

Distansledarskap

Kommunikationens betydelse för teambildning och psykosocialt stöd

Lemström Tanja

Löfström Linnéa

Mannström Linda

Virko Linda

Examensarbete för Sjukskötare (YH -examen)

Utbildning till sjukskötare, Åbo

Åbo 2024

EXAMENSARBETE

Författare: Tanja Lemström, Linnéa Löfström, Linda Mannström och Linda Virko

Utbildning och ort: Sjukskötare (YH), Åbo

Titel: Distansledarskap – Kommunikationens betydelse för teambildning och psykosocialt stöd

Datum: 03.05.2024

Sidantal: 53

Bilagor: 5

Abstrakt

Examensarbetet är en del av projektet Virtuellt välmående för virtuell personal vilket görs som beställningsarbete från Egentliga Finlands välfärdsområdes enhet Digitalvårdskliniken. Projektet har som utgångspunkt att stärka arbetets och arbetstagarnas resurser samt teamarbete.

Som grund för examensarbetet är ämnet distansledarskap. I tidigare forskning har det framkommit att kommunikation är en central del av ledarskap och distansarbete. Kommunikationen kan vara bristfällig och därför valde vi att fördjupa oss i ämnet. Hurdana kunskaper behöver distansledaren gällande kommunikation för teambildning och psykosocialt stöd?

Syftet med examensarbetet var att stöda den virtuella distansledarens kommunikation vid teambildning och psykosocialt stöd. Målet var att utveckla ett verktyg som stöder distansledarskap.

I examensarbetet tillämpades metoden The Lean Startup av Eric Ries. Metoden är en process, där man bygger, mäter och lär tillsammans med användarna. Byggfasen baserade sig på den teoretiska kunskapsbasen och distansledarens intervju. I mätfasen testade vi verktyget med distansledaren. I lärfasen gjordes slutsatser, på vilka grunder verktyget utvecklades. Resultatet är ett virtuellt verktyg, som stöder distansledarens kommunikation vid teambildning och psykosocialt stöd.

Språk: svenska

Nyckelord: Distansledarskap, kommunikation, virtuell, teambildning, psykosocialt stöd

OPINNÄYTETYÖ

Tekijät: Tanja Lemström, Linnéa Löfström, Linda Mannström ja Linda Virko

Koulutus: Sjukskötare (YH), Turku

Nimike: Etäjohtajuus – Kommunikoinnin merkitys tiimin muodostukseen ja psykososiaaliseen tukeen / Distansledarskap – Kommunikationens betydelse för teambildning och psykosocialt stöd

Päivämäärä: 03.05.2024

Sivumäärä: 53

Liitteet: 5

Tiivistelmä

Opinnäytetyö on osa projektia ”Virtuellt välmående för virtuell personal” (Virtuaalinen hyvinvointi virtuaaliselle henkilökunnalle) joka tehdään tilaustyönä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen Digimielen terveystieteen yksikön kanssa. Projektilla halutaan tukea työntekijöiden voimavaroja ja tiimityöskentelyä.

Opinnäytetyön perustana on etäjohtaminen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että kommunikointi on keskeinen osa sekä johtamista että etätyötä. Kommunikointi voi olla haasteellista ja tästä syystä päätimme syventyä aiheeseen. Minkälaista tietoa kommunikaatiosta ryhmän muodostamisessa ja psykososiaalisesta tuesta pitää etäjohtajan osata?

Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea etäjohtajan kommunikointia tiimin muodostuksessa ja psykososiaalisessa tuessa. Tavoitteena oli kehittää työkalu tukemaan etäjohtajuutta.

Opinnäytetyössä käytettiin Riesin kehittämä The Lean Startup-menetelmää. Menetelmä on prosessi, jossa rakennetaan, mitataan ja opitaan yhdessä käyttäjien kanssa. Rakennusvaihe perustui teoreettiseen pohjaan ja etäjohtajan haastatteluun. Mittausvaiheissa testasimme työkalua etäjohtajan kanssa. Oppimisvaiheissa tehtiin johtopäätökset, jonka perusteella työkalua kehitettiin. Tuloksena on virtuaalinen työkalu, joka tukee etäjohtajan kommunikointia tiimin muodostuksessa ja psykososiaalisessa tuessa.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: Etäjohtaminen, kommunikointi, virtuaalinen, tiimin muodostaminen, psykososiaalinen tuki

BACHELOR'S THESIS

Authors: Tanja Lemström, Linnéa Löfström, Linda Mannström and Linda Virko

Degree Programme: Bachelor's Degree Programme in Health Care, Nursing, Turku

Title: Remote Leadership – The Meaning of Communication for Team Building and Psychosocial Support / Distansledarskap - Kommunikationens betydelse för teambildning och psykosocialt stöd

Date: 03.05.2024

Number of pages: 53

Appendices: 5

Abstract

The thesis is part of the project "Virtuellt välmående för virtuell personal" (Virtual wellbeing for virtual personnel) in collaboration with Varsinais-Suomen welfare area, as a work order from the Digitalmentalhealthclinic. The base for the project is to strengthen both the work and co-workers' resources and teamwork.

The subject for this thesis is remote leadership. In earlier research it has emerged that communication is a central part of leadership and virtual work. Communication may be inadequate, and therefore, we chose to immerse ourselves deeper into the subject. What kind of knowledge does the remote leader need to know about communication about teambuilding and psychosocial support?

The aim of this thesis was to support the virtual leader's communication for Teambuilding and Psychosocial Support. The goal was to create a tool that supports remote leadership.

The thesis applied The Lean Startup method by Eric Ries. The method is a process, in which you build, measure, and learn together with the users. The build phase was based on the theoretical knowledge base and the interview with the remote leader. In the measure phase, we tested the tool with the remote leader. In the learn phase we made conclusion, based on which we further developed the tool. The result is a virtual tool, that supports the remote leader's communication for Teambuilding and Psychosocial Support.

Language: Swedish

Key words: Remote leadership, communication, virtual, teambuilding, psychosocial support

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Bakgrund	2
3	Syfte och frågeställning.....	3
4	Teoretisk bakgrund	3
4.1	Ledarskap	4
4.2	Ledarskap vid distansarbete	5
4.3	Ledarskap och kommunikation.....	8
4.4	Utmaningar kring kommunikation vid distansarbete.....	9
4.5	Psykologisk säkerhet.....	10
4.6	Slutsats av teoretisk bakgrund	11
4.7	Centrala begrepp.....	12
5	Datainsamling och dataanalys av den teoretiska bakgrunden.....	13
6	Metod	15
6.1	Målgrupp och datainsamlingsmetod.....	16
6.2	Etiska frågor kopplat till utvecklingsprocessen	18
7	Kunskapsbas för prototyp	19
7.1	Kommunikationsverktyg och checklistor	19
7.2	Kommunikativt ledarskap.....	20
7.3	Slutsats av fördjupad kunskapsbas.....	23
8	Genomförande av verktygets utveckling	24
8.1	Planering av verktyg.....	24
8.2	Utveckling av verktyg.....	25
8.3	Vidareutveckling av verktyg.....	29
9	Färdigt verktyg.....	32
10	Slutdiskussion.....	37
10.1	Diskussion om syfte och frågeställning.....	38
10.2	Kritisk granskning av kunskapsbas	38
10.3	Metoddiskussion	40
10.4	Resultatdiskussion	41
10.5	Forskningsetik	43
10.6	Tillförlitlighet	46
10.7	Förslag för vidare utveckling och forskning.....	49
11	Referenser	50

Bilagor

Bilaga 1 Projektbeskrivning

Bilaga 2 Sökhistorik

Bilaga 3 Innehållsanalys

Bilaga 4 Intervjufrågor

Bilaga 5 Färdigt kommunikationsverktyg

Figurförteckning

Figur 1 Bygg-mät-lär-metoden.....	24
Figur 2 Tankenöt, prototyp 1	26
Figur 3 Designalternativ.....	27
Figur 4 Antagande inför feedbackloop 1	28
Figur 5 Antagande inför feedbackloop 2	31
Figur 6 Framsida	33
Figur 7 Instruktioner.....	33
Figur 8 Problemlösning.....	34
Figur 9 Pålitlighet och rättvisa	34
Figur 10 Feedback	35
Figur 11 Öppen kommunikation.....	35
Figur 12 Stöd och tillgänglighet	36
Figur 13 Gemensamma överenskommelser och delegera.....	36
Figur 14 Reservera tid	36

1 Inledning

Distansarbete blir alltmer vanligt och detta innebär mer krav på ledaren. Ledarskap inom distansarbete kräver att ledaren lär känna sin personal, har en regelbunden kontakt med arbetstagarna samt att bygga upp ett ömsesidigt förtroende. Ledaren bör stöda sina arbetstagare och även skapa en samhörighetskänsla till hela arbetsteamet.

Bra ledarskap innebär att ledaren bör kunna anpassa sina strategier till olika situationer och arbetstagarnas behov. Ett bra ledarskap främjar arbetstagarnas trivsel på arbetet och ledaren bör även vara tillgänglig, närvarande och stödande. Ledare bör beakta arbetstagarnas idéer och det kräver att ledaren lyssnar på arbetstagarna. Ledaren bör se arbetstagarna som individer och beakta deras styrkor i arbetet.

Forskning inom området poängterar att distansarbete även ställer mer krav på ledaren då kommunikationen sker främst elektroniskt. Därmed uppkommer även utmaningar, bland annat risken för känslan av utanförskap i arbetsgemenskapen samt att det inte uppstår bra kontakt mellan arbetstagare och ledare. Dessutom stärks inte personliga relationer lika lätt vid distansarbete som när man träffas fysiskt på samma ställe. (Hentinen, o.a., 2020, ss. 12-14).

Starkt ledarskap kräver bland annat öppen kommunikation mellan ledare och arbetstagare. För att uppnå välmående hos arbetstagarna bör man sträva till att det skall vara låg tröskel till att ta kontakt om det uppstår problem, eftersom detta främjar välmående hos distansarbetstagarna. Under möten bör det reserveras tid till att diskutera mer personliga ärenden. Genom att bygga relationer till nya arbetstagare samt att fråga deras åsikt, kan man bidra till att arbetstagaren känner sig inkluderad.

Kommunikation, stöd och tillit är viktiga aspekter ur ledarskapssynvinkel med tanke på distansarbete. Ledarens arbete har lyckats då arbetstagarna vågar framföra sina tankar och idéer. Avsaknad av rutinerad kommunikation samt dålig sammanhållning kan bidra negativt på distansarbetet. Social distans kan bidra till att missar i kommunikationen ökar. Psykologisk säkerhet på arbetsplatsen bidrar till att arbetstagaren vågar fråga efter hjälp och ge respons.

2 Bakgrund

Detta examensarbete är ett utvecklingsarbete och görs på uppdrag av Egentliga Finlands välfärdsområdes enhet Digimentalvårdskliniken. Kontaktpersonen för beställningsarbetet är Camilla Rautanen, som fungerar som chef för missbruks- och mentalvårdstjänster. Inom ramen för detta examensarbete kommer vi framöver använda förkortningen "Varha" då vi talar om Egentliga Finlands välfärdsområde. Examensarbetsprojektet Virtuellt välmående för virtuell personal görs utgående från att uppdragsbeställaren uttryckt ett behov av konkreta verktyg för teambildning och psykosocialt stöd, där syftet är att förebygga och stärka arbetets och arbetstagarnas resurser och teamarbete. Projektbeskrivningen finns bifogad som bilaga 1. Detta utvecklingsarbete har ämnet distansledarskap som grund.

Digimentalvårdskliniken fungerar genom att erbjuda tjänster inom mentalvården för vuxna. Digimentalvårdsklinikens mottagning sker på distans och man kan kontakta enheten om man är orolig över sin mentala hälsa, om man har missbruksproblem eller om man behöver samtalsstöd. För att få kontakt med enheten kan man ringa sin hälsostation eller fylla i en kontaktblankett på Varhas hemsida och efter detta kontaktar klinikens sjukskötare personen i fråga. (Varha, 2024a).

Varha är det tredje största välfärdsområdet i Finland vad gäller invånare, år 2023 på ungefär 490 500 invånare. Varha har ungefär 24 000 arbetstagare och består av 27 kommuner. Särdrag inom Varha är universitetsanknytning, tvåspråkighet och mångfald. Välfärdsområdet har ansvar för att samordna svenskspråkiga tjänster och för att man skall få service både på finska och svenska. Från och med januari 2023 har välfärdsområdena haft ansvar över offentliga tjänster som till exempel primärhälsovård, specialistsjukvård, akutvård, munhälsovård, barnskydd och hemvård. (Varha, 2024b).

Varhas mål är att vara det vänligaste och mest imponerande tvåspråkiga välfärdsområdet som är universitetsbaserat, även respekterat av andra yrkesverksamma. Strategin innehåller en vision om hur man skall arbeta för att invånarna skall ha möjlighet till en högkvalitativ välfärdsservice. Att vara uppskattande och jämlik, vänlig och yrkeskunnig samt ansvarsfull och effektiv är värderingar inom välfärdsområdet. Detta betyder att man skall ta hand om och bemöta alla vänligt samt professionellt. Varhas mission är: "Vi tryggar, vi botar, vi räddar-välfärd tillsammans, varje dag". (Varha, 2024c).

3 Syfte och frågeställning

Syftet med utvecklingsarbetet var att stöda distansledarens kommunikation vid teambildning och psykosocialt stöd.

Syftet baserade sig på beställarens uttryckta behov av verktyg eller metoder som kan förebygga eller stärka arbetet eller arbetstagarnas resurser och teamarbete. Beställningsarbetets förväntade resultat var konkreta verktyg för teambildning och psykosocialt stöd. Beställaren poängterade även att det fanns ett behov av ett verktyg som distansledaren kunde använda sig av i sitt arbete.

Syftet baserar sig även på det som har framkommit i litteraturen. Kommunikation är en central del av ledarskap och har enligt forskning konstateras vara bristfällig. Kommunikation är även basen för teambildning och fungerar som psykosocialt stöd. Distansarbete har konstaterats kunna orsaka ensamhet och utanförskap, vilket kan förebyggas genom god tvåvägskommunikation och teamanda.

Frågeställningen som vi ämnade få svar på under utvecklingsprocessen var:

Hurdana kunskaper behöver distansledaren gällande kommunikation för teambildning och psykosocialt stöd?

Utifrån beställarens behov utformade vi målet att skapa ett konkret verktyg som skulle stöda den virtuella distansledarens kommunikation vid teambildning och psykosocialt stöd.

4 Teoretisk bakgrund

I början av litteratursökningen söktes evidensbaserad information kring ledarskap, ledarskap inom distansarbete och om utmaningar kring kommunikation. Dessutom söktes information om hur en bra ledare är, om utmaningar som identifierats inom distansarbete samt om arbetsrelaterad psykisk hälsa. Denna evidensbaserade information som använts som grund för examensarbetet finns sammanfattad i detta kapitel.

4.1 Ledarskap

Att vara ledare inom hälso- och sjukvården innebär ett mycket stort ansvar för både patienter och arbetstagare. Ledare bör kunna fokusera på både sina arbetstagare och på sina patienter. Som ledare inom vården är det viktigt att man är stresstålig och flexibel. Man bör även ha en förmåga att motivera och stöda sina arbetstagare i alla situationer. (Carlström, 2019, s. 207).

En bra ledare behöver ha kunskap om hur man kan anpassa sina strategier utgående från olika situationer och arbetstagarens personliga behov. För att detta skall kunna vara hanterbart krävs det att ledaren själv har en bra arbetssituation med balanserad arbetsbörda samt en god kunskap om hälsa och arbetsmiljö. En central faktor på en arbetsplats är ett bra ledarskap, för att kunna främja arbetstagarens trivsel och hälsa på arbetet. Egenskaper hos en bra ledare är förmåga att kunna vara positiv, rättvis, tillgänglig, stödande, närvarande samt inspirerande. (Björk & Holmgren, 2021, ss. 69, 79).

För att vara en bra ledare skall man fråga, stöda och lyssna på arbetstagarna och för att arbetstagarna skall kunna känna sig trygga skall ledaren vara pålitlig. De bästa idéerna kommer ofta från arbetstagarna och därför är det mycket viktigt att ledaren lyssnar på dem. Det är även mycket viktigt att ledaren inte bara framför sina egna tankar och idéer utan tar med arbetsteamet i planeringen av arbetet. En bra ledare ser alla arbetstagare som individer och deras styrkor samt beaktar styrkorna i arbetet och arbetsplaneringen. (Tjäder, 2017). I arbetskulturen är det viktigt att beakta alla arbetstagares kunskaper och upplevelser samt inkludera arbetstagarna i beslutstagandet och möten samt utbytet av idéer. Starkt ledarskap bidrar till psykologisk säkerhet och kräver många olika färdigheter, bland annat öppen kommunikation, uppmuntrande och tillmötesgående beteende. (Hallam, Popovic, & Karimi, 2023, ss. 4-7). Som ledare är det viktigt att sätta mål som man sedan följer upp, för att kunna stöda sina arbetstagare och deras arbetsuppgifter (Hentinen, o.a., 2020, s. 14).

