg (Sydänmaanlakka, 2015.) Enligt Sydänmaanlakka (2015) är huvudsyftet med coaching management att leda med gott exempel och inte direkt berätta hur saker ska göras. Utvecklingen av reflektion är också en del av coaching management (Sydänmaanlakka, 2015). Enligt Sydänmaanlakka (2015) består coaching management av fem grundpelare: ledaren måste kontinuerligt kunna observera och utvärdera individer, ledaren måste kunna märka även små förändringar både på arbetet och i arbetsgemenskapen, ledaren måste förstå att kommunikation är en nyckelpunkt för ledningens framgång och för att motivera individer, ledaren måste planera varje rörelse noggrant och nya möjligheter måste snabbt beaktas och implementeras.

Den snabba digitaliseringen av verksamheter har gjort många organisationer till globala pionjärer och inneburit internationaliserad konkurrens. Konkurrensen om förändring och dominans ökar, vilket i sin tur kräver en kontinuerlig omprövning av organisationers praxis. En välmående, intresserad och produktiv arbetsgemenskap är nyckelfaktorer när man beaktar en organisations konkurrenskraft. Denna snabba förändring av verksamhetsmiljön kräver en mer kreativ och positiv attityd från arbetsledare. Inom ledningen räcker det inte längre att endast fokusera på de fysiska arbetsförhållandena, utan ledaren måste också kunna se över och förebygga mentala faktorer i arbetet. Arbetsorganisering och tydliga arbetsinstruktioner är därför en allt viktigare del av ledarens arbete och förebyggandet av arbetsbelastning. (Suutarinen & Vesterinen, 2010.)

De fysiska faktorerna i arbetet är inte längre den främsta orsaken till arbetarens hälsoproblem, utan sjukfrånvaro orsakas mest av stress, utmattningar i arbetet och brist på motivation. Denna sjukfrånvaro orsakas vanligtvis av för hög arbetsrytm, brist på möjligheter att påverka arbetet, obefintlig eller dålig bekantskap med arbetet, samt dåligt ledarskap och otydlighet om sina egna arbetsuppgifter. Så handlar det om försumlighet, likgiltighet eller passivitet hos organisationer för välbefinnande på arbetsplatsen? (Suutarinen & Vesterinen, 2010.) Suutarinen och Vesterinen (2010) påpekar att organisationernas syn på välbefinnandet på arbetsplatsen är oklar. Många människor vet inte vad som ingår i det eller hur det ska genomföras. Lagstiftningen har fört med sig att företagshälsovården i organisationer är i ordning och kan användas. Den ergonomiska aspekten av arbetet och arbetsbördan övervakas också av arbetsgivaren och vi vet vem som är ansvarig för att följa den. I många organisationer är dock uppmärksamheten inte inriktad på att kontinuerligt arbeta med välbefinnandet. Det är inte nödvändigtvis klart vem som ansvarar för en omfattande övervakning av välbefinnandet på arbetsplatsen, vad som övervakas, vilka mål som bör fastställas eller har fastställts och vem som samarbetar i dessa frågor. En omfattande översyn och främjande av välbefinnande på arbetsplatsen ger inte bara fördelar för den anställda eller förbättrar arbetstagarens arbetsförmåga, utan minskar också arbetsgivarens kostnader. (Suutarinen & Vesterinen, 2010.)

Det finns totalt 11 lagar om välbefinnande på arbetsplatsen: lag om arbets säkerhet, lag om företagshälsovård, lag om arbetsavtal, lag om samverkan i företager, lag om

jämställdhet mellan kvinnor och män, lag om integritet i arbetslivet, lag om semester, lag om arbetspension, lag om övervakning av arbetsskydd och överklagande i arbetsskyddärenden, lag om yrkessjukdom och lag om olycksfallsförsäkring. Dessa lagar ålägger både arbetstagaren och arbetsgivaren vissa skyldigheter och ansvar (Suutarinen & Vesterinen, 2010).

Nedan följer korta beskrivningar av lagen om välbefinnande på arbetsplatsen:

I lagen om arbetsavtal (2001/ 55) ska arbetsgivaren vara försiktig, ta hand om relationer och utveckla sin egen relation till de anställda samt främja relationer mellan anställda. Arbetsgivaren måste också se till att arbetstagarens kunskaper om sitt eget arbete och medvetande om förändringar i organisationen är aktuella så att hen har möjlighet att utföra sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt och göra framsteg i sin karriär.

Syftet med lagen om arbets säkerhet (2002/ 738) är att skydda de anställda och förebygga riskfaktorer i arbetet. Syftet är också att skapa en bättre och säkrare arbetsmiljö och arbetsvillkor. Arbetsgivaren har en skyldighet att skapa en trygg och hälsosam arbetsmiljö och att upprätthålla medarbetarnas arbetsförmåga. Om den överdrivna belastningen på arbetstagaren blir uppenbar, måste arbetsgivaren reda ut var de kommer, hjälpa arbetstagaren att läka och vidta åtgärder för att förhindra att motsvarande belastning inträffar igen.

Lag om övervakning av arbetsskydd och överklagande i arbetsskyddärenden (2006/44) säkerställer efterlevnaden av bestämmelserna om hälsa och säkerhet på arbetsplatsen tillsammans med hjälp av myndigheter, arbetsgivare och arbetstagare. Lagen främjar kommunikation mellan arbetsgivare och arbetstagare och gör det möjligt för anställda att delta i välbefinnande på arbetsplatsen.

Syftet med lagen om samverkan i företaget (2007/334) är att skapa lämpliga interaktioner mellan organisationen och de anställda och att främja kommunikationen mellan dessa parter om förändringar och förfaranden inom organisationen. Det finns också en önskan att förbättra anställdas förmåga att påverka organisationens beslut.

Syftet med lagen om företagshälsovård (2001/1383) följs i samarbete med arbetsgivare, arbetstagare och företagshälsovård genom att förebygga arbetsrelaterade sjukdomar och olycksfall i arbetet, att främja arbetsmiljön och arbetstagarnas funktionsförmåga samt att förbättra arbetsgemenskapens funktion.

I lagen om arbetspension (2006/395) fastställs arbetsgivarens ansvar för den anställdes pensionsavsättningar. Den anställda är dock också ansvarig för att betala pensionsförsäkringsavgifter. Den anställda har rätt att gå i ålderspension och förtidspension, ansöka om rehabilitering eller invaliditetspension om hens försämrade hälsotillstånd så kräver och ha rätt till efterlevandepension.

Syftet med lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män (1986/609) är att främja jämställdhet mellan kvinnor och män, att förhindra könsdiskriminering och att förbättra kvinnors ställning i arbetslivet. Arbetsgivaren ska utforma och organisera arbetsmiljön så att den passar alla kön. Arbetsgivaren måste också göra det möjligt att förena arbete och familjeliv.

Varje anställd omfattas av arbetslagen, beroende på om de befinner sig i ett normalt anställningsförhållande eller ett distansarbetsförhållande. Lagen gäller dock i vissa fall för distansarbetare med vissa undantag. Rätten till lön och årlig ledighet, pension och sjukfrånvaro är exakt densamma som alla andras. Det största undantaget från lagstiftningen gäller arbetstidslagen, eftersom lagen om normal arbetstid inte gäller arbete som utförs i arbetstagarens hem eller annan plats där arbetsgivaren inte kan anses övervaka arbetstidsarrangemang (L605/1996).