Andra viktiga egenskaper hos en bra ledare är att kunna delegera arbetsuppgifter åt sina arbetstagare. Har en ledare för många arbetsuppgifter kan kvaliteten på arbetet bli sämre och man hinner kanske inte slutföra alla arbetsuppgifter. Det är viktigt som ledare att kunna ge respons åt arbetstagarna, inte bara kritisk utan även positiv respons. Man kan stöda

kreativt tänkande och på detta sätt även inspirera arbetstagare. (Keystone Education Group, 2023).

Teamledaren påverkar känslan av psykologisk säkerhet, speciellt då hon är öppen och inkluderande (O'Donovan & McAuliffe, 2020, ss. 1-2). Bra ledarskap medför även tydlig och öppen kommunikation mellan ledare och arbetstagare. Bra ledarskap bidrar till att arbetstagare är delaktiga i beslut som berör arbetsituation och arbetsverksamheten. (Björk & Holmgren, 2021, s. 79).

4.2 Ledarskap vid distansarbete

Som ledare är det viktigt att lära sig känna sin personal, ha en kontinuerlig kontakt och även ha ett uppbyggt förtroende med dem, eftersom detta underlättar ledarens arbete på distans. (Carlström, 2019, s. 214). Kerfoot (2010) anser att utmaningarna inom det virtuella ledarskapet är detsamma som vid traditionellt ledarskap. Dock förekommer utmaningarna i en annan utsträckning eftersom direkt tillsyn och interaktion är omöjlig. För en del ledare är det en svår anpassning att flytta från traditionella ledarskapsformer till de färdigheter som krävs vid ett virtuellt ledarskap. En svår fråga för de virtuella ledarna är hur de skall organisera sin tid för att kunna skapa den individuella uppmärksamheten, samt att finna tid till att kunna organisera effektiva grupperfarenheter. (Kerfoot, 2010, ss. 114-118).

Det blir alltmer vanligt att man arbetar på distans och detta ställer även mer krav på ledaren. Därför är det viktigt att ledaren kan stöda sina arbetstagare därifrån de arbetar och kunna skapa en samhörighetskänsla till hela teamet. Eftersom ett virtuellt ledarskap innebär att man inte fysiskt är på samma ställe med arbetstagarna och man aldrig träffas på annat sätt än virtuellt, så bör ledaren kunna vara kreativ. (Työturvallisuuskeskus, 2023).

Ristolainen o.a. (2020) anser att tekniska förändringar har påverkats av världens utveckling. Branschens traditionella ledarskap håller på att ändras till distansledarskap, vilket är en utmaning för arbetsgemenskapen. En förutsättning för ett gott distansledarskap är att ha en god kommunikationsförmåga, eftersom man sällan ser sina arbetstagare. Interaktionsförmågan kräver också att man är närvarande fast man är på distans. (Ristolainen, Maijala, & Eloranta, 2020, s. 180).

Ledarskap har en mycket stor och avgörande roll när det gäller distansarbete. Hentinen o.a. (2020) anser att det ställs krav på ledaren då kommunikationen sker genom elektroniska vägar. Enligt artikeln finns det även ett behov av att skapa en ny typ av ledarskap med tanke på distansarbete. Hentinen o.a. (2020) påpekar att distansarbete är mesta dels positivt från ledarens synvinkel och att distansarbete också är bra för att förebygga utbrändhet och att främja hälsa. Distansarbete kan även vara bra för att uppnå balans mellan arbetet och privatlivet. (Hentinen, o.a., 2020, ss. 12-13). Digitala verktyg medför att normerna för när och var arbetet förväntas att utföras förändras i snabb takt och den tydliga gränsen mellan arbete och fritid kan bli otydlig (Björk & Holmgren, 2021, ss. 84-85).

Det finns även utmaningar med distansarbete. När man jobbar på distans finns risken att man känner sig ensam, utanför arbetsgemenskapen och att man inte får en bra kontakt med sina medarbetare eller ledaren. För att arbetsplatsen ska vara hälsofrämjande är det viktigt att ledaren mår bra, för att kunna fokusera på att främja hälsa hos sina arbetstagare. (Hentinen, o.a., 2020, s. 13).

Tydliga arbetsuppgifter stöder personalen till att kunna göra sitt arbete. Hentinen o.a. (2020) anser att man kan sammanfatta uppgifterna gällande ledarskap på distans med att dela in de i tre roller som är: leda gruppen med att visa vägen, att ledarens uppgift är att utveckla samarbetet och även kunna koordinera verksamheten. (Hentinen, o.a., 2020, s. 13).

I den virtuella arbetsmiljön stärks inte personliga relationer lika lätt som om man skulle träffas fysiskt på samma ställe, detta anses vara en utmaning inom distansarbete. Ledarna bör ha gränser och regler som stöder distansarbete. En stor del av ledningen har inte en tillräcklig kompetens för att kunna leda arbetstagare på distans. Det är även viktigt att ledarna inom distansarbete ska få fortbildning inom teknik och att ledarens kompetens hålls uppdaterad. Förtroendet mellan arbetstagare och ledare bör vara bra och öppet inom distansarbete. (Hentinen, o.a., 2020, s. 14)

Ravelin o.a. (2021) poängterar att vid den digitala arbetskulturens förändringar finns det behov av ledarens stöd, eftersom arbetstagarna tyckte att distansarbetet var stressigt och belastningen var hög. Arbetstagarna behöver även stöd både från organisationen och av sina medarbetare med tanke på användningen av ny teknik inom arbetet. Som arbetstagare

är det viktigt att få stöd för att kunna utveckla positiva erfarenheter inom digitaliseringen och distansarbetet. Detta påverkar även attityderna och motivationen när det kommer till digitala förändringar. De möjligheterna som digitaliseringen medför är det endast nytta av om arbetarna accepterar de nya arbetsredskapen inom digitaliseringen. Man bör också fokusera på den sociala arbetsmiljön på grund av att användningen av tekniken påverkar de sociala relationerna inom distansarbetet. Ledaren har ett avgörande ansvar när det gäller förändringar i digitaliseringen. Att ändra på arbetsprocessen kräver ett starkt ledarskap, att arbetsprocesserna accepteras och att man anpassar sig till dem. (Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihlanen, & Kanste, 2021, ss. 220-222).

Ett lyckat distansarbete grundar sig i att arbetstagaren, ledaren och arbetsgivaren har tillit för varandra, har en gemensam överenskommelse, plan och planering om hur verksamheten skall drivas. Vid organisering av arbetet är det bra att ha möten där alla är tillgängliga och detta möte ska användas för att diskutera gemensamma riktlinjer och verksamheten. Mötet bör vara regelbundet där man kan diskutera om exempelvis utvecklingsmöjligheter, diskutera gemensamma regler, hur kontakten ska hållas och hur man bygger upp en arbetsgemenskap inom distansarbetet. Med tanke på välmående hos arbetstagarna bör det vara låg tröskel till att ta kontakt med varandra om det uppstår problem eller funderingar och på det viset främjas välmående vid distansarbete hos alla arbetstagare. Inom distansarbetet är det viktigt att ledaren är tillgänglig och rättvis. (Työterveyslaitos, u.å.).

Ledare inom vården bör kunna leda på distans. För att få en fungerande vård på distans bör ledaren kunna utbilda och handleda sin personal, även vara tillgänglig för sin personals frågor och funderingar samt utvecklingsförslag. Ledare bör kunna förhandla, ha goda relationer, vara medveten om var verksamheternas gränser går och vad som hör till ledarens verksamhet. (Carlström, 2019, s. 214).

O'Donovan och McAuliffe (2020) konstaterade att det bör reserveras tid under möten i arbetsteamet till att diskutera mer personliga problem eller erfarenheter. Tid bör även finnas till att prioritera inläring och att lära känna varandra bättre. Arbetstagarna bör arbeta på att bygga relationer till nya teammedlemmar och teammedlemmar som arbetar åtskilt eller ensamt. Arbetstagarna bör fråga de yngre medarbetarnas åsikt så att de känner sig inkluderade och att deras åsikt är värdefull. (O'Donovan & McAuliffe, 2020, ss. 4-14).

Hurmekoski o.a. (2023, ss. 579–580) har studien som avsikt att beskriva sjukskötarens erfarenheter av virtuellt ledarskap inom hälso- och sjukvården. Studien visar att ledarna hade upplevt en snabb övergång till virtuellt ledarskap och lyfter fram behovet av riktlinjer och gemensamma diskussioner med olika organisationer samt berörda parter. Hurmekoski o.a. (2023) anser att virtuellt ledarskap kommer att bli en central del av ledarskapet inom hälso- och sjukvården på grund av ständiga förändringar som skett i arbetslivet under de senaste två åren. Erfarenheter av ledarna visar hur viktigt förtroendet är vid virtuellt ledarskap. En stödform kunde vara att ledaren hade sin virtuella kalender öppen för arbetstagarna. Att kunna övervaka arbetsrelaterat välbefinnande betonas som viktigt i virtuella sammanhang och behov av verktyg och instruktioner kring hantering av arbetstagarnas välbefinnande. Virtuellt ledarskap beskrivs som intressant men även utmanande vilket i sin tur har påverkat ledarnas arbetsrelaterade välbefinnande. Stöd både på organisations- samt arbetstagarnivå visade sig vara avgörande för en vårdledares arbetsrelaterade välbefinnande. (Hurmekoski, Häggman-Laitila, Lammintakanen, & Terkamo-Moisio, 2023, ss. 579-580, 589). Även Tietz och Werner (2022) hänvisar i sin artikel till att virtuella arbetsformer blir alltmer vanliga i dagens arbetsvärld och trots att virtuellt arbete kan bidra till ökad flexibilitet hos arbetstagare, kan det även bidra till ökad stress (Tietz & Werner, 2022, s. 1745).

Speroni (2023) skrev en artikel där nio sjukskötares åsikter om vilka faktorer som påverkar distansarbete positivt eller hindrar distansarbete diskuterades. I artikeln betonades att speciellt organisationsstöd och ledarskap hade betydelse, det vill säga att ledaren är synlig, närvarande och håller kontakt med sina arbetstagare. Forskaren beskriver i artikeln några tips för hur man kunde förbättra distansarbetet, bland annat genom att utföra virtuella teambildningsövningar samt att hålla regelbundna möten mellan ledaren och arbetstagarna. (Speroni, 2023, ss. 2-3,6).

4.3 Ledarskap och kommunikation

Hentinen o.a. (2020) säger i forskningen att det viktigaste hos en ledare med tanke på distansarbete är kommunikation, stöd och tillit. Tidigare forskning visar att en del av ledare inom distansarbete ger mindre respons åt sina arbetstagare och det kommer också fram att kommunikationen kan vara bristfällig. Som distansledare bör man vara klar och tydlig i

sina instruktioner, detta påverkar resultaten positivt. Ledaren bör använda sig av både formell och informell kommunikation vid distansarbete för att alla ska få samma information som man skulle få om man arbetar på en enhet. Vid formell kommunikation talar man om planerade e-post och möten på distans. Den kommunikation som kommer upp vid till exempel diskussioner och kaffepauser räknas som informell kommunikation. (Hentinen, o.a., 2020, ss. 12-14). För att uppnå en trygghetskänsla är det viktigt att kommunikationen fungerar bra mellan ledaren och arbetstagare. Ledaren har lyckats i sitt arbete då alla vågar framföra sina tankar och idéer och då kommunikationen är öppen mellan teamet. (Tjäder, 2017).

Hallam o.a. (2023) anser att öppen kommunikation är basen för psykologisk säkerhet inom teamet. Det är viktigt att även ledningen kommunicerar öppet med arbetstagarna, både individuellt och tillsammans som team (Hallam, Popovic, & Karimi, 2023, s. 4). Även Ravelin o.a. (2021) påpekar att distansledaren bör satsa på att hålla en öppen kommunikation med sina arbetstagaren (Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihlanen, & Kanste, 2021, s. 220). Pelli och Nordquist (2023) sätter också fokus på kommunikation och synligt ledarskap i sin studie, där några deltagare kände att de inte fick det stöd de behövde då ledaren arbetade virtuellt. (Pelli & Nordquist, 2023, ss. 1722, 1727).

4.4 Utmaningar kring kommunikation vid distansarbete

Kerfoot (2010) anser att traditionellt ledarskap blir alltmer sällsynt medan virtuellt ledarskap utformas på grund av avancerad teknik som kan stödja nya modeller av kommunikationsmetoder inom hälso- och sjukvården. (Kerfoot, 2010, s. 114). Ristolainen o.a. (2020) säger att en verksamhet som är utspridd är en utmaning för växelverkan (Ristolainen, Maijala, & Eloranta, 2020, s. 180).

Tietz och Werner (2022) påpekar i sin studie att missar i kommunikationen kan öka till följd av social distans och kulturella faktorer och att det därför skulle vara viktigt att utveckla kommunikationsmetoder eller metoder som bidrar till att arbetstagare kan dela kunskap med varandra. Forskarna drar som slutsats av sin studie att exempelvis följande faktorer bidrar till bättre kommunikation och kunskapsdelning bland medarbetare: att teamledaren fungerar som rollmodell för hur kommunikationen bör ske och att tala öppet om problem. (Tietz & Werner, 2022, ss. 1745, 1756).

Speroni (2023) kom i sin studie fram till att avsaknaden av rutinerad kommunikation mellan arbetstagarna och dålig sammanhållning bidrog negativt på distansarbete. Dessutom påpekades att virtuella möten kunde påverkas negativt av att arbetstagare hade problem med teknologin, hade kameran avstängd eller inte var aktivt deltagande. (Speroni, 2023, ss. 2-3).

Även Schröder o.a. (2021) poängterar att social distans och kulturella faktorer påverkar teamets kommunikation och hur teamet skapar tillit till varandra. Forskarna påpekar att virtuell kommunikation där personlig kontakt är minimal kan leda till feltolkning av budskap och därmed leda till missförstånd och konflikter. Schröder o.a. poängterade att arbetstagare kunde vara distraherade under virtuella möten (Schröder, Kordsmeyer, Harth, & Mache, 2021, ss. 873, 877), vilket kan kopplas till Speroni o.a. (2023) gällande teknologiproblematik och inaktivt deltagande.

4.5 Psykologisk säkerhet

Hallam o.a. (2023) gjorde en undersökning där syftet var att få förståelse för och identifiera faktorer som påverkar psykologisk säkerhet på arbetet. I artikeln nämns bland annat att psykologisk säkerhet på arbetsplatsen är viktigt för högpresterande team och att psykologisk säkerhet uppmuntrar arbetstagarna att dela idéer, ifrågasätta och att sätta teamets framgång centralt i arbetet. Utöver det bidrar psykologisk säkerhet till bättre mental hälsa och välmående. Genom tillräckligt stöd från arbetsplatsen minskar risken för mentala problem avsevärt. Forskningen visar att en säker arbetskultur, fokus på kontinuerlig förbättring, organisationsstöd och familjär stämning bidrar till psykologisk säkerhet på arbetsplatsen, likaså starkt ledarskap och ledning. (Hallam, Popovic, & Karimi, 2023, ss. 1-2).

Hallam o.a. (2023) kom även fram till följande hörnstenar för en psykologiskt säker arbetsplats: kommunikation, arbetskultur, ledarskap, feedback, respekt, arbetstagarnas utveckling, teamarbete och förtroende. Arbetsgemenskapen bör respektera allas egenskaper, framgångar och förmågor samt respektera andras åsikter, tankar och känslor. Teamarbete utgår från en miljö där idéer utbyts mellan arbetstagare, samt att individerna känner att de blir hörda. Ledaren skall arbeta för att uppnå psykologisk säkerhet på arbetsplatsen så att arbetstagarna känner sig bekväma att arbeta och dela idéer. För att

kunna uppnå en helhet med psykologisk säkerhet krävs förtroende. (Hallam, Popovic, & Karimi, 2023, ss. 4-7).

Det finns några kännetecken för en god arbetsplats där den psykosociala arbetsmiljön är en grundläggande faktor, för att en arbetstagare skall trivas och må bra i sitt arbete. Dessa kännetecken är: bra ledarskap, rimlig arbetsbelastning, tydlighet, inflytande och bra socialt klimat. (Björk & Holmgren, 2021, ss. 78-79).

O'Donovan och McAuliffes (2020) hade som syfte med undersökningen att få en djupare förståelse för psykologisk säkerhet bland sjukvårdsteam och hitta en metod för att stärka den psykologiska säkerheten. Forskarna betonar bland annat att känna sig psykologiskt säkra ökar chansen att vårdaren vågar ta saker till tals, ifrågasätta, påpeka misstag och ge förbättringsförslag, söka hjälp och ge feedback samt att känslan av osäkerhet bidrar till tystnad, där idéer, föreslag och bekymmer blir osagda. Inom vården bidrar positiva relationer, bra rollmodeller och teamarbete till att vårdarna vågar ta saker till tals. Förtroende och kamratstöd bidrar även till psykologisk säkerhet. (O'Donovan & McAuliffe, 2020, ss. 1-3). Utgående från detta har O'Donovan och McAuliffe (2020) dragit slutsatsen att metoder som borde implementeras i teamet är att arbetstagarna skall våga påpeka misstag eller nära ögat situationer för att sedan tillsammans kunna lära sig av dem. Författarna påpekade även att det är lättare för arbetstagare att känna sig psykologiskt säkra om det arbetat ihop en längre tid samt att personer som arbetat längre i teamet har större tendens att uttrycka sina åsikter. (O'Donovan & McAuliffe, 2020, ss. 4-12).

4.6 Slutsats av teoretisk bakgrund

Tidigare forskning visar att kommunikationen spelar en stor roll inom distansarbete för att arbetstagarna skall få en känsla av psykologisk säkerhet på arbetsplatsen. Även teambildning har en viktig roll inom detta. Man kan konstatera att ett lyckat distansarbete grundar sig i att distansledaren och arbetstagaren har tillit för varandra, detta kan uppnås genom god kommunikation, ett fungerande arbetsteam samt genom att arbetstagarna har en känsla av psykologisk säkerhet.

Psykologisk säkerhet bidrar till att arbetstagarna känner att det är lägre tröskel till att fråga efter hjälp och ge respons till ledaren. Psykologisk säkerhet på arbetet uppnås även genom

att ledaren är pålitlig och att ledaren reserverar tid till att lyssna på arbetstagarna gällande deras tankar och idéer. Dessutom kan ledaren påverka arbetstagarnas känsla av psykologisk säkerhet genom att vara öppen och inkluderande.

På basen av tidigare forskning har vi valt att avgränsa arbetet till kommunikation från distansledarens synvinkel med tanke på teambildning och psykosocialt stöd, eftersom vi har kunnat konstatera att kommunikation är en viktig del av teambildning samt psykosocialt stöd och att dessa delar är mycket viktiga inom virtuell arbetsmiljö för att uppnå ett lyckat distansarbete.

4.7 Centrala begrepp

Centrala begrepp som har använts genom hela arbetet är kommunikation, distansledarskap, virtuell arbetsmiljö, psykosocialt stöd samt teambildning och dessa begrepp kommer att definieras till näst.

Kommunikation har två definitioner, det vill säga "förbindelse, samfärdsel" och "samtal, överföring av information". (Svenska Akademien, 2015, s. 636). I detta arbete används den andra definitionen av ordet kommunikation, det vill säga samtal och överföring av information genom virtuella vägar, exempelvis möten som sker i en virtuell arbetsmiljö.

Vid distansledarskap är det framför allt fråga om att möjliggöra samarbete och att kunna stöda självinstruktion. Distansledarens uppgifter kan indelas i tre olika roller: visa riktning, utveckla samarbetet och att kunna koordinera verksamheten. Distansledarskap betonas av att skapa relationer, tillit, gemenskap, växelverkan samt principer för kommunikation. Därtill behöver distansledaren säkerställa sig angående arbetsprocessens smidighet, arbetsvillkorens säkerhet, hälsa, uppföljning av arbetstiden och arbetsbelastningen, stödjandet av arbetsförmåga samt förutsättningar för att skapa samarbete med arbetarskyddet. (Rauramo, 2023). I detta examensarbete används ordet distansledarskap för att beskriva den ledarskapsform som används i en virtuell arbetsmiljö.

Virtuell arbetsmiljö innebär användning av tekniska lösningar och utrustning i arbetet. Man använder sig av olika program, plattformar och tjänster för verksamheten som sker via olika virtuella anslutningsmetoder. (Työturvallisuuskeskus, 2023). Inom ramen för detta

examensarbete används virtuell arbetsmiljö för att betona skillnaden mellan virtuell och traditionell arbetsmiljö.

Psykosocialt stöd innefattar psykiskt, socialt och andligt stöd. Syftet med psykosocialt stöd är att kunna underlätta individens anpassning i en aktuell situation. Individen delges även saklig och begriplig information. Definitionen av psykosocialt stöd kan förklaras som en målinriktad och aktiv verksamhet mellan den som ger stödet och den som får stödet och hör samman med individens bakgrund som till exempel ålder, kön, hälsotillstånd, sjukdom, uppfattning om hälsotillstånd, tidigare erfarenhet, färdigheter, inlärningssätt samt motivation. Det mest väsentliga vid psykosocialt stöd är att bemöta individen på ett individuellt och strukturerat sätt. (Cancerforeningen, u.å.). Inom examensarbetet används begreppet psykosocialt stöd för att syfta på stödet distansledaren bör ge till arbetstagarna.

Teambildning kan definieras med att man får en arbetsgrupp att fungera bra. Inom teambildning finns det starkt fokus på de interna relationerna och de inre processerna i teamet. I varje team behöver det finnas ett formulerat mål både vad gäller byggandet av teamet och för arbetet inom teamet. Tanken vid teambildning är att individer med olika kompetenser kan på ett tydligare sätt bidra och samspela med andra medlemmar i teamet. Förmågan att kunna kommunicera i grupp är därför avgörande för hur väl teamet fungerar. En annan viktig aspekt vid teambildning är att teamledaren har en tydlig ledarfunktion. Teamutvecklingen antyder att arbetet främjas då alla i teamet har tydliga roller vilka de även accepterar. (Lundgren, 2009). Teambildning som begrepp används när vi syftar på samarbetet mellan arbetstagarna samt ledaren.

5 Datainsamling och dataanalys av den teoretiska bakgrunden

Datainsamlingen av evidensbaserade artiklar utfördes i databaserna EBSCO, PubMed och Emerald Insight för att kartlägga vilka utmaningar inom distansledarskap som identifierats i tidigare forskning. Dessutom användes relevanta böcker kring ledarskap och kommunikation. Böckerna söktes genom Åbo Akademis bibliotek. Övriga relevanta elektroniska källor användes för att komplettera den övriga informationen.

Litteratursökningsfas ett gjordes i EBSCO databaserna Cinahl Complete, Medline, Eric samt PubMed och Emerald Insight. I början av litteratursökningen utfördes en bredare sökning

med sökorden healthcare, teamwork, psychosocial factors, psychosocial wellbeing, virtual work eller remote work, etätyö, distance management, distance leadership, distance healthcare och mental health.

Då vi sedan läst in oss på det material som funnits med hjälp av sökorden i litteratursökningsfas ett och konstaterat att kommunikation nämnts i de flesta evidensbaserade källor, använde vi i litteratursökningsfas två sökord som open communication, communication, leadership i kombinationen med virtual, online, distance, web-based or remote och i kombination med challenges, barriers, difficulties, problems, limitations och obstacles.

Avgränsningar som vi använde oss av i litteratursökningsfaserna ett och två var Full text och årtalen 2019/2020–2024. Vid sökningen i databasen Emerald Insight användes avgränsningen Article. Vid första sökningen i Cinahl Complete, Medline och Eric användes Peer reviewed. Artikelsökning finns utförligare beskriven som bilaga (se bilaga 2).

Inklusionskriterierna för litteratursökningen i fas ett och två var artiklar publicerade mellan åren 2019–2024 skrivna på språken engelska, finska eller svenska. Därtill lästes en artikel från år 2010, för att bevisa att problematiken kring kommunikation funnits redan tidigare. Kriterier som innebar att vi inte använde artiklarna var om de var äldre än 2019, skrivna på språk vi inte förstår eller om artiklarna handlade om irrelevanta ämnen.

Dataanalysen av litteratur kan ske genom formatet innehållsanalys, där information från källorna analyseras, kodas och därefter sätts in i en tabell (Henricson, 2017, ss. 286-287). Denna analysform användes i examensarbetet och innehållsanalysen presenteras i tabellformat (se Bilaga 3).

Fördelen med innehållsanalys var att det var lätt att få en bred översikt om innehållet i den information som analyserats (Boréus & Bergström, 2018, s. 52). Dessutom innebär innehållsanalys med tillhörande tabell att arbetet fick en klar struktur. Enligt Boréus & Bergström (2018) kan kodningen ske manuellt eller datoriserad. Innan man bildar ett kodschema kan det löna sig att bekanta sig med materialet, för att upptäcka vilka koder som skall användas i kodschemat. (Boréus & Bergström, 2018, ss. 58-59)

Nackdelar med innehållsanalys i förhållande till evidensbaserade artiklar var att det kunde vara problematiskt att koda artiklar där många olika ämnen tas upp. Trots att vi valde att fokusera på ämnet kommunikation kunde det hända att flera mindre relevanta ämnen måste kodas för att kunna förklara innehållet i hela artikeln. Enligt Sandman och Kjellström (2013) finns det en risk att man gör feltolkningar då man analyserar artiklar på andra språk än hans eller hennes modersmål (Sandman & Kjellström, 2013, s. 330). För att hitta en positiv aspekt till det föregående påståendet så kan samtliga studerande läsa och analysera text på finska, men två av studerandes finskakunskaper är berömliga. Därför har de studerande som har berömliga kunskaper i finska analyserat de artiklar som var skrivna på finska.

6 Metod

Eric Ries (2011) beskriver att The Lean Startup modellen består av fem principer. Första principen innefattar att entreprenörer finns överallt och innebär alla som arbetar med att framställa en ny produkt eller service under osäkra omständigheter. Andra principen är att entreprenörskap är ledarskap. En startup kräver därmed en ny sorts ledarskap specifikt för osäkra omständigheter. Tredje principen är validerad inläring och innebär att startups inte existerar enbart med syftet att tjäna pengar eller tjäna kunder, utan de existerar för att man skall lära sig bygga ett hållbart företag. Denna inläring kan valideras genom att entreprenörerna utför upprepade experiment för att testa sin vision. Fjärde principen är bygg-mät-lär feedbackloopen. Denna princip handlar om att förvandla idéer till verktyg, mäta kundernas respons och sedan lära sig om verktyget kan utvecklas i samma riktning eller om entreprenörerna bör ändra utvecklingsriktning, göra en pivot. Femte principen bygger på att entreprenörerna bör fokusera på hur de kan mäta framsteg, hur de kan sätta upp delmål och hur man skall prioritera arbetet. (Ries, 2011, ss. 8-9).

Förutom de fem principerna behöver man som entreprenör framställa en vision. Visionen är en destination man vill uppnå. Visionen uppnås med hjälp av en strategi. Strategin innefattar information om bland annat produktmodell och målgrupp. Med hjälp av strategin uppnår man slutresultatet (Ries, 2011, s. 22), i vårt fall ett verktyg.

När man har definierat sin vision bör man reflektera över om visionen för verktyget, eller servicen, bidrar med mervärde för målgruppen när den använder sig av verktyget. Detta

kan nämnas grundantagande. Dessutom bör man reflektera över om målgruppen kan erkänna att problemet man försöker lösa finns, samt om de skulle vara villiga att använda sig av en lösning på problemet. Detta kan anses vara en utvecklingshypotes. (Ries, 2011, ss. 61, 64).

Bygg-mät-lär feedbackloopen är kärnan i The Lean Startup modellen och målet är att minimera den totala tiden som går åt till en feedbackloop. Bygg-mät-lär feedbackloopen börjar med byggfasen. Där bygger man en minsta livskraftig produkt (Minimum viable product, MVP). MVPn skall utformas med minsta möjliga ansträngning och utformas på kortast tid möjligt, men bör utvecklas tillräckligt så att den kan användas genom hela första feedbackloopen. (Ries, 2011, ss. 75, 77).

I mätfasen bör man avgöra om produktutvecklingen leder till framsteg. Detta görs genom att man framställer antaganden, hypoteser, som testas på användaren. Efter mätfasen kommer lärfasen, där man som entreprenör måste möta den svåra frågeställningen: kan man fortsätta utveckla verktyget i samma riktning, persevere, eller bör man ändra utvecklingsriktning, pivot. Denna frågeställning baseras på hur utvecklingshypoteserna besvarats. (Ries, 2011, s. 77).

Det finns flera olika orsaker till att man bör överväga en pivot. En orsak kan vara att en del av verktyget inte stöder slutprodukten. Dessutom kan ett verktyg bidra med en lösning på det konstaterade problemet, men inte för den planerade målgruppen. Därtill kan det problem man valt att lösa för målgruppen konstateras vara betydelselöst. (Ries, 2011, s. 173).

Vi valde att använda oss av bygg-mät-lär feedback loopen för att få en klar struktur på utvecklingsprocessen. Bygg-mät-lär feedback loopen fungerade bra i detta utvecklingsarbete eftersom projektbeställaren, vår målgrupp, då hade en möjlighet att testa verktyget samt ge feedback via intervju angående verktygets funktion, innehåll och utseende.

6.1 Målgrupp och datainsamlingsmetod

Då man utvecklar ett nytt verktyg bör man definiera sin förväntade målgrupp samt hitta så kallade tidiga användare. Den tidiga användaren känner ett akut behov av verktyget och

tenderar därför att vara mer förlåtande av misstag och speciellt villig att ge feedback. (Ries, 2011, s. 62). Målgruppen, eller i vårt fall personen, var Camilla Rautanen som arbetar som distansledare vid Digimentalvårdskliniken. Eftersom hon hade uttryckt ett behov av konkreta verktyg för teambildning och psykosocialt stöd, var detta grunden för vår vision.

Öppen observation är en datainsamlingsmetod, där de som observeras har blivit informerade om studien och de är medvetna om att de kommer att bli observerade. (Ahrne & Svensson, 2015, s. 99). Intervjuer kan anses vara den vanligaste metoden inom kvalitativ forskning (Ahrne & Svensson, 2015, s. 35). Efter att vi gjort en pivot i utvecklingsprocessen resulterade det i att vi kunde utföra mätfasen med hjälp av kvalitativ intervju. Eftersom vårt forskningsurval då bestod av enbart en person vars åsikt skulle beaktas, fungerade intervju bättre än observation som datainsamlingsmetod för att få svar på våra antaganden.

I en semistrukturerad intervju försöker forskaren få svar på forskningspersonens upplevelser, uppfattning och åsikter. Därmed är den semistrukturerade intervjun en kvalitativ forskningsintervju. Intervjuformen ger möjlighet för forskaren att formulera intervjufrågorna enligt en viss struktur, men ordningsföljden kan variera under intervjun. (Henricson, 2017, ss. 144-145).

Den fenomenologiska hermeneutiska analysmetoden grundar sig i att göra tolkningar av transkriberade intervjutexter. Syftet med den hermeneutiska tolkningsmetoden är att belysa och få förståelse för den upplevda innebörden av ett problem. Urvalet av deltagare bör kunna förmedla erfarenheter i muntligt eller skriftligt format under intervjun. Intervjun bör därefter transkriberas, för att sedan kunna tolkas. Denna tolkning är inte objektiv, utan ger möjlighet för olika personer att tolka texten på olika sätt. (Henricson, 2017, ss. 325-326, 328).

Den fenomenologiska hermeneutiska tolkningen består av tre faser, den naiva förståelsen, strukturanalysen och den sammanvägda förståelsen. Detta innebär att forskaren varierar mellan de olika faserna, genom att först få en naiv förståelse av problemet genom att läsa den transkriberade intervjun flera gånger. Sedan förklaras innehållet i texten, den så kallade strukturanalysen. Strukturanalysen skall vara distanserad och förklarande. I den sammanvägda förståelsen försöker forskaren få en djupare förståelse för problemet,

genom att reflektera över helheten mellan den naiva förståelsen och strukturanalysen. (Henricson, 2017, ss. 330-332).

6.2 Etiska frågor kopplat till utvecklingsprocessen

Vid en intervju uppstår etiska frågeställningar, vilka bör beaktas redan i början av processen. Till planeringsskedet hör informerat samtycke av deltagarna. Under intervjun kan stress påverka situationen. Vid transkribering av intervjutexten uppkommer frågeställningen om transkriberingen överensstämmer med det deltagarna sagt under intervjun. Vid analysering av intervjun bör forskarna vara medvetna om att deras tolkning kan påverka resultaten. När intervjusvaren dokumenteras bör forskarna beakta de konsekvenser som texten kan ha för deltagarna. (Kvale & Brinkmann, 2014, ss. 99-100).