För att säkerställa att distansarbete är säkert för både arbetstagare och arbetsgivare bör ett skriftligt avtal upprättas mellan de två parter som kommer överens om villkoren för arbetet. Särskilt hänsyn bör tas till arbetarskydd och arbetstid, med vilken typ av verktyg som arbetet utförs, vem som betalar för verktygen samt hur ofta arbetet rapporteras till arbetsgivaren. (Rauramo, 2017.)

Även om välbefinnande i arbetet är lagligt föresatt, finns det mer än de obligatoriska aktiviteter som föreskrivs i lag. Med andra ord omfattar välbefinnandet på arbetsplatsen också den anställdes fritid och de anställdas gemensamma åtgärder för att förbättra

välbefinnandet på arbetsplatsen. En hälsosam livsstil som adekvat näring och sömn, fysisk aktivitet och utveckling av arbetsgemenskapens atmosfär och ledarskap är alla viktiga faktorer för att uppnå en välmående individ och arbetsgemenskap. (Suutarinen & Vesterinen, 2010.)

6 ANALYS

6.1. VILKA FAKTORER PÅVERKAR EN INDIVIDS VÄLBEFINNANDE I DISTANSARBETE?

Välbefinnande i distansarbete är mycket mer än bra ergonomi och pausgymnastik. Det består av många faktorer och ger till stor del arbetet dess meningsfullhet och gör att individen känner sig värderad, trygg och fysiskt frisk (Virolainen, 2012). Informant 1 belyser tydligt liknande punkter:

”Se et sul on perustehtävä on tiedossa, sä tiedät mitä sä teet joka päivä kun meet töihin, sä tiedät mitä odotetaan, sä tiedät et työllä on joku tavoite ja et työ on merkityksellistä. Se työ on tärkeätä, oli se sit mitä tahansa, teet maksalaatikkaa kotona, mutta pitää olla merkitys.”

(Informant 1)

Informant 2 lägger också stor vikt vid positiva kollegor och sin egen hälsa, samt förklarar hur fysiskt välbefinnande och arbetsbelastning i distansarbete har förbättrats avsevärt på grund av god inomhusluft. Manka och Mankas (2016) modell för välbefinnande på arbetet belyser hur hanterbarheten i det egna arbetet och arbetsfördelningen påverkar arbetsbördan. Informant 3 betonar uttryckligen att arbetet

ska fördelas så jämnt som möjligt över alla arbetsdagar, så att belastningen inte blir för hög de dagar då skrivbordet är tomt. Det är även klart att informant 1 instämmer gällande fördelningen av arbetstid och fritid:

”...työajan pitää niinku rajottuu tiettyihin juttuihin et kesälomal eikä sunnuntai illal ei lueta eikä tehdä tarkastuskertomuksii niinku meidän tässä työssä tänään kävi ilmi ni mä pidin aika palopuheen sit et hetkinen.”

(Informant 1)

Att tillbringa fritid är därför av stor betydelse för välbefinnandet i arbetsplatsen i dag, eftersom många upplever att de klarar sig bra i arbetet när hänsyn tas till behoven i deras privatliv vid planeringen av arbetet. Särskilt vid valet av ett nytt arbete, spelar möjligheten till flexibel arbetstid och distansarbete en stor roll. (Aura & Ahonen, 2016.)

Enligt Tuominen och Pohjakallio (2012) omfattar en stor del av välbefinnandet i arbete god ledarskapsförmåga samt en organisation som mår bra och har kompetenta arbetare, vilket också betonas av informanterna. Informant 1 förklarar hur hen som ledare anser att det är viktigt att tillsammans med anställda diskutera känslor och prestationer på jobbet, och det med jämna mellanrum. Enligt hen är anställda således medvetna om vad som förväntas av de och känner också att de behövs och värderas i organisationen. På så sätt upprätthåller organisationen en uppmuntrande atmosfär där det är lätt att involvera anställda och där det är fritt att uttrycka sina åsikter. (Virolainen, 2012.) Informant 1 märkte personligen hur stor betydelse detta har i arbetet genom att ge anställda möjlighet att brainstorma tillsammans utan ledarens närvaro:

”...työhyvinvointii on sekin että kun kehitetään et kaikki osallistuu siihen työn kehittämiseen tai mikä se rooli sit onkin sil työllä ni, että se ei ole tavallaan esimies tai johtoryhmät ylhäältä käske tehdä näin, vaan annetaan mahdollisuus tavallaan tai osallistetaan tavallaan siihen työn tekemisen suunnitteluun.”

(Informant 1)

Virolainen (2012) betonar att välbefinnande i arbetet består av många olika områden, inklusive fysiskt, socialt, psykiskt och psykiskt välbefinnande. I intervjun med informant 5 lyftes flera aspekter av välbefinnande fram, särskilt vården av fysiskt och socialt välbefinnande. Detta stöds av informant 4 som berättar om arbetsgivarens stöd för fysiska arbetsvillkor och stöd som arbetstagaren får för att utföra sitt arbete. Enligt Vilkmán (2016) är det inte bara en faktor för välbefinnande som garanterar en nöjsam arbetsatmosfär, eftersom brister inom vissa områden återspeglas alltid inom andra områden. Enligt informant 1 är en av de viktigaste faktorerna för välbefinnande att anställda känner sig uppskattade och uppmärksammade.

Den enklaste märkbara aspekten av välbefinnande är fysiskt välbefinnande. Bristerna i det är lättare att identifiera än inom andra områden och är också lättast att göra förbättringar inom. (Virolainen, 2012.) Informant 5 betonar företagshälsovårdens betydelse för att stödja det fysiska välbefinnandet i arbetet. På hens arbetsplats har man kunnat beställa verktyg genom företagshälsovården som passar hens eget arbete. Fysiskt välbefinnande betyder omfattar arbetets ergonomi, den fysiska arbetsbördan, temperaturen och bullret i arbetsmiljön samt renligheten. (Vilkmán, 2016.) Informant 5 säger att arbetsgivaren stöder fysiska arbetsvillkor så att de anställda har haft möjlighet att köpa gamla kontorsmöbler hemma billigt, vilket gör de anställdas fysiska arbetsvillkor bättre. Som jämförelse visar informant 2 hur arbetsgivarens brist på omsorg om fysiska arbetsförhållanden har en negativ inverkan på arbetsprestationer och på de egna fysiska och psykiska välbefinnandet.

Enligt Virolainen (2012) omfattar socialt välbefinnande all interaktion på arbetsplatsen. Enligt Virolainen (2012) är det på en välmående social arbetsplats lätt att lära känna kollegor, lätt att be om hjälp och man känner att interaktion sker på ett enkelt och lugnt sätt. Informant 4 känner att det är lättare att kontrollera sin egen sociala börda när man arbetar på distans eftersom man själv kan välja tid när man svarar på meddelanden som har skickats via digitala kanaler. Enligt hen är det därför inte nödvändigt att svara omedelbart, vilket gör det lättare att kontrollera den mentala belastningen.

”..me voidaan laittaa liikennevalot niin sanotusti punaiselle, niin tavallaan sitä pystyy säätelemään ja kalenterista on lupa varata itselleen niin kuin erilaista työtä varten aikaa niin silloin työkaveritkin kunnioittaa sitä...”