Eftersom människor används som källa för att få kunskap, innebär det att de människor som deltar i ett vetenskapligt arbete utsätts för risker. Syftet med forskningsetik är att skydda människans integritet och rättigheter, samt värna om människans självbestämmande. Alla deltagare bör bemötas med respekt och därtill har människan rätt att själv bestämma om hon vill medverka i en studie och hon har även rätt att dra tillbaka sitt deltagande när som helst. En annan etisk synvinkel på forskning är att man inte bör använda deltagare som inte gagnas av studien eller inte har tillgång till resultaten av studien. (Henricson, 2017, ss. 57, 67).

Genom informerat samtycke kunde vi värna om distansledarens självbestämmande att delta i studien. Samtidigt informerades hon om vad deltagandet innebar. Eftersom utvecklingsarbetet var ett beställningsarbete, ansåg vi att nyttan med utvecklingsarbetet var större än riskerna det kunde medföra. Eftersom distansledaren är den som kommer att få tillgång till verktyget var det etiskt försvarbart att distansledaren deltog i studien.

Efter intervjun med distansledaren transkriberades intervjuinnehållet. Eftersom vi valde den fenomenologiska hermeneutiska analysmetoden som analysmetod av den transkriberade intervjutexten, skedde en automatisk tolkning av det distansledaren yttrat sig om. Detta innebär att vi även gjorde tolkningar gällande svaren distansledaren gav på de kvalitativa frågorna under intervjun. Svaren var främst korta godkännanden av innehållet i verktyget. Ett svar under första intervjun gav oss möjlighet att använda den

hermeneutiska analysmetoden till fördel för verktyget, vilket resulterade i att distansledaren var nöjd med det vi utvecklat i verktyget. Under intervjuerna framkom ingen information som skulle ge negativa konsekvenser för distansledaren.

Intervjun med distansledaren skedde virtuellt via Microsoft Teams, vilket kan anses bidra till att innehåll missförstås eller tolkas fel. Eftersom distansledaren redan på förhand personligen träffat alla studerande som deltog i projektet, bidrog det till en mer stressfri intervjusituation.

7 Kunskapsbas för prototyp

När vi avgränsat utvecklingsarbetet till att stöda distansledarens kommunikation vid teambildning och vid psykosocialt stöd behövde vi fördjupa oss i kunskap inom ämnet samt undersöka befintliga redskap, verktyg eller metoder inom kommunikation. För att kunna börja bygg-mät-lärprocessen behövde vi den kunskap som framkom i den fördjupade litteratursökningen.

Denna litteratursökning utfördes i databaserna Cinahl Complete, Medline, Eric och Emerald Insight. Sökorden vi använde oss var communication, structure, structured communication tool, leadership och leader. Artikelsökningen gav fem artiklar som användes som kunskapsbas i denna fas. Avgränsningar som vi använde oss av i fördjupningsfasen var Full text, References available, Peer reviewed och Article. Inklusionskriterier för fördjupningsfasens artiklar var artiklar med publiceringsår 2017/2019–2024 och de artiklar som exkluderades var på grund av irrelevanta ämnen eller innehåll i artiklarna. Därtill har vi använt oss av kompletterande böcker samt elektroniska källor med kunskapsbas inom ledarskap och kommunikation för att ytterligare få en bredare inblick.

7.1 Kommunikationsverktyg och checklistor

CRM, Crew resource management, är en metod som används för att stärka och uppnå ett säkert och effektivt teamarbete inom vården för att förbättra patientsäkerheten. I den här metoden kommer det fram att alla bör kunna kommunicera och våga säga sina åsikter och även säga till om något fel sker. Den här metoden medför också att personalen ska ha en öppen attityd och kunna ta emot ny information. Denna metod bidrar till arbetsvälmåendet

när kommunikationen fungerar och detta för med sig mindre risker för missar inom patientvården. (Haddleton, 2023).

Med hjälp av en checklista kan man säkerställa sig om att man inte glömmer något. En checklista skall vara lätt att förstå samt innehålla de viktigaste punkterna inom det område checklistan är gjord till. Checklistan är ett stödverktyg och därför skall man inte behöva komma ihåg utantill vad det står på det, på detta sätt kan man använda mer tid till sina andra arbetsuppgifter. Med hjälp av listan kan man även försäkra sig över att alla får samma information och att informationen inte blir bristfällig. (TUKES, 2020).

Checklistor har redan en längre tid varit i användning i olika branscher inom arbetslivet. Inom social- och hälsovården är olika checklistor dagligen i bruk, dessa kan till exempel användas som hjälpmedel i operationssalen, hemförloving och inskolning av ny personal. Om en checklista är gjord på ett bra sätt är den ett mycket bra arbetsverktyg som dagligen kan användas och som kan förbättra patientsäkerhet eller minska risken för vård fel. (Medanets, 2020).

7.2 Kommunikativt ledarskap

Aitken och von Treuer (2021) beskriver ledarskapsbeteenden som anses vara effektiva då en organisation står framför en förändring. Inom ämnet kommunikation poängterar Aitken och von Treuer bland annat förmågan att aktivt lyssna samt att urskilja budskap i icke-verbal kommunikation. Ledaren bör dessutom kunna fråga effektiva frågor som kan bidra till öppna diskussioner samt upprepa budskap flitigt och på ett sätt som alla förstår. (Aitken & von Treuer, 2021, s. 316).

En ledare som har lätt för att kunna kommunicera är en bra ledare. I dagsläget finns det få saker som påverkar både en individs och en hel organisations framgång lika klart som ett bra ledarskap. Det kommunikativa ledarskapet möter både nutidens och framtidens möjligheter samt utmaningar på ett lika effektivt som varaktigt sätt. Detta utvecklar chefer till att bli bättre ledare och som även får sina arbetstagare att både må och prestera bättre, vilket resulterar i organisationer som blir högpresterande. Allt ledarskap innehåller kommunikation, kommunikationen kan vara både medveten och omedveten,

kunskapsbaserad eller ej, bra eller dålig, omfattad eller mera kortfattad samt strukturerad eller ostrukturerad. (Lager, 2017, s. 12).

Att skapa delaktighet, gemensam förståelse samt engagemang är en av de mest centrala delarna i ett kommunikativt ledarskap. Utgångspunkten vid ett kommunikativt ledarskap är att flera hjärnor är bättre än endast en. Det kommunikativa ledarskapet räknas inte som en ledarskapsmodell utan snarare som ett förhållningssätt i ett redan befintligt ledarskap och kan beskrivas genom att tillsammans med sina arbetstagare kunna nå organisationens mål och vision i stället för att vinna alla argumentationer eller att själv briljera. En förutsättning för det kommunikativa ledarskapet är att kunna skapa gemensam förståelse och delaktighet, dela organisationens värderingar, syfte och vision samt att ha kännedom och kunskap i vad gäller organisationens regler och policy. För att detta skall kunna uppnås behövs en interaktion mellan ledare och arbetstagare. (Lager, 2017, ss. 14-17).

Ett kommunikativt ledarskap handlar inte om fantastiska talare som på ett lätt sätt kan binda en hel arbetsgrupp med sitt tal. Vad är det då som utmärker en kommunikativ ledare, en ledare som utövar det kommunikativa ledarskapet och vad kan det möjligen få för konsekvenser på ledarskapet? Enligt organisationen Sveriges Kommunikatörers forskningsprojekt samt Mittuniversitet kan det presenteras åtta olika principer för ett kommunikativt beteende. Dessa är: kommunikativa ledaren coachar och ger arbetstagare eget ansvar, skapande av strukturer för att underlätta arbetet, tydlig formulering av förväntningar på produktivitet, kvalitet samt professionalism. En kommunikativ ledare är även respektfull, tillgänglig och bryr sig om sina arbetstagare och kan lösa problem, tala för sin enhet samt ger och även söker respons. Den kommunikativa ledaren hjälper sina arbetstagare att nå sina mål, kan ge dem inriktning, stödja och möjliggöra meningsskapande samt gestalta på ett medvetet sätt händelser och budskap. Dessa åtta principer kan användas som en checklista för ledare som vill bli bättre på att kunna använda kommunikation i ledarskapet. (Lager, 2017, s. 25).

Enligt utgångspunkten av dessa beteenden har Mittuniversitet utvalt fyra generella beteenden som anses särskilt viktiga för det kommunikativa ledarskapet. De fyra beteendena är struktur, utveckling, integration och representation. Med struktur menas att tydliggöra förväntningar och mål, klargöra uppgifter samt att planera och fördela dessa, skapa mening och rekrytera. Att utveckla innebär att träna och coacha, lösa problem samt

att uppmuntra till självstyrning och att ge återkoppling på resultat. Innebörden med integrera menas att stödja och att kunna lösa konflikter samt att skapa öppenhet. Att representera innebär att man företräder arbetsgruppen, organisationen eller enheten, skapar resurser och nätverk samt bevakar omgivningen. Av dessa fyra olika beteenden framkommer det att det kommunikativa ledarskapet handlar om att man som ledare behöver vara medveten om betydelsen av kommunikationen samt att därtill prioritera arbetet med kommunikationen. Ledaren behöver även strukturera och planera arbetet och använda sig av olika verktyg och perspektiv samt se till att arbetet utvecklas. (Lager, 2017, ss. 25-26).

Aon Hewitt (2018) och Harter & Rubenstein (2020) poängterar att klar, ärlig och regelbunden kommunikation engagerar arbetstagare genom att hålla dem aktiverande, fokuserade och produktiva. Crews o.a. (2019), de Vries o.a. (2010), Pacleb & Bocarnea (2016) samt Pacleb & Cabanda (2014) betonar att organiserad, välstrukturerad och välartikulerad kommunikation bör användas då ledare kommunicerar med sina arbetstagare. (Rabiul, Shamsudin, Yean, & Patwary, 2023, ss. 430-431).

Brown o.a (2019) betonar i sin artikel att ledarens förmåga att kommunicera på ett kortfattat, tydligt och strukturerat sätt, samt på ett logiskt sätt utan att gå vilse i irrelevanta ämnen kan ha en direkt inverkan på arbetstagarens förståelse för informationen (Brown, Paz-Aparicio, & Revilla, 2019, s. 251). Cripe och Burleigh (2022) konstaterar att bland annat följande faktorer är bra för en ledare: att ha tålamod och vara öppensinnad i alla situationer, samt att bygga upp ett förtroende med teamet så att teamarbetarna inte är rädda för att ta svåra saker till tals (Cripe & Burleigh, 2022, s. 233). Couturier och Sklavonous (2019) uttrycker att ledare bör vara förberedda då de kommer till ett möte, bland annat genom att bekanta sig med den informationen och ärendena som kommer att diskuteras samt att förbereda sig att formulera lösningar på problem (Couturier & Sklavounos, 2019, s. 707).

Även övriga faktorer anses bidra positivt på virtuell kommunikation. Cascio (2000) påpekade att det i virtuell kommunikation ingår att man svarar på e-post inom cirka 24 timmar, försäkrar sig om att informationen kommuniceras effektivt och blir förstådd av mottagarna samt att mottagarna bör bekräfta att de fått informationen (Cowan, 2014, s. 314). Exempelvis kunde mottagaren bekräfta genom att berätta vad hon kommer att göra

med den informationen som fått genom e-post. Då ledaren skriver e-post bör irrelevant information för kontexten utelämnas, så att inte mottagaren själv bör analysera vad som är viktig information och vad som kanske inte är viktig information i e-posten. (Cowan, 2014, s. 317). Dessutom hävdar Cascio (2000) att regelbunden kommunikation med syfte att hålla arbetstagarna uppdaterade gällande läget om problematik eller pågående projekt bidrar till att främja välmående och funktionella arbetsteam och ansåg att detta kunde utföras med hjälp av veckovis e-post där nuläget beskrivs (Cowan, 2014, s. 316). I Grants o.a. (2013) artikel framkommer det att ledare för distansarbetare bör beakta att kommunikationen med distansarbetare bör intensifieras, exempelvis genom att regelbundet diskutera arbetstagarnas arbetsbörda, välmående och förmåga av prestera i arbetet (Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013, s. 543).

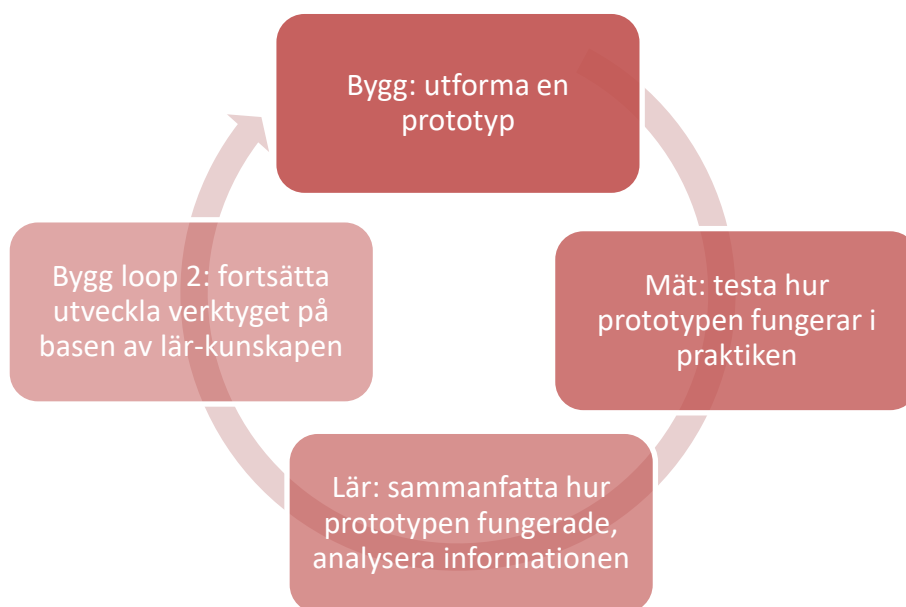
7.3 Slutsats av fördjupad kunskapsbas

Effektivt teamarbete kan uppnås med hjälp av verksamhetsmetoder. En central del av effektivt teamarbete är god kommunikation. Arbetstagares åsikter bör beaktas och information bör tas emot med öppen attityd. God kommunikation bidrar till bättre arbetsvälmående. Exempelvis checklistor används aktivt som verktyg för att ingen central del skall glömmas bort då man kommunicerar. Checklistor är lätta verktyg som innefattar det mest centrala inom det ämnade området och kan fungera som stöd för exempelvis kommunikation.

Ur kommunikationssynvinkel är det speciellt viktigt att lyssna och fråga frågor som kan leda till diskussion. Kommunikativt ledarskap utvecklar ledare till att bli bättre samt bidrar till bättre välmående och prestationsförmåga hos arbetstagare. Delaktighet är en central aspekt vid kommunikativt ledarskap och utgår från att teamet som helhet ger bättre resultat än enbart ledaren. Kommunikativt ledarskap bidrar även till att hela teamet har samma vision och detta uppnås genom god interaktion mellan ledare och arbetstagare. Den kommunikativa ledaren är tillgänglig och söker respons från arbetstagarna.

8 Genomförande av verktygets utveckling

Eftersom utvecklingsarbetet hade distansledarskap som grund var därmed vår målgrupp kontaktpersonen för beställningsarbetet, det vill säga Camilla Rautanen. Det uttryckta behovet av konkreta stödverktyg för teambildning och psykosocialt stöd blev grunden för vår vision. Visionen att utveckla ett verktyg som stöd för distansledarens kommunikation valdes utgående från beställarens uttryckta behov av ett lättanvänt verktyg, som fungerar i en virtuell arbetsmiljö samt stöder teambildning och psykosocialt stöd. I examensarbetets teoretiska och fördjupade kunskapsbas framkom information som stöder valet av ämnet kommunikation. Bygg-mät-lär-feedback utvecklingsprocessen finns beskriven här nedan (se Figur 1). Figuren är inspirerad av Eric Ries (Ries, 2011, s. 75).



Figur 1 Bygg-mät-lär-metoden

8.1 Planering av verktyg

Utvecklingsprocessen fick sin början genom att information söktes fram gällande befintliga kommunikationsverktyg samt om hur dessa används. Denna information användes som grund då vi planerade våra första prototyper. I detta skede utvecklades tre prototyper, två checklistor och ett kommunikationskort. Dessa checklistor och kommunikationskort utformades utgående från evidensen i examensarbetet. Valet att utforma

kommunikationskort och checklistor baserade sig på att dessa verktyg används som stöd för en fungerande kommunikation.

Efter första pilottestningen framkom det att checklistorna kompletterade varandra, då checklistorna fungerade som stöd för muntlig och skriftlig kommunikation. Kommunikationskortet fungerade främst för skriftlig kommunikation. På basen av detta valde vi att utveckla ytterligare ett kommunikationskort, som skulle stöda muntlig kommunikation. De fyra utvecklade prototyperna pilottestades inom gruppen, där vi konstaterade att kommunikationskortet fungerade som stöd för distansledarens kommunikation och checklistorna fungerade som stöd vid planering av möte samt under ett möte.

I detta skede var prototyperna för allmänna och riskerade att inte bidra med mervärde för distansledaren. Prototyperna var inte heller utformade för att fungera i en virtuell arbetsmiljö, vilket var ett önskemål från beställaren. Prototypernas innehåll var inte tillräckligt avgränsade till ett specifikt ämne, trots att de fungerade som stöd för kommunikation. Därmed skedde en pivot i processen och därefter utformades en ny prototyp som skulle fungera som en påminnelse om vilka delar inom distansledarens kommunikation som är viktiga med tanke på teambildning och psykosocialt stöd.

8.2 Utveckling av verktyg

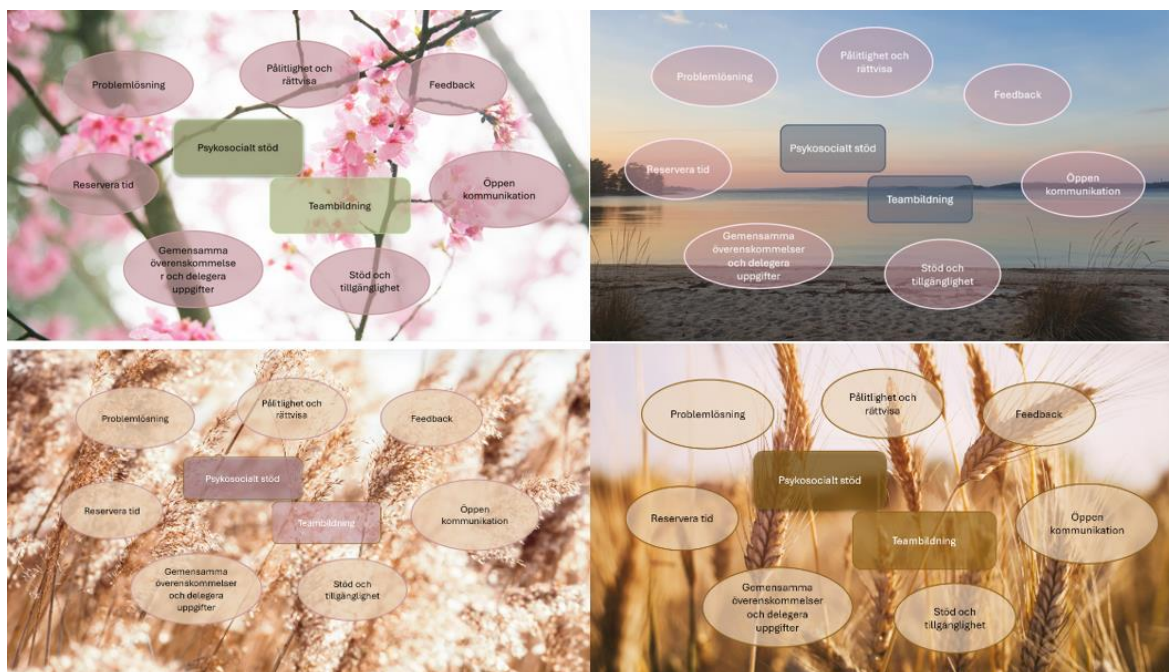
I fas två utvecklades en ny prototyp. Prototypen utarbetades i Microsoft Powerpoint och liknade en tankekarta, som kunde användas som exempelvis bakgrundsbild på datorn. Denna tankekarta, eller tankenöt, skulle fungera som en påminnelse om hur distansledaren skall kommunicera med arbetstagare för att uppnå optimal teambildning och psykosocialt stöd. Målet var att utforma ett verktyg som skulle fungera bättre i en virtuell arbetsmiljö. Första prototypen av tankenöt finns bifogad nedan (se Figur 2).



Figur 2 Tankenöt, prototyp 1

För att utveckla verktyget så att det kunde användas i ett virtuellt format, valde vi att tillägga anvisningar som öppnades då man klickade på rubrikerna. Dessa anvisningar skulle fungera som stöd för distansledaren gällande vad hon bör tänka på samt bidra med mervärde för distansledaren gällande hennes kommunikation vid teambildning och psykosocialt stöd. Anvisningarna och rubrikerna i verktyget utarbetades utgående från evidensen vi hade tagit del av under examensarbetsprocessen.

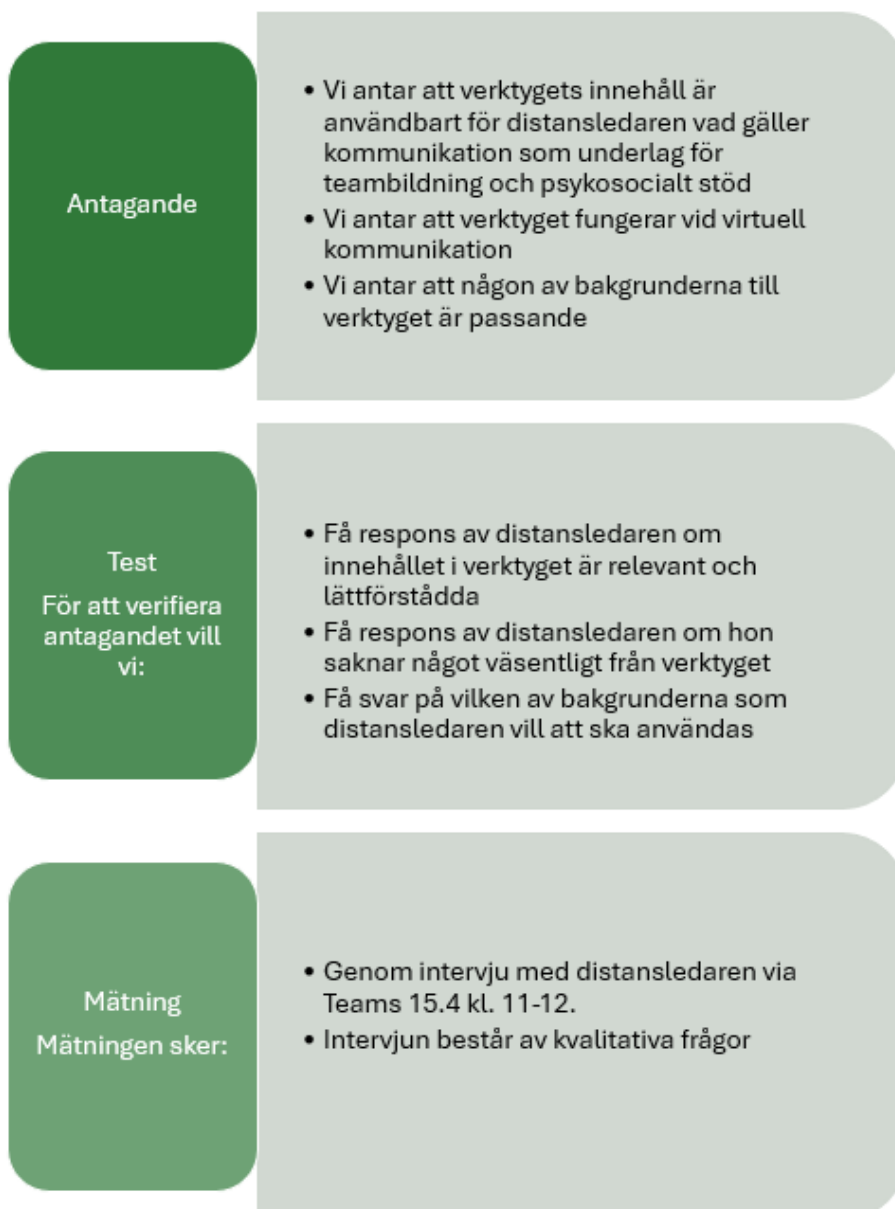
Då anvisningarna utarbetades var rubrikerna i tankenötsprototyp 1 otydligt formulerade. Rubrikerna omformulerades, så att de fortfarande överensstämde med evidensen. För att kunna presentera verktyget till distansledaren designades bakgrunden till anvisningarna på en av de fyra bakgrundsalternativen. Detta innebar att distansledaren fick möjlighet att se verktyget i sin helhet, för att kunna ge respons gällande såväl innehållet i verktyget som designen. De fyra designalternativen finns nedan (se Figur 3).



Figur 3 Designalternativ

Designalternativen utformades på basen av att alternativen är olika till sitt utseende, jordnära och neutrala. Bakgrunderna kunde inte heller vara för distraherande, eftersom texten skulle vara synlig och i fokus. Tre av bakgrundsbilderna är bilder som finns tillgängliga genom Microsoft Word. Strandbilden är en av studerandes eget fotografi.

Inför mätfasen och första loopnen med distansledaren utarbetades antaganden om verktyget, vilket skulle fungera som stöd för feedbackloopen. Antagandena innefattade om att innehållet i verktyget är användbart inom det ämnade området, om verktyget fungerar som stödverktyg för virtuell kommunikation vid teambildning och psykosocialt stöd samt om någon av designalternativen var passande för distansledaren. Detta antagande finns tydliggjort i figurformat (se Figur 4).



Figur 4 Antagande inför feedbackloop 1

För att få svar på antagandena utarbetades kvalitativa intervjufrågor. Frågorna fokuserade på ämnen gällande på vilket sätt verktyget stöder distansledares kommunikation i en virtuell arbetsmiljö, om hon förstår hur verktyget skall användas och om hon skulle vilja tillägga något till verktyget för att det skall bli mer anpassat till hennes verksamhet. Intervjufrågorna kan ses i bilaga 3.

Under första mätfasen gav distansledaren muntligt samtycke gällande deltagandet i utvecklingsarbetet. Initialt introducerades distansledaren till den evidensbaserade kunskapen som använts, samt hur vi implementerat evidensen i verktyget. Distansledaren

fick även information gällande hur verktyget fungerar i praktiken. Vi presenterade även metoden vi valt att använda i utvecklingsprocessen samt hur distansledaren deltar i utvecklingen av verktyget.

De kvalitativa intervjufrågorna ställdes till distansledaren efter att vi presenterat verktyget och hon hade fått bekanta sig med verktyget. Intervjufrågorna var sju till antalet (se bilaga 3) och distansledaren svarade på frågorna i tur och ordning. Intervjun tog cirka 15 minuter. Responsen som vi fick av distansledaren var positiv och distansledaren hade inga konkreta utvecklingsförslag för verktyget.

Utgående från mätfasen med distansledaren kunde det konstateras att verktyget redan var fungerande. Distansledaren berömde hur vi hade fått distansledarskapet implementerat i verktyget. Hon nämnde att anvisningarna under alla rubriker var klara och tydliga, samt att hon förstod hur hon skulle använda sig av dem.

Under intervjun uttryckte distansledaren att stöd och tillgänglighet är ett speciellt svårt område inom distansarbete. Vår helhetstolkning av intervjun var att distansledaren kunde vara i behov av mer anvisningar under denna rubrik. Därför valde vi att fördjupa oss i ämnet, för att kunna bidra med mer kunskap i verktyget till distansledaren.

Distansledaren uttryckte även att bakgrundsdesignen med äppelblommor samt den med strand var de designalternativ hon tilltalades mest av, men att bakgrunden med strand ger ett lugn som behövs mellan möten. Hon ansåg att detta lugn kan behövas inom hennes arbete, eftersom det kan bli intensivt att ha möten efter varandra.

Under mätfasen blev distansledaren introducerad till hur verktyget fungerar och förstår därmed hur hon skall använda sig av verktyget. För att öka tillgängligheten och generaliserbarheten av verktyget valde vi att utforma instruktioner till hur verktyget fungerar.

8.3 Vidareutveckling av verktyg

Efter mötet med distansledaren upprepades bygg-mät-lär feedbackloopen igen. Processen fortsatte med att verktyget vidareutvecklades på basen av distansledarens feedback. Instruktioner utformades som ett komplement till verktyget för att på ett lättförståeligt

sätt kunna få en uppfattning om hur verktyget fungerar i praktiken. Instruktionerna är utformade och beskrivna på ett mycket lättförståeligt sätt. Instruktionerna gjorde även verktyget mer tillgängligt och generaliserbart för utomstående.

Då distansledaren uttryckt att speciellt stöd och tillgänglighet var ett utmanande område inom distansarbete, valde vi att vidareutveckla anvisningarna under den rubriken. Vi sökte information gällande stöd och tillgänglighet vid distansarbete. Denna information tillades till verktyget. Informationen var att ledaren bör hålla regelbunden kontakt med arbetstagarna samt hålla sin virtuella kalender synlig för arbetstagarna så att arbetstagarna ser när distansledaren är tillgänglig.

Inför andra mät-fasen med distansledaren utarbetades två kvalitativa frågor, som skulle ge svar på om de tillagda anvisningarna bidrog med mervärde för distansledaren, samt om instruktionerna stöder användningen av verktyget. Intervjufrågorna kan ses i bilaga 3. Dessa frågor ställdes till distansledaren under andra loopen och intervjun tog cirka fem minuter. Då presenterade vi även de förändringar som gjorts under rubriken stöd och tillgänglighet, förklarade hur vi hade tänkt gällande den tillagda informationen samt varför vi ansåg att informationen var relevant att tillsätta i verktyget. Antagandet finns tydliggjort nedan (se Figur 5).



Figur 5 Antagande inför feedbackloop 2

Under andra loopens mätfas poängterade distansledaren att instruktionerna var mycket lättförstådda. Distansledaren berättade även att hon redan har sin virtuella kalender synlig för arbetstagarna, men att det enbart syns om hon är upptagen eller tillgänglig. Distansledaren poängterade att hon ansåg att verktyget är bra, samt att hon tror att hennes blivande avdelningsskötare kommer kunna använda sig av verktyget. Distansledaren nämnde även att hon kommer att vilja översätta verktyget, eftersom hon inte kan garantera att hennes avdelningsskötare kommer att vara svenskspråkig.

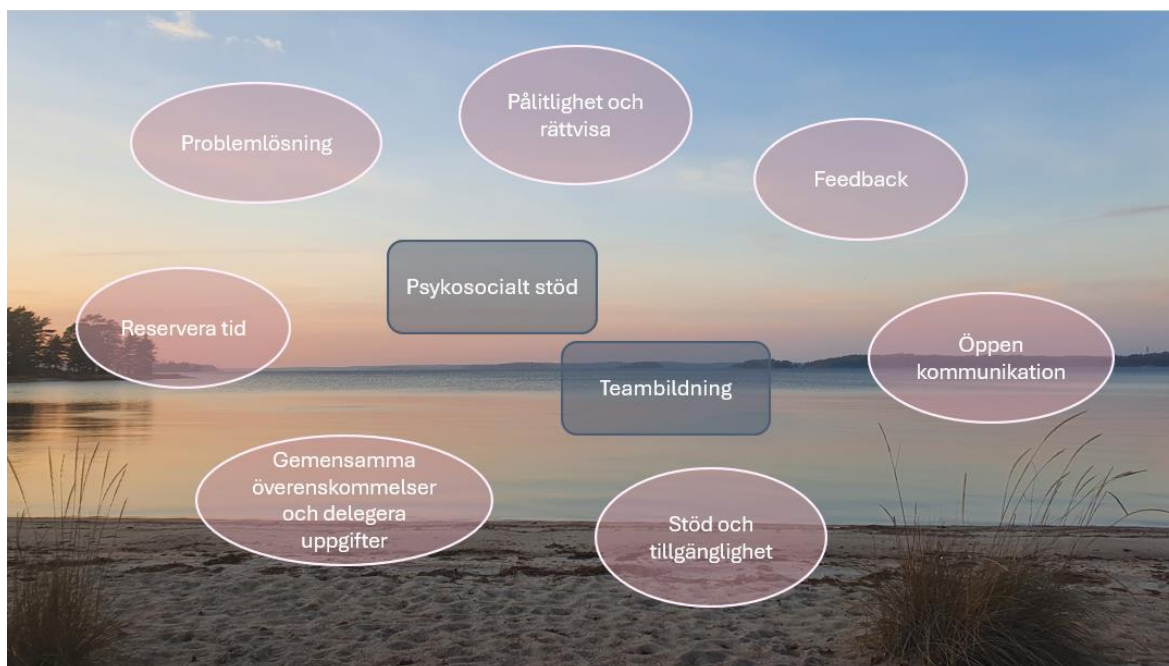
Efter andra loopen med distansledaren kunde vi konstatera att verktyget fungerade samt att innehållet var relevant och användbart inom distansledarskap. Därmed kunde vi konstatera att verktyget var färdigt utvecklat och redo att användas. Efter att verktyget var färdigt utvecklat, framkom ännu informationen att vi har rätt att använda både Yrkeshögskolan Novias samt Varhas logo i verktyget. Logorna bifogades till verktygets första sida, vid instruktionerna.