(Informant 4)

Virtanen och Sinokki (2014) skriver att faktorer som belastar det sociala välbefinnandet är dålig förvaltning, ojämlig behandling, mobbning och otillräcklig information. Informant 2 betonar ledning av välbefinnandet som viktigt, särskilt ledarens ledarskapsförmåga, som uppmuntrar och stöder flerdimensionella diskussioner och gör det möjligt att uttrycka olika åsikter. En av de största belastningsfaktorerna inom distansarbete är dock att arbeta ensam (Virolainen, 2012). Detta håller alla informanter med om. Till exempel säger informant 4 att bristen på oavsiktliga möten är en stor börda, eftersom det då saknas möjlighet att be om råd i arbetsfrågor eller att prata om hur dagen har gått, vilket man kan göra när man arbetar på kontor.

Med psykiskt välbefinnande avses en persons egen erfarenhet av en viss situation. Denna aspekt av välbefinnande är den som i högsta grad påverkar sjukfrånvaro och minskar arbetskomfort. Det psykiska välbefinnandet blir lidande om en individ upplever att arbetsatmosfären är dålig, om man känner sig alltför upptagen, om stressen på arbetet har blivit för stor och om arbetstagaren är under alltför stor press att arbeta. (Sydänmaanlakka, 2014.) Informant 4 beskriver särskilt väl effekten av arbetsrusning och arbetsatmosfär på psykiskt välbefinnande:

”...no se että niinku kukaan ei tiedä mitä kukakin tekee, kuka on missäkin, että se että niinku sä et koskaan tiedä, että joku lähtee kesken päivän pois ja sit sä soittelet, lähettelet turhaan sähköpostia ja ne ei ookkaan paikalla.”

(Informant 4)

Virolainen (2012) betonar att detta psykiska välbefinnande dock kan förbättras om den anställda kan uttrycka sina känslor i alla situationer. Även informant 3 anser att det är viktigt att ledare och kollegor tar hänsyn till individers olika personligheter och tankesätt samt förstår andras tankesätt genom att lära känna varandra ordentligt.

Enligt Virtanen och Sinokki (2014) är den anställdes mentala välbefinnande bra när hen känner att det arbete hen har gjort spelar roll. Det psykiska välbefinnandet förbättras om anställda på allvar trivs med det arbete de gör och känner att de har fått möjlighet att utvecklas och avancera i sina karriärer samt ha en arbetsgemenskap runt sig som är stödjande i varje situation. Informant 5 betonar att socialt och psykiskt välbefinnande går hand i hand, eftersom de påverkar varandra i båda riktningar. Om individen upplever att det egna arbetet är viktigt kommer hen också att vara bättre på att delta i diskussioner med andra kollegor och uttrycka sina åsikter till ledaren (Informant 5). Detta i sig räcker dock inte, och organisationen kan bidra till detta genom att definiera atmosfären och livet på arbetsplatsen och anpassa dessa till individers egna värderingar (Virolainen, 2012).

6.2. HUR STÖDER LEDAREN ARBETSMILJÖN I DISTANSARBETE?

Ledaren kan använda sina egna åtgärder för att stödja arbetsmiljöns välbefinnande genom att uppmuntra och ge feedback. En bra laganda skapas genom ledarens åtgärder. Genom sitt eget exempel skapar ledaren en genuin och omtänksam atmosfär och försöker med jämna mellanrum att interagera med alla. (Vilkman, 2016.) Informant 5 lyfter fram samma punkt där hen förklarar hur viktig ledarens positiva attityd och empati är för arbetsgemenskapen.

”Ei kellään oo motivaatiota työyhteisössä, jos esimies ei omal esimerkillään osaa tai halua luoda ympärilleen positiivista ympäristöö. Ne on ne pienet jutut mitkä merkkää, esimerkiks hymy huulilla, pienet kehut, kuulumisen kysymiset ja tiimin tuominen yhteen.”

(Informant 5)

Informant 3 säger att det är viktigt för hen att ledaren med jämna mellanrum frågar hur hen mår och att ledaren samlar ihop hela teamet samt därmed strävar efter att skapa en laganda där det är möjligt. I distansledarskap kan interaktion vara svårare att upprätthålla eftersom det inte finns någon möjlighet till personliga möten (Vilkman, 2016). Därför måste ledaren vara lyhörd för vad som händer i arbetsgemenskapen (Informant 1). Det är dock möjligt att upprätthålla en känsla av gemenskap om alla individer i teamet och ledaren håller möten tillsammans via olika elektroniska kanaler, och eventuellt också ansikte mot ansikte (Vilkman, 2016). Enligt Surakka och Laine (2011) skulle det vara en bra idé att hålla utvecklingsdiskussioner och viktiga möten på plats för att undvika tvetydigheter. Utvecklingsdiskussioner och fria diskussioner skapas med de tillgängliga verktygen ofta en känsla av förtroende och självförtroende för båda parter (Informant 1).

Enligt Kupias och Salo (2021) betonas vikten av ledarens stöd i distansarbete många gånger över normala arbetsförhållanden. Varje anställd förväntar sig att ledaren ska visa extra stöd under distansarbete, för när man arbetar ensam ökar känslan av ensamhet och otillräcklighet (Informant 5). Beroende på arbetsplats kan anställda arbeta i olika delar av världen och i en mängd olika befattningar. Skapandet av tydliga regler och funktionaliteten hos kommunikationskanaler och kommunikationsmetoder betonas till stöd för distansarbete. (Kupias & Salo, 2021.) Kupias och Salo (2021) betonar vikten av att i början av distansarbetet följa upp instruktioner så att individer kan vara helt säkra på sina uppgifter och ledarens stöd. Informant 4 understryker att ledaren inom distansledarskap bör kommunicera mer med anställda via olika kanaler och även i färre frågor, till exempel att helt enkelt fråga hur det går för dem. Informant 3 betonar också

samma frågor som informant 4, och som sammanfaller med Kupias och Salo (2021) betoning för att följa organisationens instruktioner:

”Se että sä niinku soitat välil alaisillesi, kysyt mitä nyt kuuluu, miten on mennyt, onko ollut jotain, kaipaatko johonkin apua. Eli sitten jos on mahdollisuus nähdä niin sitten tekee vaikka kaffetreffit tai syömistreffit tai teamsin välityksellä pyytää koko tiimin yhteen ja keskustellaan.”

(Informant 3)

Att uttrycka och acceptera känslor kan vara svårt på distans, eftersom överföringen av känslor inte är lika otvetydig digitalt som de är fysiskt (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020). Därför är den mest utmanande aspekten av ledarskap inom distansledarskap upprätthållandet av kommunikation (Haapakoski et al. 2020). Informant 4 säger att det är viktigt i kommunikationen att ledaren tar hänsyn till exakt samma saker som vanligt, men håller uppmärksamheten på information och frågeformulering som sker tillräckligt ofta, särskilt genom digitala kommunikationsverktyg. Haapakoski et al. (2020) betonar också den exakta formuleringen av frågor och känslighet vid tolkning av känslor när dessa sker genom kommunikation med hjälp av digitala verktyg. Det är lättare för ledaren att tolka svar om hen känner individen på rätt sätt och känner kommunikationskopplingen mellan hen och individen. (Haapakoski et al., 2020.) Informant 2 anser att det är särskilt viktigt att ledaren förstår varje individs situation, att hen kommunicerar lika med alla och behandlar varje individ utifrån deras kompetens och styrkor.

”Semmoista tasavertaisuutta ja kaikkea kunnioittamista ja ymmärtämistä ja vastaanottavuutta ja luottamista, että on vuorovaikutteisuutta ja se on hyvin tärkeää. Se ei oo vaan se et esimies sanelee sinulle kaiken et sä et saa kenenkään kanssa neuvotella mistään, et se on niinku väärin, vaan se et niinku ymmärtää jokaisen tilanteen ja jokainen ihminen on työyhteisös erilainen.”