9 Färdigt verktyg

Verktyget är en slutprodukt till följd av beställarens önskemål om att verktyget skall fungera i en virtuell miljö. Beställaren poängterade även under looparna att slutprodukten inte skall vara exempelvis en handbok med mycket text, eftersom det fanns en risk att produkten då blir oanvänd.

Det färdiga verktyget fungerar som stöd inom distansarbete. Det virtuella verktyget bidrar med stödpunkter ur en distansledares perspektiv. Rubrikerna är utformade ur evidensbaserad kunskap vi tagit del av under utvecklingsarbetets gång, för att de skall stöda kommunikationen mellan distansledaren och arbetstagarna vid teambildning och psykosocialt stöd. Rubrikerna som används i det färdiga verktyget kan ses på framsidan av verktyget (se Figur 6).

Designen på bakgrundsbilden valdes utgående från beställarens önskemål. Bakgrundsbilden med strand upplevde distansledaren att medförde ett lugn som kunde behövas mellan möten. De övriga färgkombinationerna i verktyget har valts utgående från att hålla verktyget så neutralt som möjligt och för att kunna behålla det ursprungliga lugnet som stranden medförde.



Figur 6 Framsida

Verktygets instruktioner utarbetades för att verktyget skall kunna användas av andra än beställaren, vilket stöder tillgänglighet samt generaliserbarhet. Instruktionerna finns i figurformat (se Figur 7). I verktyget kan man öppna definitionerna av teambildning och psykosocialt stöd, genom att trycka på de blåa rutorna i verktyget. Eftersom dessa är grunden för verktyget, anser vi att begreppen behöver definieras. De rosa figurerna är rubriker, till vilka anvisningar öppnas då man trycker på dem. Alla rubriker har anvisningar som skall stöda distansledarens kommunikation.

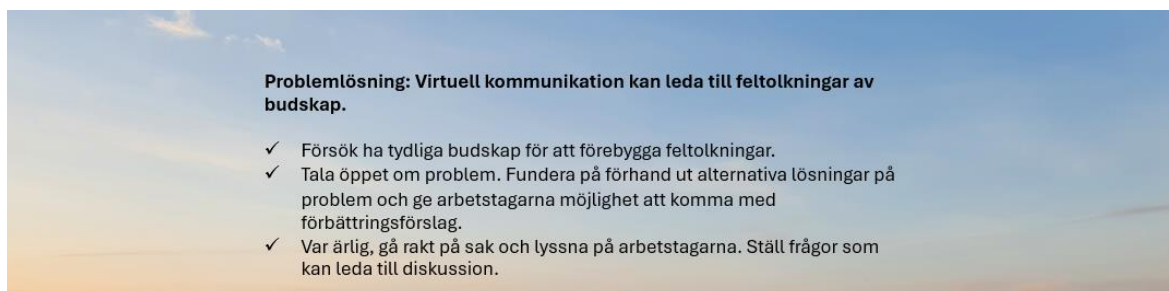
Instruktioner

Användning av "Verktyg för kommunikation"

- ✓ Starta verktygets bildspel eller läsvy i PowerPoint.
- ✓ Klicka på den rubrik/boll du vill öppna och få mer anvisningar.
- ✓ Då du läst klart och vill komma tillbaka till början klicka på bilden i rutan, inte på texten.
- ✓ När du vill avsluta användningen av verktyget tryck på Esc på tangentbordet.

Figur 7 Instruktioner

Under rubriken problemlösning (se Figur 8) poängteras bland annat att tydliga budskap förebygger feltolkningar, att distansledaren bör tala öppet om problem samt att distansledaren bör fundera ut alternativa lösningar på problem samt komma med utvecklingsförslag. Distansledaren bör tänka på att hon skall vara ärlig, rakt på sak och ställa frågor som kan leda till diskussion.



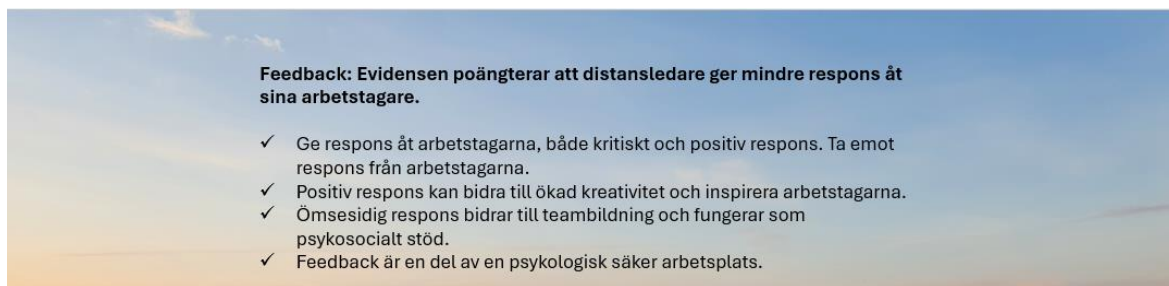
Figur 8 Problemlösning

Vid pålitlighet och rättvisa (se Figur 9) lyfter vi fram rättvisa och dess betydelse för teamandan, att pålitlighet bidrar till trygghetskänsla bland arbetstagarna samt att förtroende krävs för att psykologisk säkerhet skall uppnås på arbetsplatsen.



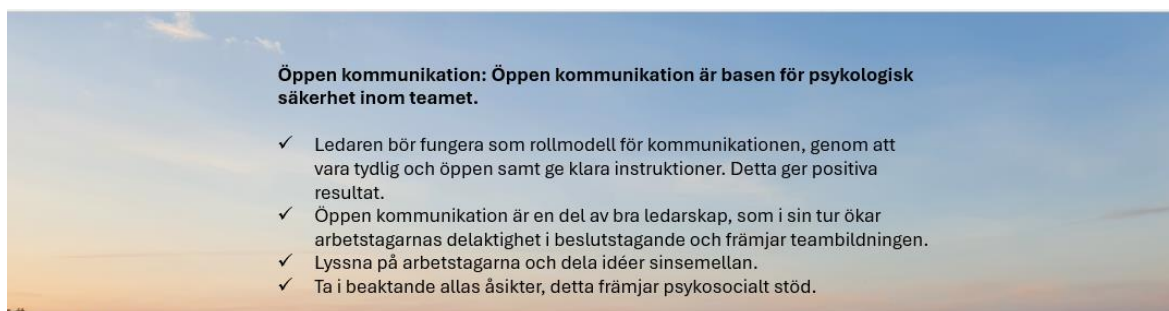
Figur 9 Pålitlighet och rättvisa

Under rubriken feedback (se Figur 10) framhäver vi vikten av ömsesidig respons som är både kritiskt och positiv, eftersom ömsesidig respons bidrar till teambildning och psykosocialt stöd. Utgående från evidensen bidrar ömsesidig respons till ökad kreativitet och inspiration bland arbetstagarna.



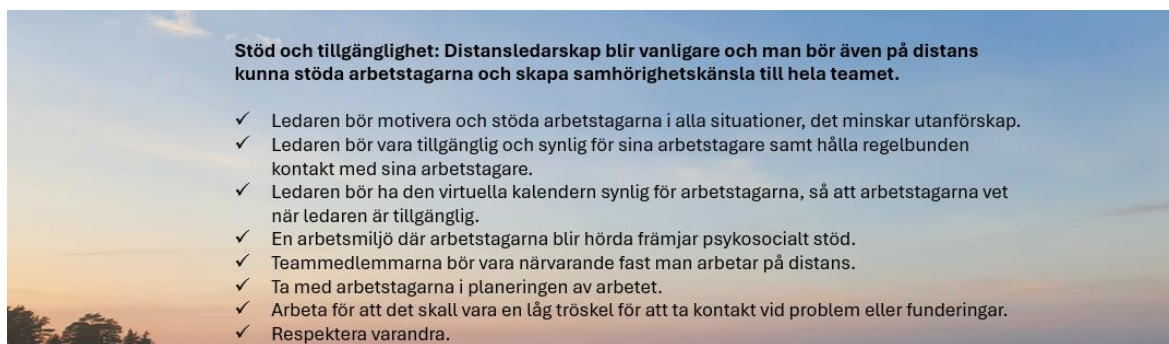
Figur 10 Feedback

Vid öppen kommunikation (se Figur 11) poängterar vi att ledaren bör fungera som rollmodell för hur kommunikationen skall ske, eftersom detta bidrar till positiva resultat, ökad delaktighet och teambildning. Ledaren bör lyssna på arbetstagarna och dela idéer sinsemellan samt ta i beaktande allas åsikter.



Figur 11 Öppen kommunikation

Vid stöd och tillgänglighet (se Figur 12), som är den rubrik vi utformat mest anvisningar till, lyfter vi fram bland annat att ledaren bör stöda arbetstagarna i alla situationer, att ledaren bör vara tillgänglig och synlig för arbetstagarna, samt hålla regelbunden kontakt med dem och synliggöra sin virtuella tillgänglighet. Genom att arbetstagarna blir hörda främjas det psykosociala stödet. Vi poängterar även att alla teammedlemmar bör vara närvarande trots att de arbetat på distans samt att ledaren bör ta med arbetstagarna i planerandet av arbetet. Därtill behöver alla teammedlemmar respektera varandra och bygga ett arbetsförhållande där alla i teamet kan känna att det är lätt att ta kontakt vid problem eller funderingar.



Figur 12 Stöd och tillgänglighet

Rubriken gemensamma överenskommelser och delegera (se Figur 13) innefattar information om bland annat att deltagandet blir mer aktivt genom att arbetstagarna har kameran på under möten, samt att då ledaren delegerar arbetsuppgifter bidrar det till ökad känsla av delaktighet och ökad teambildning.



Figur 13 Gemensamma överenskommelser och delegera

Reservera tid inkluderar att arbetsteamet har gemensamma möten där alla är delaktiga, diskuterar gemensamma riktlinjer samt hur arbetsteamet skall hålla kontakt med varandra. Ledaren bör reservera tid till att diskutera personliga problem och erfarenheter samt att lära känna varandra bättre (se Figur 14).



Figur 14 Reservera tid

I verktyget definieras teambildning och psykosocialt stöd. Vi valde att tillägga definitionerna. Psykosocialt stöd kan vara ett svårt begrepp att förstå och genom att tillägga definitionen underlättas användningen av verktyget för användaren. Dessa definitioner kan ses i bilaga 5.

10 Slutdiskussion

Rubriken nämner huvudämnet för examensarbetet och underrubriken preciserar vad examensarbetet har för syfte. Enligt skribenterna får läsaren en god överblick över examensarbetet i abstrakten och innehållet i de tre abstrakten är det samma. Skribenterna anser att nyckelorden är relevanta samt att de används genom hela arbetet.

I inledningen introduceras läsaren till ämnet och får en inblick över vad examensarbetet kommer att handla om på ett tydligt sätt, vilket ger läsaren en möjlighet att besluta om ämnet är intressant. Skribenterna anser att den väsentliga informationen kring distansledarskap, ledarskapsstrategier och kommunikation behandlas. Motiveringen till varför skribenterna valt ämnet kommunikation tydliggörs redan i inledningen. Skribenterna tycker att det framkommer hur viktig kommunikationen mellan distansledaren och arbetstagarna är för att främja välmående och teambildning bland arbetstagarna.

I bakgrundskapitlet framkommer det tydligt att examensarbetet är ett beställningsarbete i samarbete med Varha. Skribenterna tycker att beställarens behov framkommer på ett sätt som stöder valet av ämne för examensarbetet. För utomstående personer finns en kort beskrivning om Digimentalvårdsklinikens verksamhet, vilket ger en introduktion för personer som inte redan är bekanta med verksamheten. Vårdsområdet introduceras på ett allmänt och kortfattat sätt, likaså vårdsområdets mål och strategi, vilket även stöder utomståendes kunskap kring examensarbetets beställare. Vid introduktionstillfället som beställaren hade i början av processen, fick skribenterna möjlighet att välja mellan fyra rubriker som beställaren hade valt på förhand. Av dessa fyra rubriker valde skribenterna distansledarskap, vilket framgår tydligt i bakgrundsinformationerna.

10.1 Diskussion om syfte och frågeställning

Skribenterna anser att syftet uppnåtts med utvecklingsarbetet. Syftet anpassades till beställarens behov av verktyg för teambildning och psykosocialt stöd. Skribenterna har även tagit i beaktande relevant litteratur som stöder valet av syfte och denna litteratur har använts för att utforma syftet så att det motsvarar samhällets behov.

Frågeställningen skribenterna ämnade få svar på under examensarbetet var: Hurdana kunskaper behöver distansledaren gällande kommunikation för teambildning och psykosocialt stöd?

Skribenterna tycker att frågeställningen var relevant för ämnet i examensarbetet. Skribenterna anser att de har fått svar på frågeställningen, genom att de har tagit del av information som är till stöd för distansledarens kommunikation med tanke på teambildning och psykosocialt stöd. Kunskapen skribenterna har fått genom examensarbetet har gett ett resultat i form av ett verktyg som stöder ledarskap inom distansarbete. Frågeställningen var mycket specifikt utformad, vilket innebär att frågeställningen var lätt att få svar på.

I efterhand har skribenterna reflekterat över om de kunde ha utformat ytterligare någon frågeställning, eftersom ämnet är brett samt kommer att genomgå utveckling i framtiden. Ämnet kommunikation ger dock möjligheten för övriga att fortsätta forska inom området. Skribenterna har även funderat över om de i framtiden skulle ha mod till att utforma mer vågade frågeställningar, men eftersom detta var skribenternas första examensarbete ville de försäkra sig om att de skulle få svar på frågeställningen.

10.2 Kritisk granskning av kunskapsbas

Skribenterna tycker att läsaren introduceras till informationen i kapitlet om teoretisk bakgrund och forskning på ett tydligt sätt, samt att läsaren får en inblick över innehållet i examensarbetets kunskapsbas på ett sätt som stöder valet av ämnet kommunikation inom stöd för teambildning och psykosocialt stöd. I början av kapitlet finns alla rubriker redogjorda, vilket ger en tydlig struktur.

I kapitlet om ledarskap vid distansarbetet konkretiserar skribenterna problemområdet examensarbetet har avgränsats till. Skribenterna lyfter fram skillnaden mellan virtuellt och

traditionellt ledarskap på ett sätt som stöder valet av syftet samt fungerar som motivering till varför distansledarskap är ett relevant ämne. Skribenterna lyfter på ett positivt sätt fram vikten av kreativiteten hos en distansledare, vilket kan vara bra att tänka på om man funderar på att arbeta som distansledare. Skribenterna har framhävt att kommunikationsförmåga är speciellt viktigt i en virtuell arbetsmiljö, då kommunikationen sker elektroniskt. Det är bra att utmaningar kring kommunikation lyfts fram i examensarbetet, samt att problematiken kring dessa kan bidra till ensamhet och utanförskap, vilket är viktigt att distansledaren beaktar i sitt arbete.

Skribenterna poängterar egenskaper som en god ledare bör ha, vilket enligt skribenternas åsikt ger möjlighet till självreflektion. Tjäder (2017) nämner att en bra ledare bör fråga, lyssna och stöda arbetstagarna. Denna kunskap lyfts tydligt fram i verktyget. Ledarskap beskrivs till en början ur ett negativt perspektiv, vilket kan göra läsaren avskräckt, men skribenterna har inte kunnat skriva informationen på ett positivare sätt, eftersom de har utgått från evidensen. Både arbetstagarna och ledaren bör vara motiverade och uppdatera sin kompetensutveckling inom digitalisering genom skolningar. Skribenterna tar upp problemet i examensarbetet, men de har inte tagit fasta på detta ämne i verktyget.

Problematiken kring kommunikation inom distansarbete framkommer i examensarbetet och stöder slutsatsen att kommunikationsmetoderna behöver utvecklas. Tidigare forskning, bland annat Hentinen o.a. (2020 s. 12–14), poängterar att kommunikationen inom distansarbete kan vara bristfällig. Detta motiverar valet att stöda distansledarens kommunikation.