(Informant 2)

Empati och omtanke kan ökas så att ledaren kommunicerar mer och använder så kallad överkommunikation (Haapakoski et al., 2020). Informant 3 betonar detsamma och menar att ledaren får positiv energi i arbetsgemenskapen och höjer individens välbefinnande om hen är genuint intresserad av individens tillhörigheter och vill säkerställa rimligheten i individens arbetsbörda. Känslan av att en ledare kan kontaktas när som helst och på vilket sätt som helst skapar en känsla av tillhörighet. (Kankainen, 2018.) I intervjun avger informant 4 samma åsikt i frågan:

”...tavallaan aina on lupa ainakin omalle esimiehelle soittaa ja olla yhteydessä jos on jotain kysyttävää tai tai jos tarvitsee apua jaksamiseen tai muuta niin kyllä sieltä sitten aina sitä tukea saa ja se varmaan onkin yksi niistä tärkeimpiä asioita...”

(Informant 4)

Enligt Kankainen (2018) gäller samma metoder och regler i ledning av distansarbete som i ledning av nya generationer. Nya generationer undviker arbete där ledningsmetoden innefattar gammal auktoritär ledning. Informant 2 betonar att ledaren inte behöver kunna kontrollera allt. Det är trevligt att arbeta på en arbetsplats om ledaren litar på att de anställda kommer att göra sitt jobb ordentligt (Informant 2). I stället förväntas och krävs ett inkluderande och empatiskt sätt att leda. Nya generationer har noterat att motivation och gemenskap växer genom detta sätt att leda. (Kankainen, 2018.) Informant 2 belyser organisationens utveckling genom diskussion och självimplementering:

”Sitä enemmän se kehittyy se organisaatio mitä enemmän ihmiset keskustelelee ja miettii niitä töitä. Ku jollakin voi hyväkin idea olla kun toinen on pätkäilyt sitä vaik kuin kauan mitä tekisi.”

(Informant 2)

Enligt Kankainen (2018) hjälper coaching management individer att lära sig nya saker i en snabbt föränderlig arbetsmiljö, utvecklar kompetensutveckling och möjliggör bästa

presentation och användning av varje individs potential och kompetens. När en anställd får tillåtelse att vara kreativ och utnyttja sin egen potential blir hela arbetsgemenskapen automatiskt mer produktiv och kreativ. Individer lär sig snabbare att lösa problem och skapa nytt när de enbart får agera genom exempel och inte genom att ledaren ger mer direkta och konkreta lösningar. (Informant 5.) Enligt informant 5 tillskrivs individens kompetens när hen får tänka över problemlösningar och lösa problem själv. Coaching management utvecklar inte bara kompetens och välbefinnande hos en individ, det har också långtgående konsekvenser för hela arbetsgemenskapens välbefinnande (Sydänmaanlakka, 2020).

Enligt Haapakoski, Niemelä och Yrjölä (2020) är dock att en delning av ledarens egen kompetens med individer och stöttandet av deras självledning de viktigaste faktorerna för att coachningsmetoden ska lyckas. Det är viktigt att fråga organisationens individer vad de anser som viktigt och vilka lösningar de skulle göra i vissa situationer (Informant 4). Att stödja självstyrt arbete inkluderar att påminna individer om att hålla sina egna rutiner och inte öka arbetsbördan (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020). Ledaren måste kunna förstå att människors kreativitet är olika och att inte alla alltid kan vara kreativa (Informant 2). Individers förmåga att klara av distansarbete kan ofta vackla på grund av för mycket arbete, eftersom gränsen för hemarbete lätt suddas ut (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020). Informant 2 belyser ett intressant element gällande arbetsbelastning och hantering:

”...joku on aamuihminen ja joku on iltaihminen, joku haluaa aloittaa päivän 8 aikaan ja joku haluaa tulla liukumal 10 aikaan niin sekin pitää niinku ymmärtää. Että niinku se ihminen ku on iltaihminen ei 8 aikaan välttämättä saa sitä tehoo päälle heti miten se ku on aamuihminen.”

(Informant 2)

Coaching management är ett av de moderna sätten att få individer att känna sig välkomna, uppskattade och kompetenta (Kupias & Peltola & Pirinen 2014). Individer känner sig uppskattade om de får uttrycka sina åsikter i olika frågor och att det förutom

negativ feedback ges positiv feedback om hens arbete (Informant 2). Syftet med coaching management är att ge individer ansvar för egen utveckling och karriärutveckling. Syftet med denna metod är att ge individen ett ansvar som motsvarar hens egen kompetens och som senare skulle gynna kompetensutvecklingen. Ledarens syfte är helt enkelt att ge råd och styra sina anställda på rätt väg, samt att lita på att individer kommer att kunna utföra uppgifterna självständigt. (Kupias et al., 2014.) Informant 4 anser också att det viktigaste för distansledarskap är att föregå med gott exempel och ta hand om samt stödja arbetet som helhet.

Det finns en önskan bland anställda att skapa en debatt mellan individer som sker genom öppna frågor. Öppna frågor hjälper individer med kreativitet, och därmed återspeglas också deras egna idéer bättre. Utvecklingen av individer har visat sig vara bättre genom denna typ av ledning. (Kupias et al. 2014.) Informant 3 belyser förståelsen för olika arbetsmetoder och det faktum att ledaren lär sig om preferenser och behov genom att fråga var och en av de anställda. Enligt Kupias et al. (2014) görs coaching management inom distansarbete mestadels digitalt. Det kräver särskild koncentration från ledaren, nya typer av expertis, forskning om distansledarskap och kombinationen av olika ledningsmetoder. Informant 1 belyser komplexiteten i digitala verktyg och förklarar hur man använder och tar hänsyn till olika kanaler samtidigt. Samtidigt betonar hen att digitala kommunikationsverktyg har underlättat ledarskap eftersom de gör det lättare att omedelbart veta om personen är tillgänglig. Informant 5 ger också en liknande uppfattning som informant 1:

”Nyt kun meilläkin on käytössä paljon erilaisia digitaalisia kommunikaatioalustoja, niin jotenkin on tosi vaivatonta pysyä perässä muiden aikatauluista. Sä saat kans heti vastauksen jos kysyt esimerkiksi teamsissä jotain ja voit vaikka soittaa toiselle ton sovelluksen kautta jos näät että toinen on vapaana.”

(Informant 5)

Sydänmaanlakka (2015) betonar att framgången med coaching management kräver särskilt god interaktionsförmåga, kompetens inom arbetsområdet och förmåga att ge

feedback på det arbete som utförts. Feedback, både positiv och konstruktiv, utvecklar förtroende och uppskattning mellan individer och ledare (Informant 4). Individens självförtroende växer genom sådana aktiviteter och utvecklar också en gemensam arbetsatmosfär. Informant 4 nämner att deras undersökningar kring nöjdhet på arbetet är ett bra stöd för att öka arbetsatmosfären, eftersom den feedback som ges kan ses över tillsammans med individerna. I coachande arbetsgemenskapen är misstag och experiment tillåtna, och mer tid för att utföra arbetet ges vanligtvis till för att få resultat. Ledaren bör ge individer utrymme, både för att förstå att ledning av situationer och resultat inte längre är enbart i ledarens händer. (Kupias et al. 2014.) Informant 4 förklarar hur man i vissa fall ger mer tid till arbetstagarna att utföra arbetet, eftersom arbetet upplevs mer hektiskt under distansarbete och ibland kan det ta tid att få hjälp. Informant 5 betonar detsamma och nämner hur det kan vara svårt att uppnå goda resultat, särskilt för nyanställda, eftersom de aldrig har haft möjlighet att fysiskt träffa kollegor eller ens har upplevt samma utbildning för arbete som de som började innan man övergick till distansarbete.

”Välillä on hankalaa tietää mitä sulta odotetaan ja avun saaminen ei aina oo niin helppoa, koska mejän koulutus oli jouduttu järjestämään ihan uudella tavalla kuin muiden. Ei oo koulutuksen järjestäjillekään helppoa tehdä yhtä kattavaa koulutusta kuin niille, jotka ovat aloittaneet ennen etätyöaikaa. Siks musta on tärkeätä et johtaja ymmärtää, että uudet työntekijät tarvii opetteluun joskus enemmän aikaa.”

(Informant 5)

6.3. VILKA ÄR DE AKTUELLA UTMANINGARNA MED DISTANSARBETE?

Informanterna var först med att påpeka hur den största utmaningen inom distansarbete är att kunna avsluta arbetsdagarna i tid. De nämnde hur det är lätt att arbeta hela tiden hemma, eftersom verktyg är så lättillgängliga hela tiden. Särskilt informant 1 har märkt att man ofta har varit tvungen att påpeka att de egna anställda av pausering och att

arbetsdagen faktiskt måste avsluta. De största utmaningarna med distansarbete är till stor del relaterade till att gränsen för arbetstid och fritid suddas ut och den överdrivna ökningen av arbetstiden i samband med den. Med teknikutvecklingen har det satt press på människor att arbeta även på fritiden, eftersom de vill visa sin arbetsgivare att de arbetar hårt (Kurkland & Bailey, 1999). Detta är dock inte avsikten, eftersom arbetsgivaren också förstår att människan inte är som en maskin. Arbete utanför arbetstid leder till så kallat grått arbete, vilket inte återspeglas i arbetstidsuppstationering (Informant 1).

Det är tydligt hur denna utmaning också kan ses i informant 2 vardag. Hen nämner att det är svårt att sluta arbeta eftersom det känns som att man är hela tiden på jobbet. Särskilt de dagar då det inte finns något fritidsaktivitet efter arbetstid kan det vara ännu svårare att avsluta arbetsdagen (Informant 2). Det är just därför det skulle vara viktigt för arbetsplatserna att gemensamt komma överens om spelreglerna om tillgänglighet. Särskilt i arbetet där arbetstagaren begränsar sin egen arbetsbörda finns det risk för utmattning och förlust av sitt eget välbefinnande (Järvinen, 2008). Mycket få arbetsplatsen har kunnat ta hänsyn till bristen på sociala kontakter i distansarbetet. Även om kontakter kommer dagligen via olika elektroniska kanaler räcker det inte att ersätta fysiska sociala kontakter (Helle, 2004). Att kommunicera via elektroniska kanaler kan till och med kännas stressande, eftersom anställda antas vara tillgängliga hela tiden (Informant 3).

Risken för isolering och utestängning från arbetslivet är betydligt högre inom distansarbete än i platsberoende arbete. Kommunikation via elektroniska medel kan leda till att en person inte längre upplever behovet av fysisk kommunikation och därmed omedvetet isolerar sig från arbetsgemenskapen (Helle, 2004). Informant 3 förklarar hur teamets arbetsgemenskap och ömsesidiga kommunikation har drabbats av distansarbete, eftersom vardagliga nyheter inte utbyts lika mycket som när man är fysiskt på kontoret. Å andra sidan har den mentala stressen varit mindre och har medfört sin egen typ av arbetsfred:

”Mun mielestä mä ehkä kuormitun etätyössä vähemmän sosiaalisesti ja henkisesti kuin ihan niin kun paikan päällä työskentelyssä, koska etätyössä sä saat olla niin kuin niin sanotusti rauhassa, että kukaan ei niinku keskeytä sun töitä niin paljon, kun sitten taas mitä toimistolla ja myöskin ehkä, että asiat hoituu niinku tehokkaammin”

(Informant 3)

Social interaktion bygger en positiv arbetsatmosfär och en känsla av gemenskap. Under en längre tid kan bristen på spontana konversationer börja kännas som en förlust av medarbetare och på sätt och vis har det också konsekvenser för arbetsproduktiviteten (Fried et al., 2014). Även om mental stress i distansarbete upplevs vara större än i normalt platsberoende arbete, anses det lättare att få hjälp av alla informanter. Informatör 3 betonar hur man får hjälp snabbare, medan Informant 2 påpekar att hjälp inte begärs för lätt under distansarbete utan alla har börjat tänka på lösningen själva innan de ber om hjälp.

När den sociala isoleringen har börjat kan det också verka svårare att få stöd från arbetsgemenskapen och ledaren (Vilkman, 2016). Av denna anledning är det mycket viktigt att prata om sina egna känslor, som Informant 1 betonar:

”... esimies tavallaan tunnisti se, että nyt täytyy tavallaan olla sitä ohjattua keskustelua alkuun ja käydä niit tavallaan tuntemuksia mitä tämä tilanne aiheuttaa. Että, kun ne tunteet tulee sieltä niin ne täytyy käsitellä, että pystytään asioita hoitaa mitä työssä pitää niin, mun mielest onnistuttiin ihan hyvin kyllä.”

(Informant 1)

Särskilt för ledaren är den största utmaningen att hen också uppmärksammar dem som arbetar på distans. De som inte är fysiskt på arbetsplatsen kan uppleva mindre

karriärutvecklingsmöjligheter och oron för sin egen tillhörighet kan bli stor. Förtroendet för att ens egna möjligheter är lika med andras, växer genom kommunikation (Helle, 2004). Insats måste användas korrekt för både anställda och ledaren eftersom det gynnar både när det fungerar bra. Ingen lämnas ensam, och ledarna har också ett ansvar att kommunicera med varje individ själva. Kommunikationen bör vara regelbunden och omfatta diskussioner om själva arbetet, men också om hur fritiden och i det egna livet går (Informant 1).

Distansarbete kräver också övervägande från andra familjemedlemmar. Särskilt om maken också arbetar på distans och barnen är hemma, krävs många arrangemang för att hantera situationen. Andra behöver kunna ta hänsyn till hur olika avbrott kan störa arbetet (Fried et al., 2014). Dessutom har arbetsstationens ergonomi en stor inverkan på arbetets jämnhet och komfort. Ofta hemma är arbetsstationens ergonomi inte lika bra som på själva arbetsplatsen, eftersom arbete görs till exempel på soffan och på sängen (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo, 2011). Informant 3 är upphetsad över att de inte har uppmärksammat ergonomi från arbetsgivarens sida, och som ett resultat är det inte möjligt att arbeta på distans under en längre tid eftersom huvudet och andra platser börjar ha värk. På grund av arbetsverktygs pris kanske inköp av ergonomiska verktyg inte är intressant eller det finns helt enkelt inget utrymme för dem hemma. Därför är det viktigt att arbetsgivaren ger råd om att hur förbättra ergonomin och eventuellt ger ekonomiskt stöd vid inköp av möbler (Koroma et al., 2011). När verktygen är i ordning hemma är prestandan ännu högre och effektivare än fysiskt i arbetsplatsen (Informant 3).

Liksom Koroma et al. (2011) betonar informant 3 vikten av att ge råd och stödja i att skapa god ergonomi för distansarbete. Som informant 2 rapporterade har de fått en fysioterapeuts besök hem och informant 1 sa att deras arbetsgivare stöder inköpen ekonomiskt. Det är också möjligt att få råd om arbetsposition via företagshälsovården (Informant 1). Långvarig dålig ergonomi ökar risken för muskuloskeletala skador (Vilkman, 2016).