I kapitlet framhäver skribenterna viktiga delar av en fungerande kommunikation samt att stöd från ledaren är viktigt inom distansarbete, på ett sätt som enkelt går att koppla ihop med verktyget. I examensarbetet lyfter skribenterna fram olika former av kommunikation som formell och informell kommunikation, men skribenterna har inte använt oss av denna information i utvecklandet av verktyget, trots att dessa former av kommunikation stöder teambildning och fungerar som psykosocialt stöd.

I kapitlet om psykologisk säkerhet framgår en stor del av den evidens som skribenterna har valt att implementera i verktyget. Här har skribenterna tydligt lyft fram de delar som är centrala för att uppnå en psykologisk säker arbetsplats och att det stöder teambildning. I

examensarbetet samt i verktyget används begreppet psykologisk säkerhet, men detta begrepp finns inte definierat. Detta kan leda till att läsaren av examensarbetet och användaren av verktyget kan behöva läsa in sig på begreppet för att förstå helheten.

De centrala begreppen är relevanta för examensarbetet och definieras på ett sätt som bidrar till att läsaren förstår hur skribenterna kommer att använda begreppen i arbetet. Begreppet virtuell arbetsmiljö används inte speciellt många gånger i examensarbetet, men skribenterna anser ändå att begreppet är relevant.

I kapitlet kunskapsbas för prototyp redogörs tydligt för hur relevant information har sökts fram gällande kommunikation, efter att examensarbetet avgränsats. Efter avgränsning av ämnet använde skribenterna sig även av mer specifika sökord samt fokuserade på att enbart ta med väsentlig information i litteratursökningen, vilket ger mervärde för informationen. Skribenterna har sökt alternativa kommunikationsmetoder och verktyg, kort förklarat det som är relevant för arbetet, för att kunna motivera varför skribenterna valt att skapa sitt verktyg. En del av informationen i kapitlet hade implementerats i de första prototyperna, men informationen har inte använts i det slutliga kommunikationsverktyget. Kapitlets sammanfattning ger en bra överblick över innehållet. Skribenterna lyfter på ett bra sätt fram viktiga delar i det kommunikativa ledarskapet, vilka var basen för verktyget.

10.3 Metoddiskussion

Skribenterna anser att tillförlitligheten stärks av att de gjorde en omfattande litteratursökning samt att forskningsartiklarna som använts i examensarbetet är relevanta för problemområdet. För att skribenterna skulle få en bra kunskapsbas för examensarbetet användes olika databaser, elektroniska källor och böcker. Sökorden som använts i litteratursökningen gav relevanta resultat. Skribenterna har hållit sig till ämnet under processens gång och ändrat sökord vartefter processen framskridit. Avgränsningarna som använts har fokuserat på att hitta ny forskning, men skribenterna har även använt sig av äldre forskning för att bevisa att det redan tidigare funnits utmaningar inom kommunikation. Genom att skribenterna har redogjort innehållet i kunskapsbasen med hjälp av tabell, ger det läsaren en snabb översikt utan att behöva läsa igenom hela kunskapsbasen.

Skribenterna tycker att metoden har fungerat bra som utvecklingsmetod när de har utvecklat sitt verktyg och metoden har gett möjligheten att få en klar struktur på utvecklingsprocessen. Som Ries (2011) nämner, baserar sig mätfasen på att verktyget eller servicen testas på användaren (Ries, 2011, s. 77). Därmed har metoden fungerat bra, då distansledaren har haft möjlighet att delta i processen samt påverka slutresultatet. Skribenterna redogör för metodens mest centrala delar, varav bland annat pivot har varit en del som har kunnat användas i utvecklingsprocessen. För att kunna beskriva metoden på ett korrekt sätt, så har det varit utmanande att skriva texten på ett lättförståeligt sätt.

I The Lean Startup metoden använder man sig av bygg-mät-lär feedbackloopen för att utforma exempelvis ett verktyg för användare. Genom bygg-mät-lär feedbackloopen kan entreprenörerna få värdefull respons på det utvecklade verktyget och på basen av informationen görs beslut om verktyget skall vidareutvecklas i samma riktning, eller om utvecklingsriktningen bör ändras, pivot. (Ries, 2011, ss. 8-9, 77). Bygg-mät-lär feedbackloopen har gett en struktur som har underlättat utvecklandet av verktyget. Genom feedbackloopen med distansledaren, har skribenterna fått respons som har påverkat utvecklingsprocessen.

Målgruppen framkommer tydligt i arbetet likaså grunden för verktyget, det vill säga beställarens behov. Ur ett kritiskt perspektiv har skribenterna kunnat konstatera att de behövde byta datainsamlingsmetod från observation till kvalitativ intervju, samt att metoden har fungerat bra för att få svar på antagandena om verktyget. Analysmetoder anses vara objektiva, men valet av den fenomenologiska hermeneutiska analysmetoden har gett skribenterna en möjlighet att tolka de kvalitativa intervju svaren.

10.4 Resultatdiskussion

Vid första loopen nämnde distansledaren att hon var nöjd med verktyget. För att skribenterna skulle kunna bidra med ny information inför andra loopen, valde skribenterna därför att utveckla instruktioner som stöd för verktygets användning. Instruktionerna utformades även för att utomstående skall kunna använda verktyget utan att bli introducerade i dess användning.

Hurmekoski o.a (2023) nämner att förtroende är central i en virtuell arbetsmiljö. De nämner även att ledaren kan stöda arbetstagarna genom att ha sin virtuella kalender synlig. (Hurmekoski, Häggman-Laitila, Lammintakanen, & Terkamo-Moisio, 2023, ss. 579-580, 589). Skribenterna har valt att lyfta fram hur viktigt det uppbyggda förtroendet är inom distansledarskap. Skribenterna har även utformat stödpunkter som skall fungera som stöd kring detta, bland annat att en pålitlig ledare bidrar till trygghet hos arbetstagarna och för att kunna uppnå psykologisk säkerhet krävs förtroende.

Det färdiga verktyget fungerar enligt skribenternas åsikt som stöd för distansledarens kommunikation med tanke på teambildning och psykosocialt stöd, genom att distansledaren får anvisningar som stöder kommunikation inom distansarbete. Anvisningarna i verktyget är klara, tydliga och lätt formulerade. Skribenterna anser därmed att de har uppnått målet med utvecklingsarbetet. I examensarbetet nämns att distansledaren bör vara kreativ. Työturvallisuuskeskus (2023) förklarar att det virtuella ledarskapet innebär att man inte träffas fysiskt på samma ställe, bör ledaren därför vara kreativ (Työturvallisuuskeskus, 2023). Kreativt tänkande kan även stödas genom att ge både positiv och kritisk respons (Keystone Education Group, 2023). Skribenterna anser att kommunikationsverktyget även stöder distansledaren i sin kreativitet. Eftersom verktyget är utarbetat i Microsoft Powerpoint, har distansledaren möjlighet att vidareutveckla verktyget om hon känner behov av det.

Carlström (2019) nämner att ledare bör kunna vara flexibel, samt motivera och stöda sina arbetstagare (Carlström, 2019, s. 207). Björk & Holmgren (2021) poängterar bra egenskaper hos en ledare, bland annat att vara rättvis, tillgänglig, stödande och närvarande (Björk & Holmgren, 2021, ss. 69, 79). Dessa egenskaper har implementerats i verktyget och i verktyget lyfts fram att ledaren bör vara rättvis mot arbetstagarna, vara tillgänglig och närvarande samt stöda arbetstagarna. Under rubriken stöd och tillgänglighet poängteras att ledaren bör motivera och stöda arbetstagarna.

Som Lager (2017) nämner, är utgångspunkten för det kommunikativa ledarskapet att flera hjärnor är bättre än en (Lager, 2017, ss. 14-17). Trots att skribenterna har utarbetat ett verktyg som skall stöda kommunikationen ur distansledarens synvinkel, bör man inte glömma bort att kommunikation alltid är tvåvägskommunikation. Detta betyder att trots

att distansledaren skulle kunna kommunicera på ett optimalt sätt, bör arbetstagarna vara delaktiga i kommunikationen.

Tjäder (2017) framhäver en fungerande kommunikation mellan ledaren och arbetstagarna. En ledare vet att man har lyckats i sitt arbete då kommunikationen är öppen mellan teamet. (Tjäder, 2017). Hela verktyget baserar sig på en fungerande kommunikation och skribenterna poängterar hur viktig öppen kommunikation är inom teamarbete. Hallam o.a (2023) anser att öppen kommunikation är basen för psykologisk säkerhet inom teamet, samt att ledaren bör kommunicera öppet med teamet (Hallam, Popovic, & Karimi, 2023, s. 4). Distansledare ger mindre respons åt arbetstagarna (Hentinen, o.a., 2020, ss. 12-14). Detta har skribenterna lyft fram i verktyget, för att motivera distansledaren till att både ge och ta emot respons från arbetstagarna.

Työterveyslaitos (u.å.) poängterar ömsesidig tillit mellan arbetstagarna och ledaren, gemensam överenskommelse gällande verksamheten samt att ledaren bör vara tillgänglig och rättvis (Työterveyslaitos, u.å.). I verktyget poängteras att teamet bör ha gemensamma överenskommelser för hur verksamheten skall drivas samt att detta bidrar till bättre sammanhållning. Skribenterna lyfter även fram att ledaren bör kunna delegera, eftersom detta stöder teambildning och ökar känslan av delaktighet.

10.5 Forskningsetik

Forskningsetik innefattar de beslut som görs före och under ett vetenskapligt arbete. Det handlar om forskarens skyldighet att värna om människans grundläggande rättigheter och värde. Genom att värna om forskningsetiken bidrar forskaren till att deltagarna i forskningen skyddas från skada och från att bli utnyttjande, samt att deltagarna bemöts med respekt. Forskningspersonernas självbestämmanderätt bör beaktas, speciellt gällande deltagande i forskningen samt om de vill avsluta sitt deltagande. För att kunna beakta forskningsetik, bör forskaren vara medveten om de normer och principer som finns inom forskningsetik. (Henricson, 2017, ss. 57-59).

Forskningsetiska delegationen (TENK) har fastställt kriterier för God vetenskaplig praxis (GVP). I anvisningarna poängteras bland annat att det vetenskapliga arbetet bör planeras, genomföras och redogöras grundligt, samt att tidigare forskningskunskap bör beaktas. Det

vetenskapliga arbetet får inte äventyra deltagarnas eller forskarnas hälsa och säkerhet. Forskarna bör ha nödvändiga tillstånd och samtycken innan datainsamlingen börjar. Forskarna bör tänka på datamaterialets hantering, förvaring och förstöring. Dataskyddslagstiftning samt riktlinjer kring tystnadsplikt och konfidentialitet bör beaktas. (Forskningsetiska delegationen, 2023, ss. 13-14).

Skribenterna anser att de har hållit ett etiskt tankesätt gentemot distansledarens deltagande och värnat om distansledarens självbestämmande om att delta i utvecklingsarbetet. Eftersom distansledaren fungerar som beställare för projektet, kan vi inte hemlighålla hennes identitet, vilket motstrider tystnadsplikten. Med tanke på att metoden utgår från distansledarens feedback, har skribenterna inte heller kunnat hemlighålla informationen som hon gett oss under intervjuerna.

Under hela examensarbetsprocessen har Etiska rekommendationer för examensarbeten på yrkeshögskolor använts. I dessa rekommendationer tar man ställning till skyldigheter och rättigheter men även ansvar för deltagare i examensarbetsprocessen ur forskningsetikens perspektiv. Målsättningen med rekommendationerna är att kunna harmonisera examensarbetsprocessen på yrkeshögskolorna och att kunna främja en god vetenskaplig praxis, men även att förebygga vetenskaplig oärlighet och att förbättra kvaliteten på examensarbeten. (Arene, 2019).

Inom Varha bör alla studerande som gör examensarbete inom välfärdsområdet ansöka om lov från Egentliga Finlands välfärdsområde (Varha, 2024d). Ansökan lämnades in till Varha 19.2.2024 och lovet för examensarbetet godkändes innan bygg-mät-lär feedbackloop-processen utfördes med projektbeställaren.

Skribenterna har kritiskt granskat sitt examensarbete utgående från ett etiskt tankesätt och tagit ansvar över den data som samlats in under processens gång (Bell & Waters, 2016, s. 67). All information som använts i examensarbetet har varit sparad på Microsoft 365 (Office) och skribenternas Office-konton är låsta med lösenord. När samtliga skribenter började studera vid Yrkeshögskolan Novia i Åbo skrev skribenterna under en blankett om tystnadsplikt, vilket har följts under hela examensarbetsprocessen.

Forskningen bör även vara etiskt motiverad. Inom humanforskning bör en forskning vara till nytta för individen, samhället eller professionen. Därmed bör forskarna vara medvetna

om befintlig forskning och evidens inom området, för att kunna använda sig av kunskapen. Bidrar forskningens resultat inte till någon direkt nytta för individen, bör resultaten bidra med nytta på samhälls nivå eller professionsnivå. (Henricson, 2017, ss. 64-65). Eftersom distansledaren var beställare för verktyget samt personen som kom att få tillgång till det färdiga verktyget, anser skribenterna att hennes deltagande var etiskt motiverat. Verktyget kan även användas av andra utomstående verksamheter och därmed bidra med nytta på professionsnivå.

En central del av forskning är att ta del av befintlig evidens, både för att kunna använda sig av den och även för att bygga vidare på den befintliga kunskapen (Sandman & Kjellström, 2013, s. 321). Det är väsentligt att utgående från evidensbaserad information både ta ställning till och redovisa för innehållet i materialet samt att argumentera mot det (Ahrne & Svensson, 2015, s. 232). Genom att skriftligt redovisa för innehållet i kunskapsbasen samt att redovisa innehållet i tabellformat, har skribenterna tagit ställning till kunskapsbasens material.

Enligt GVP-anvisningarna har samtliga studerande hänvisat till använda källor på ett korrekt sätt för att förebygga plagiat, det vill säga att använda någon annans arbete, så som forskningsresultat och material, utan korrekt källhänvisning (Forskningsetiska delegationen, 2023, s. 17). För att förebygga plagiat har samtliga skribenter följt Yrkehögskolan Novias Skrivanvisningar för hur studerande skall hänvisa till källor. Källförteckningen är gjord med det automatiska verktyget APA i Microsoft Word.

Vid intervjuer kan deltagarnas samtycke samlas in muntligt och antecknas av forskarna. Ett skriftligt dokument kan innebära att deltagarna känner sig mer tvingande att delta, försvaga förståelsen för att deltagandet är frivilligt samt att deltagaren kan avbryta sin medverkan när som helst. (Sandman & Kjellström, 2013, ss. 311, 327).

Distansledaren gav sitt muntliga informerade samtycke att delta i utvecklingsarbetet i början av första mötet via Microsoft Teams. Skribenterna valde att använda sig av muntligt samtycke, eftersom intervjun skedde virtuellt samt att deltagaren var en till antalet. Distansledaren poängterade sin frivillighet att delta, genom att hon nämnde att hon inte skulle vara uppkopplad till mötet om hon inte kände att hon ville delta. Datainsamlingen av intervjusvaren påbörjades inte innan samtycket hade fåttts av distansledaren. Eftersom

intervjun skedde i ett virtuellt format, kan man anse att risken för missförstånd ökar. Ur skribenternas perspektiv var distansledaren aktiv under båda looparna, vilket bidrog till att missförstånd i kommunikationen förebyggdes.

I början av processen utarbetades ett flertal blanketter, så som samtyckesblankett och informationsbrev, vilka skribenterna inte har haft behov av att använda under utvecklingsprocessen eftersom urvalet enbart bestod av distansledaren och att hon ansåg att muntligt samtycke var tillräckligt eftersom hon var beställaren av projektet.

Enligt Sandman och Kjellström (2013) och Bell och Waters (2016) finns det inget krav på att skribenterna lovar full anonymitet åt deltagarna i studien, utan enbart konfidentialitet kan i de flesta fall vara tillräckligt (Sandman & Kjellström, 2013, s. 330) (Bell & Waters, 2016, s. 64). Eftersom utvecklingsarbetets urval består av enbart projektbeställaren, har skribenterna inte kunnat lova att distansledarens identitet inte framkommer i examensarbetet.

10.6 Tillförlitlighet

En forsknings tillförlitlighet grundar sig i om forskningen skulle utmynna i samma resultat om den upprepas vid en annan tidpunkt och av någon annan forskare. Inom kvalitativa intervjustudier kan bland annat deltagarnas svar förändras under tid och variera beroende på vem som ställer frågorna. Intervjusvaren kan även påverkas av ledande frågor. (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 295).