6.4. VILKA ÄR DE NUVARANDE FÖRDELARNA MED DISTANSARBETE?

Flexibla arbetstider främjar anställdas välbefinnande eftersom det underlättar vardagen och ökar känslan av inflytande. Flexibla arbetstider underlättar inte bara vardagen, utan arbetstagaren är också mer beredd att vara flexibel när det gäller arbete om flexibilitet ges till hen för arbetsplatsens räkning (Tuominen & Pohjakallio 2012). I synnerhet är det lättare för personer som lever i långdistansförhållanden att arbeta när arbetstiden är flexibel och distansarbete är tillåtet (Informant 3). Möjligheten att planera sin egen arbetstid har visat sig öka motivationen att arbeta (Tuominen & Pohjakallio 2012). Informant 2 betonar ovanstående punkt och tillägger att flexibilitet också ger en känsla av uppskattning och förtroende. Det har fastställts att människor har olika slags interna klockor, någon är en morgonmänniska och en annan person vaknar inte förrän kvällen. Att låta anställda planera sitt arbetsschema enligt sin egen dygnsrytm minskar risken för utmattning och trötthet. Den här typen av arrangemang ger självständighet och underlättar sedan ledarens arbete (Tuominen & Pohjakallio 2012). Det är inte oklart hur alla informanter talar för flexibla arbetstider och distansarbete. Informant 1 tillägger att det är gammaldags att tro att arbetet endast är knutet till en viss plats och tid.

En av de största fördelarna med att arbeta på distans är minskningen av frånvaron och ett effektivare arbete. Särskilt nu, under coronavirusepidemin, är det förbjudet att gå till arbetsplatsen med influensan, men om distansarbete är möjligt kan den anställde fortfarande arbeta hemifrån. För personer med familjer är det möjligt att kombinera vård av ett sjukt barn och eget arbete för att undvika frånvaro från arbetet (Vilkman, 2016). Arbetsdagens effektivitet ökar å andra sidan i vilda mängder när man arbetar hemma (Bloom, 2014). Informant 1 har märkt att effektiviteten i den egna arbetsgemenskapen ökar och att arbetsuppgifter hanteras bättre eftersom det kommer att bli färre avbrott i distansarbetet. Det blir lättare att uppnå det så kallade flödesläget i distansarbete och att uppnå målen eftersom det inte finns några distraktioner eller avbrott runt. Utan extra avbrott ökar kreativiteten och att göra arbete verkar trevligare (Bloom, 2014).

”...ja sitten se tietysti niitä keskeytyksiä, kun miettii sitä fyysistä paikallaoloa konttorissa niin niin hyvässä kuin pahassa niin siellä on sitten yleensä joku aina ovella tai ja pisteen vieressä siis niin tai vaikka keskeyttämässä. Vaikka asia on ihan hyväkin. Tä on tuonut semmoista niinku tavallaan strukturoituu toimintaa, että sitten minäkin olen vastannut alaisil siihen että ne varaa sitten multa kalenterista ajan, että tavallaan käsitellään joku työasia, niin siitä on ollut semmoista järjestelmällisempää.”

(Informant 1)

Enligt Järvinen (2008) är distansarbete ett sätt att minska stress. Hen nämner att individer som arbetar på distans i allmänhet upplever mindre stress på arbetet. Informant 5 tog upp en liknande punkt och förklarade hur hens stress över arbetet har minskat avsevärt inom distansarbete, eftersom stress inte längre behöver tas från till exempel resor till arbete eller vakna tidigt. Informant 3 betonade också hur hen vaknar senare och det faktum att man kan stanna hemma har lindrat trötthet och sedan minskat stressen. Enligt studier är personer som arbetar på distans effektivare och kan prestera bättre än på arbetet (Järvinen, 2008). Det är uppenbart att det finns en viss sanning i studien, eftersom alla informanter sa att de kan arbeta mer effektivt eftersom det inte finns lika många distraktioner som fysiskt på arbetsplatsen.

”...kun etätyöt alkoi niin mä koen, että se oli niin kun tosi kivaa ja niin kuin vaihtelua ja silloin oli aika paljon helpompi jopa keskittyä kun oli yksin kotona ilman niin kuin keskeytyksiä ja tuntui että sai tehokkaammin asioita aikaiseksi”

(Informant 3)

Vilkman (2016) nämner en viktig stressreducerande faktor i distansarbete. Enligt studier orsakar tiden som spenderas på resor till arbetet stress för många, eftersom många inte kan påverka resans varaktighet eller längd själva, till exempel när man använder

kollektivtrafik (Vilkman, 2016). Välbefinnandet på arbetsplatsen förbättras, särskilt när arbetsdagens längd minskar när resan till arbetsplatsen inte behöver göras och övergången till paus inte minskar antalet tid för paus (Informant 1). Distansarbete förlänger den tid som tillbringas med att sova och minskar eller eliminerar pendlingskostnaderna helt och hållet. Baserat på detta är det också lättare att välja en plats att bo, eftersom arbetet inte är bundet till en plats. Det är därför som till exempel koppla ihop relationslivet och makarnas arbete och andra exceptionella situationer. (Helle, 2004.) Informant 5 förklarar hur hen har blivit lättad av stress, till exempel att hen och hens make har kunnat äta lunch hemma eftersom båda arbetar på distans. Enligt hen ökar tiden som spenderas tillsammans på ett förhållande automatiskt på detta sätt när det är lätt att äta tillsammans under dagen. Ett sådant arbetssätt ökar också tiden med familj och minskar stress, till exempel när man kan ta hand om barn hemma, särskilt när barnet är sjukt.

Enligt Vilkman (2016), när båda makarna arbetar hemma, minskar risken för utanförskap och ensamhet, eftersom individen alltid har någon form av social kontakt i närheten att utbyta nyheter och tankar med. Informant 5 påpekade också att närvaron av en make hemma ger en känsla av säkerhet och hjälper till att hantera stress, eftersom det finns någon bredvid vilken man kan dela elände omedelbart. Luukka (2019) nämner att det som är bra med distansarbete är att individen själv kan bestämma vilken typ av miljö hen arbetar i. Att arbeta i samma miljö regelbundet kan vara en förnedrande faktor för individens kreativitet och effektivitet. Möjligheten att förändra arbetsmiljön och möjligheten att anpassa sin egen arbetsmiljö till det man ofta vill skapa nya idéer och hjälpa dig att tänka på saker ur flera perspektiv. Informant 5 lyfte fram hur möjligheten till byte av arbetsstation mellan kontor, vardagsrum och kök gör arbetet mer effektivt:

”Aina kun vaihdan kotona työpisteen paikkaa, saan työhön pienen tauon, jonka jälkeen työtä on helpompi jatkaa tehokkaammalla tahdilla”

(Informant 5)

7 SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

Huvudsyftet med denna studie var att undersöka hur distansarbete påverkar individers välbefinnande, de utmaningar och fördelar som är förknippade med den och hur ledaren kan stödja individer i distansarbete genom sina handlingar. Studien genomfördes som en kvalitativ studie där fem personer som arbetade i olika organisationer intervjuades. Frågor till intervjuade ställdes utifrån förutbestämda forskningsproblem. Intervjuerna gav mycket omfattande och grundläggande information, liksom människors åsikter och erfarenheter om distansarbetets inverkan på välbefinnandet, dess fördelar och utmaningar och dess inverkan på det allmänna välbefinnandet.

Huvudfrågan i studien var att ta reda på vilka faktorer som påverkar individens välbefinnande på arbetet. Baserat på de svar som erhållits under intervjuerna är den största faktorn som påverkar välbefinnandet på arbetsplatsen stödet och vården av ledaren och att hen bryr sig om arbetstagarens tillstånd och sinnesstämning. Det var intressant, men inte förvånande att notera att de intervjuades svar inte skilde sig mycket från varandra. Var och en av de intervjuade ansåg att distansarbete var inspirerande och på arbetsgivarens vägnar var stödet för arbetet tillräckligt ordnat. Ingen nämnde att det var önskvärt att återvända till den fysiska arbetsplatsen, men alla ansåg att distansarbete hade positiva effekter på effektivitet, stresshantering och allmänt välbefinnande.

Dessutom var syftet med studien att ta reda på vilka utmaningar, fördelar och möjligheter distansarbete innebär och vilka åtgärder arbetsgivaren kan vidta för att stödja individens välbefinnande. De intervjuade var alla överens om att distansarbete ger mer fördelar än utmaningar. Intervjuerna avslöjade ett antal olika fördelar med distansarbete, som de intervjuade ansåg vara så positiva att de vill fortsätta arbeta på distans. De positiva aspekterna av distansarbete var förbättrad arbetseffektivitet, enklare samordning av arbete och fritid, arbetsfred, enkel kontakt med kollegor och minskad pendling. De intervjuade nämnde att distansarbete har friat upp tid för fritid efter att pendlingen har gått. Distansarbete har gjort det lättare att göra utomhusaktiviteter och äta snacks under pauserna, eftersom man inte behöver gå långt för mat och det är lätt att ta hand om fysiskt hälsa på din egen gård.

Att klara av arbetet och arbetsmotivationen påverkades särskilt av den enkla samordningen av arbete och fritid. Den positiva sidan av det faktum att maken också arbetar på distans var att det finns en person hemma som man kan prata med fysiskt under arbetsdagen. Intervjuerna avslöjade också hur digitala kommunikationsverktyg uppfattades för att underlätta kommunikationen med kollegor och sedan minska stressen. Specifika omnämmanden i detta avseende var att man kan se från kommunikationskanalerna om en kollega är upptagen eller tillgänglig. Också det att budskapet för kontakt kan skickas när en kollega är upptagen sågs som en stressavlastare och ökade effektiviteten i arbetet.

Intervjuerna avslöjade några utmaningar relaterade till distansarbete. Den största utmaningen var att avsluta arbetsdagen i tid och att sudda ut gränsen mellan arbete och fritid. Isolering från kollegor och på sätt och vis sågs också en minskning av samhörigheten som ett problem i distansarbetet. Men det minsta problemet, som kom som en överraskning, ansågs vara arbetets ergonomi. Intervjuerna visade att ergonomin i arbetet för varje informant hade fått stöd på något sätt och inte sågs som huvudproblemet. Stöd för rätt ergonomi hade erhållits både ekonomiskt och genom arbetsgivarens instruktioner. Även om fördelarna med distansarbete avslöjade hur arbetskomforten förbättras genom diskussionen med maken mitt på arbetsdagen, ses samma sak delvis som en utmaning. I intervjuerna nämndes hur maken inte alltid känner igen situationer där det inte är möjligt att diskutera eller där det stör arbetet att inleda ett samtal.

Baserat på teorin är många utmaningar inom distansarbete relaterade till bristen eller minskningen av sociala relationer. I intervjuerna avslöjades det för en person att kommunikation digitalt kan öka stressen, men för andra intervjuade uppfattades detta inte som ett problem. Tvärtom ansågs det underlätta kommunikationen. En särskild utmaning för kommunikationen var det sätt på vilket soffbordsdiskussioner med kollegor nästan helt har utelämnats. Det uppfattades som en negativ effekt när så kallad tyst information inte hörs och att arbetsstress i allmänhet också har kunnat underlättats på detta sätt när man talar med kolleger.

Baserat på studien förbättrar distansarbete välbefinnandet, ökar effektiviteten och motivationen i arbetet och minskar stress. Dessutom kommer det att möjliggöra bättre

samordning av arbete och fritid och mer tid för fritid genom att minska pendlingen. Som ett fynd har även några distansarbetsdagar fördelar och särskilt positiva effekter på medarbetarens övergripande välbefinnande.

Resultaten av forskningen var i stort sett i linje med teorin, och de intervjuades svar överensstämde med det som finns i teorin. Andra studier i ämnet ligger också i linje med mina egna forskningsresultat. Alla intervjuade var nöjda med distansarbete och kände att det skulle ge många positiva effekter på det personliga livet.

De intervjuade ansåg att det är lättare att fokusera på arbete och få resultat när man arbetar på distans. På den fysiska arbetsplatsen stördes koncentrationen särskilt av andra anställda. På fysiska arbetsplatsen ska kollegornas frågor besvaras omedelbart, eftersom frågor ställs ansikte mot ansikte. När du arbetar på distans behöver du inte svara i telefonen eller meddelandena direkt, men du kan ge ett svar när du har rätt tid. En intervjuad person nämnde dock hur hen har varit tvungen att påpeka sin anställde att arbete har utförts utanför den överenskomna arbetstiden, till exempel på helgdagar och helger.

Sammanfattningsvis har jag kommit fram till att jag tror att distansarbete kommer att förbli en del av det normala sättet att arbeta i många organisationer även efter pandemin. Om inte distansarbete förblir en del av organisationens verksamhetsmodell kommer flexibla arbetstider säkerligen att ha en framtid i dessa organisationer. För många individer har distansarbete och dess metoder verkligen blivit nytt, och det har tagit tid att vänja sig vid dem. Individen kan dock underlätta distansarbete genom att leda sig själv och få stöd från ledaren och organisationen. Ledarens empati och goda interaktionsförmåga för samman individer och får dem att arbeta tillsammans för ett gemensamt mål.

Effekterna av distansarbete på välbefinnandet skulle säkert kunna studeras genom ytterligare studier. Ett utmärkt ämne för vidare forskning kan till exempel vara hur distansarbete har påverkat välbefinnandet om några år, när distansarbete har gjorts längre. Ämnet för studien kan därför vara de långsiktiga effekterna av distansarbete på välbefinnandet. Nu var det bara möjligt att studera de kortsiktiga effekterna på de anställdas välbefinnande.

Forskning skulle också kunna bedrivas om frivilligt distansarbete. Denna studie fokuserade bara på de individer som hade varit tvungna att arbeta på distans som föreskrivs av organisationen, så studieresultaten speglade deras känslor endast i samband med de omständigheter som var under tvång. Ingen av informanter ansåg dock att distansarbete var en negativ sak utan enligt deras åsikt gav det bara positiva effekter på deras liv. Det skulle vara intressant att ta reda på hur distansarbete skulle se ut och hur det skulle medföra om det fanns personer under forskning som hade börjat distansarbete frivilligt och till och med flyttat utomlands inom den ram det ger.

LITTERATURFÖRTECKNING

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). Handbok i kvalitativa metoder (2. uppl.).
- Alvehus, J. (2013). Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok. Liber.
- Alvehus, J. (2019). Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod (Tredje upplagan.). Lund: Studentlitteratur.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Liber.
- Anderson, D. and Kelliher, C. (2020), "Enforced remote working and the work-life interface during lockdown", *Gender in Management*, Vol. 35 No. 7/8, pp. 677-683. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0224>
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Studentlitteratur.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Aura, O., Ahonen, G., Ilmarinen, J.: *Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa. Tutkimusraportti*. Excenta, Helsinki (2012)
- Bloom, N. 2014. To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard Business Review*. 2014. Hämtad från <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber Ekonomi.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. (2. uppl.) Stockholm: Liber.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK, 2009. Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille. Hämtad från https://ek.fi/wp-content/uploads/sairauspoissaolot_opas.pdf

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2006). Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.

Farrer, L. (2020). 5 Proven Benefits Of Remote Work For Companies. Hämtad från <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2020/02/12/top-5-benefits-of-remote-work-for-companies/?sh=7ac0c0f16c8e>

Finlex. Valtion säädöstietopankki. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986 / 609). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Finlex. Valtion säädöstietopankki. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006/44). Hämtad från <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Finlex. Valtion säädöstietopankki. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334). Hämtad från <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Finlex. Valtion säädöstietopankki. Työntekijän eläkelaki (2006/395). <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395>

Finlex. Valtion säädöstietopankki. Työsopimuslaki (2001/55). Hämtad från <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Finlex. Valtion säädöstietopankki. Työterveyshuoltolaki (2001/1383). Hämtad från <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Finlex. Valtion säädöstietopankki. Työturvallisuuslaki (2002/738). Hämtad från <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Fried, J., Hansson, D. H., Heiskanen, M. & Heinemeier Hansson, D. (2014). *Etänä: Toimistoa ei tarvita*. Kauppakamari.

Giorgi, G., Leon-Perez, J. M., Pignata, S., Demiral, Y. & Arcangeli, G. (2018). Addressing Risks: Mental Health, Work-Related Stress, and Occupational Disease Management to Enhance Well-Being. *BioMed research international*, 2018, 5130676-3. <https://doi.org/10.1155/2018/5130676>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.

Helle, M. (2004). *Etätyö*. Edita.

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through diversity. McKinsey & Company, 231. Hämtad från <https://www.tuc.org.uk/blogs/working-home-rise-why-so-slow>

Johtamistaidon opisto, Suutarinen, M., Vesterinen, P. & JTO. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.

Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. WSOYpro.

Kankainen, S. (2018). Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Hämtad från [Http://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa](http://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa)

Työterveyslaitos & Kauppinen, T. (2007). *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Työterveyslaitos.

Kauppinen, T. & Ahola, K. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos.

Koroma, J., Hyrkkänen, U., Rauramo, P., Työturvallisuuskeskus TTK & Palveluryhmä. (2011). *Mobiili työ: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä*. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä : Työterveyslaitos.

Kupias, P. & Salo, M. (2021). *Mentorointi 4.0 (2. tarkastettu painos.)*. Kupias kehityspalvelut Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä* Alma Talent Oy.

Kurkland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

Kvale, S., Brinkmann, S. & Torhell, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun (2. uppl.)*. Studentlitteratur.

Leinamo, K. (2009). *Paljon puhetta, vähän tuloksia: Kokemuksia etätyöstä ja alueellistamisesta eri vuosikymmeninä*. Vaasan yliopisto, Levón-instituutti.

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Alma Talent.

Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Menckel, E. & Österblom, L. (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen: Om ledarskap, resurser och egen kraft*. Arbetslivsinstitutet.

Nielsen, K., Randall, R., Holten, A. & González, E. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works?. *Work & Stress*. 24. 234-259. 10.1080/02678373.2010.515393.

O'Grady, F. (2019). Working from home is on the rise - but why so slow?

Pakka, J. & Rätty, T. (2010). Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Hämtad från https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Popma, J. (2013) The Janus face of the 'New Ways of Work': Rise, Risks and Regulation of Nomadic Work. ETUI, Brussels, 44 p.

Rauramo, P. (2008). Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta ([Uud. laitos].). Edita.

Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta (2. uud. p.). Edita.

Rauramo, P. (2017). Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä. Hämtad från https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. (2015). Johda tuottavasti: Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos.

Räsänen, J. (2002). Voimaantumisen oikeus ja välttämättömyys. Ammatillisen voimaantumisen edellytykset ja käytäntö. Lahti: Päijät-Paino.

Saarinen, M. (2014). Työsuhdeasioiden käsikirja: II (6., uud. p.). Edita.

Surakka, T. & Laine, N. (2011). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media.

Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). *Koronakriisin vaikutukset palkansaajien työoloihin*. Tilastokeskus.

Sydänmaanlakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec.

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum.

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M., Vanhala, A. (2016). Työ @ Elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (6. uud. laitos.). Tammi.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Helsinki: WSOY. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Hämtad från <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Valkama, V. 2007. Työhyvinvointi ja yritysten hyvinvointi. Nolla tapaturmaa-foorumi. Uutislehti 2.

Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E. & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. Journal of occupational and environmental medicine, 59(10), e180-e186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. uud. p.). Edita.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P., Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt.

Weiler Rynolds, B. (2018). Flexjobs 2018 Annual Survey: Workers Believe a Flexible or Remote Job Can Help Save Money, Reduce Stress, and More. Hämtad från <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-2018-annual-survey-workers-believe-flexible-remote-job-can-help-save-money-reduce-stress-more/>

BILAGA 1.

Intervjuguide

1. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi työhyvinvointiin?
2. Millainen on hyvinvoiva työntekijä?
3. Onko vapaa-ajalla sen aikana tehdyillä asioilla vaikutusta työhyvinvointiin?
4. Millaisilla toimilla esimies vaikuttaa työhyvinvointiisi?
5. Koetko että työhyvinvointisi on kohentunut etätöaikana?
 - Jos on niin miten ja jos ei niin miksi ei?
6. Miten digitaaliset kommunikaatiovälineet ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi?
7. Koetko, että kuormitit enemmän sosiaalisesti ja henkisesti etätöössä?
 - Jos et niin miksi et ja jos kyllä, niin miksi?
8. Millaisia muutoksia olet havainnut työyhteisössä ja sen hyvinvoinnissa etätöaikana?
9. Miten esimies ja työnantaja mahdollistaa ja tukee työympäristöä etätöössä?
10. Miten käytännössä varmistetaan, että työntekijän työhyvinvointi ja ergonomia on kunnossa etätöössä?
11. Onko etätöo vaikuttanut työ-vapaa-aika balanssiin?
12. Tukeeko työnantaja työntekijän työ ja vapaa-ajan liikuntaharrastuksia?
 - Jos kyllä niin miten, jos ei niin miksi ei?
13. Onko etätöo vaikuttanut työssä suoriutumiseen ja jos on niin miten?
14. Millainen vaikutus työhyvinvoinnilla on mielestäsi vapaa-aikaan?
15. Mitä mieltä olet paikka ja aikariippumattomasta työskentelystä?
16. Mitä haasteita ja hyötyjä etätöössä mielestäsi on?
17. Kumpi on mielestäsi parempi, etätöo vai perinteinen työskentely, vai esimerkiksi monimuototyöskentely, minkä takia?
18. Miten etätöössä on ergonomia varmistettu?
19. Miten työnantaja on varmistunut psykologisesta turvallisuudestasi?
20. Mitä henkilöjohtaminen mielestäsi esimieheltä vaatii?
21. Miten teillä on etätööstä sovittu ja onko samat ehdot käytössä koko työpaikalla, mistä ehdoista on sovittu? Onko maantieteellisesti rajattu?
22. Mistä asioista koostuu hyvä etäjohtaminen?
 - Mitä konkreettisia toimia se vaatii?