Tillförlitligheten av en forskning stärks av optimala metodval i förhållande till syftet med forskningen (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 297). Vid kvalitativ intervjustudie är det av största vikt att redogöra för de frågor som ställts, hur lång intervjun var, vem som ställt frågorna samt var intervjun skedde. (Henricson, 2017, s. 427).

Det valda syftet baserade sig på arbetslivets behov utgående från kunskapsbasen, där det framkommit att kommunikation är en utmaning inom speciellt distansarbete men även inom teamarbete. Valet av syfte med utvecklingsarbetet baserade sig även på beställningsarbetets beskrivning om vad kontaktpersonen ville att slutprodukten skulle bidra med, vilket ökar tillförlitligheten.

Forskning och övrig litteratur har valts utgående från problemområdet. För att öka tillförlitligheten gjordes en omfattande översikt av forskningsartiklar kring distansarbete och kommunikation. Utgående från kunskapsbasen har skribenterna konstaterat att kommunikation var relevant inom ämnet distansarbete samt att informationen som användes i examensarbetet var heltäckande.

Största delen av forskningsartiklarna som har använts i examensarbetet har inte varit referensgranskade. Trots det är innehållet i artiklarna enligt skribenternas åsikt tillförlitligt, då flera källor behandlar samma sak gällande bland annat kommunikation. Forskningsartiklarna är aktuella gentemot uppdraget samt syftet för examensarbetet. För att öka tillförlitligheten dokumenterades artikelsökningen grundligt både i textformat och tabellformat i examensarbetet. Detta bidrar till att processen är transparent samt till att utomstående kan bedöma tillförlitligheten.

Skribenterna kan medge att texten i examensarbetet har varit aningen svårskriven ibland, men eftersom skribenterna även har värnat om att källornas innehåll skall förbli detsamma, har skribenterna valt att skriva texten på detta sätt. Genom att skriva texten med svåra begrepp, har skribenterna enligt sin åsikt bidragit till att skribenterna visat författarna den uppskattning de är värda.

Kommunikationsverktyget är i allmänhet baserat på kunskapsbasen, men skribenterna har valt att exkludera information som inte varit relevant för verktyget med tanke på teambildning och psykosocialt stöd. I efterhand kan skribenterna reflektera över att de kunde ha tagit del av mer information gällande befintliga virtuella kommunikationsmetoder och kommunikationsverktyg, för att kunna motivera varför de valt att utveckla sitt verktyg.

I början av utvecklingsprocessen hade skribenterna planerat att observera distansledaren då hon använde sig av verktygen som utvecklats i fas 1 samt ställa intervjufrågor kopplade till de verktygen. Då skribenterna sedan gjorde en pivot i utvecklingsprocessen och utvecklade kommunikationsverktyget, valde de att ändra metoden till kvalitativ intervju. Den kvalitativa intervjun som metod bidrog till att skribenterna kunde få feedback från distansledaren på ett optimalt sätt. Tillförlitligheten av en kvalitativ intervjustudie kan dock anses vara svag, speciellt eftersom kvalitativa intervjusvar behöver tolkas. Den

fenomenologiska hermeneutiska analysmetoden grundar sig i tolkning, vilket präglas av forskarens förutfattade meningar och åsikter.

Genom triangulering kan man öka tillförlitligheten, det vill säga att två eller flera personer analyserar samma datainformation. Trianguleringen innebär då att analysen inte speglas av enbart en persons förutfattade mening samt förståelse för materialet. (Kristensson, 2014, s. 125). Då två av skribenterna dokumenterade under intervjun och samtliga var delaktiga i tolkningsprocessen, utfördes därmed triangulering som stärker tillförlitligheten av den hermeneutiska tolkningen.

Under utvecklingsprocessens första loop presenterades kommunikationsverktyget. Verktöget hade då utarbetats på enbart en av de fyra bakgrundsalternativen som distansledaren senare hade möjlighet att välja mellan. Distansledaren poängterade att hon tilltalades av två av bakgrundsalternativen, varav ena var den bakgrundsdesignen som kommunikationsverktyget hade vid presentationen. I efterhand kan skribenterna reflektera över att presentationen av verktyget med en av bakgrundsalternativen bidrog till att distansledarens åsikt påverkades i valet av bakgrundsdesign. Distansledaren poängterade under intervjun att hennes val kan ha blivit påverkat av att verktyget presenterades med strandbakgrunden. Detta innebär att tillförlitligheten gällande valet mellan designalternativen är svag.

Då målet med utvecklingsarbetet var att stöda distansledarens kommunikation, kan tillförlitligheten anses öka till följd av att distansledaren har haft möjlighet att påverka innehållet i verktyget. Distansledarens svar på de kvalitativa intervjufrågorna har fungerat som grund för utvecklingen av verktyget, vilket även bidrar till ökad tillförlitlighet.

Generaliserbarheten utgår från att evidensbaserad information som använts inte enbart utgår från vårdsektorn utan även andra yrkesområden. Eftersom distansledarskap inte enbart används inom vårdsektorn och kommunikation anses vara en utmaning inom distansarbete som helhet, kan därmed slutprodukten generaliseras till övrigt distansarbete utanför Digimentalvårdskliniken som fungerar som projektbeställare.

Eftersom kommunikationsverktyget som utarbetats är specifikt utvecklat för distansledaren vid Digimentalvårdskliniken, var urvalet optimalt med tanke på utvecklingsarbetets syfte. Den specifika responsen skribenterna fått av distansledaren

under looparna som har använts under utvecklingsprocessen minskar verktygets generaliserbarhet, eftersom urvalet av deltagare inte representerar en större population.

10.7 Förslag för vidare utveckling och forskning

Björk & Holmgren (2021) nämner att digitaliseringen medför att normerna kring hur arbetet förväntas utföras ändras i snabb takt och gränserna mellan arbete och fritid kan bli otydliga. (Björk & Holmgren, 2021, ss. 84-85). Detta kan anses vara ytterligare ett vidareutvecklingsförslag, genom att utveckla hur distansarbetare skall hitta en balans mellan privatliv och arbetsliv, för att förebygga att arbetet påverkar privatlivet. En viktig aspekt att reflektera över anser skribenterna är att det finns gränser och regler inom distansarbete som fungerar på samma sätt som vid en traditionell arbetsplats. Skribenterna anser att risken ökar att gränsen mellan arbete och privatliv blir osynlig och att detta kan leda till att arbetstagarnas hälsa och familjeliv blir lidande.

Under andra looperna nämnde distansledaren behovet av att översätta kommunikationsverktyget till finska, eftersom hennes framtida avdelningsskötare kanske inte är svenskspråkig. Detta är även ett vidareutvecklingsförslag, som även ökar generaliserbarheten och tillgängligheten.

Tietz & Werner (2022) poängterar att det finns behov av att utveckla kommunikationsmetoder, speciellt eftersom brister i kommunikationen kan öka till följd av social distans (Tietz & Werner, 2022, ss. 1745, 1756). Skribenterna anser även att det finns behov av att utveckla kommunikationsmetoder som fungerar trots social distans bland arbetstagare, speciellt eftersom distansarbete kommer att bli alltmer vanligt i framtiden.

Det finns behov av ytterligare forskning inom ämnet för hur personer skall kunna lära känna varandra och bygga upp ett förtroende då man enbart arbetar på distans. Enligt skribenternas åsikt finns det för lite forskning inom detta område, trots att det är ett område som kommer att bli alltmer relevant inom de närmaste åren.

11 Referenser

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2:5 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Aitken, K., & von Treuer, K. (2021). Leadership behaviours that foster organisational identification during change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 311-326. doi:10.1108/JOCM-01-2020-0029
- Arene. (2019). *Etiska rekommendationer för examensarbeten på yrkeshögskolor*. Hämtat från https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/ETISKA%20REKOMMENDATIONER%20FC3%96R%20EXAMENSARBETEN%20P%C3%85%20YRKESH%C3%96GSKOLOR_2020.pdf?t=1578480382 den 30 1 2024
- Bell, J., & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik* (5 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Björk, L., & Holmgren, K. (2021). Den goda arbetsplatsen. i G. Hensing, K. Holmgren, & L. Björk, *Psykisk hälsa i arbetslivet* (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Boréus, K., & Bergström, G. (2018). *Textens mening och makt* (4:3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Brown, O., Paz-Aparicio, C., & Revilla, A. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment. A study of employee perceptions in Peru. *Leadership & Organization*, 40(2), 230-258. doi: 10.1108/LODJ-03-2018-0129
- Cancerforeningen. (u.å.). Återkommande begrepp. Hämtat från <https://www.cancerforeningen.fi/patientstigen/aterkommande-begrepp/> den 1 4 2024
- Carlström, E. (2019). Vägen framåt - trender. i A. Ehrenberg, & L. Wallin, *Omvårdnadens frunder, ansvar och utveckling* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Couturier, J., & Sklavounos, N. (2019). Performance dialogue. A framework to enhance the effectiveness performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 699-720. doi:10.1108/IJPPM-09-2017-0238
- Cowan, L. (2014). e-Leadership: Leading in a Virtual Environment - Guiding Principles For Nurse Leaders. *Nursing Economics*, 32(6), 312-322. Hämtat från <https://www.proquest.com/scholarly-journals/e-leadership-leading-virtual-environment-guiding/docview/1640728637/se-2>
- Cripe, K., & Burleigh, C. (2022). Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(3/4), 223-237. doi:10.1108/TPM-11-2021-0085
- Forskningsetiska delegationen. (2023). God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland. Hämtat från

- https://tenk.fi/sites/default/files/2023-04/Forskningsetiska_delegationens_GVP-anvisning_2023.pdf den 22 4 2024
- Grant, C. M., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. doi: 10.1108/ER-08-2012-0059
- Haddleton, E. (2023). Crew Resource Management - CRM. Vårdhandboken.se. Hämtat från <https://www.varldhandboken.se/arbetsatt-och-ansvar/samverkan-och-kommunikation/teamarbete-och-kommunikation/crew-resource-management---crm/> den 10 03 2024
- Hallam, K., Popovic, N., & Karimi, L. (2023). Identifying the Key Elements of Psychologically Safe Workplaces in Healthcare Settings. *Brain Sciences*, 13(10), 1-10. doi:10.3390/brainsci13101450
- Henricson, M. (2017). *Vetenskaplig teori och metod. Från idé till examination inom omvårdnad* (2:3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Hentinen, J., Katko, S., Lindholm, M., Martikainen, J., Mjölnäs, U., Nybohm, L., & Strandell-Laine, C. (2020). Distansarbete ur ett hälsofrämjande perspektiv - hur leda framtidens distansarbete? *Vård i Fokus*, 4/20, 12-16. Hämtat från https://www.sffi.fi/wp-content/uploads/2020/12/ViF42020_hemsida1.pdf
- Hurmekoski, M., Häggman-Laitila, A., Lammintakanen, J., & Terkamo-Moisio, A. (2023). Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care. *Leadership in Health Services*, 36(2), 579-594. doi:<https://doi.org/10.1108/LHS-01-2023-0003>
- Kerfoot, K. M. (2010). Listen To See: The Key To Virtual Leadership. *On Leadership*, 28(2), 114-117. Hämtat från <https://www.proquest.com/scholarly-journals/listening-see-key-virtual-leadership/docview/236937983/se-2>
- Keystone Education Group. (2023). Bra ledaregenskaper – 8 egenskaper du bör ha som chef. Hämtat från <https://www.utbildning.se/inspiration/artiklar/bra-ledare-8462> den 17 1 2024
- Kristensson, J. (2014). *Handbok i uppsatsskrivande och forskningsmetodik för studenter inom hälso- och vårdvetenskap* (1 uppl.). Stockholm: Natur & Kultur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3:2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Lager, P. (2017). *Kommunikativt ledarskap i praktiken* (2:a uppl.). Stockholm: Gothia Kompetens AB.
- Lundgren, P. (2009). Teambuildning. Hämtat från <https://www.psykologiguide.se/rad-och-fakta/pa-jobbet/teambuilding> den 1 4 2024
- Medanets. (2020). Sneak Peek: Tarkistuslistat. Hämtat från <https://medanets.com/fi/uutinen/sneak-peek-tarkistuslistat/> den 23 2 2024

- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: combining observational, survey, and interview data. *BMC Health Services Research*, *20* (1), 1-16. doi:10.1186/s12913-020-05646-z
- Pelli, J., & Nordquist, H. (2023). Learning Lessons for Future Preparedness: Exploring Work Well-Being-Related Leadership Challenges among Paramedics during the Early Stage of the COVID-19 Pandemic—A Qualitative Study. *Nursing Reports*, *13*(4), 1721-1730. doi:https://doi.org/10.3390/nursrep13040142
- Rabiul, K., Shamsudin, F., Yean, T., & Patwary, A. (2023). Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism*, *6*(2), 425-446. doi:10.1108/JHTI-09-2021-0247
- Rauramo, P. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Hämtat från <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/> den 29 1 2024
- Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A., & Kanste, O. (2021). Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, *58*(3), 220-234. doi:doi.org/10.23990/sa.103248
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (1 uppl.). New York: Crown Business.
- Ristolainen, M., Maijala, R., & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuolossa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, *12*(3), 179-185. doi:https://doi.org/10.23996/fjhw.95051
- Sandman, L., & Kjellström, S. (2013). *Etikboken. Etik för vårdande yrken* (1:6 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Schröder, N., Kordsmeyer, A.-C., Harth, V., & Mache, S. (2021). Job-related demands and resources for employees working on virtual teams: A qualitative-study. *Work*, *69*(3), 871-884. doi:10.3233/WOR-213520
- Speroni, K. (2023). Remote Work in Nursing: Facilitators and Barriers. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, *28*(2), 1-8. doi:https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol28No02Man01
- Svenska Akademien. (2015). *Svenska Akademiens ordlista över svenska språket* (14:1 uppl.). Stockholm: Svenska Akademien.
- Tietz, S., & Werner, K. (2022). Influencing factors on knowledge sharing. *Work*, *72*(4), 1745-1763. doi:10.3233/WOR-211241
- Tjäder, J. (2017). Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Hämtat från <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa> den 17 1 2024

- TUKES. (2020). Hyvä käytäntö: Tarkistuslistat tukevat turvallisuuden varmistamista. Hämtat från <https://tukes.fi/-/hyva-kaytanto-tarkistuslistat-tukevat-turvallisuuden-varmistamista#6de567ac> den 23 2 2024
- Työterveyslaitos. (u.å.). Etätöyön johtaminen. Hämtat från <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen> den 16 1 2024
- Työturvallisuuskeskus. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Hämtat från <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/> den 18 och 30 1 2024
- Varha. (2024a). Digital mentalvårdsklinik. Hämtat från [varha.fi](https://www.varha.fi): <https://www.varha.fi/sv/servicekanaler/digital-mentalvardsklinik> den 12 1 2024
- Varha. (2024b). Egentliga Finlands välfärdsområde. Hämtat från <https://www.varha.fi/sv/information-om-varha/egentliga-finlands-valfardsomrade> den 26 3 2024
- Varha. (2024c). Strategi och värderingar. Hämtat från <https://www.varha.fi/sv/information-om-varha/strategi-och-varderingar> den 26 3 2024
- Varha. (2024d). Tutkimuslupa, opinnäytetyön lupa ja tietolupa. Hämtat från <https://www.varha.fi/fi/tietoa-varhasta/tieteellinen-tutkimus/tutkimuslupa-opinnaytetyon-lupa-ja-tietolupa> den 30 1 2024

Projektbeskrivning



Institutionen för hälsa och välfärd, Åbo
Projektbeskrivning för examensarbeten

Examensarbetsprojektets namn: Virtuellt välmående för virtuell personal
Ansvarig lärare: Janina Dahla
<p>Bakgrund: Mentalvården är ett verksamhetsområde som utvecklas mycket inom Egentliga Finlands välfärdsområde (Varha). Det handlar om att hitta nya verksamhetsformer, öka tillgängligheten och utveckla den kundcentrerade vården. En av de nya verksamhetsformerna är den digitala mentalvårdskliniken, som erbjuder distansmottagning inom akut mentalvård.</p> <p>Målet med verksamheten är att komplettera och stödja befintliga tjänster inom akut mentalvård. Med akut mentalvård menas i det här sammanhanget samtalsstöd eller intervention för människor som behöver psykosocialt stöd, vilket kan innebära assisterad egenvård eller kognitiv korttidsterapi för en avgränsad tid. Den nya verksamhetsmodellen har förändrat sättet för hur man jobbar, innehållet utvecklas och personalens arbetsbild och arbetsmetoder utvecklas. Personalen arbetar på distans, hemma och mottagningarna genomförs som videomottagning eller telefontjänst.</p> <p>Syfte: Syftet är att utveckla arbetsverktyg/metoder för att förebygga och stärka arbetets och arbetstagarnas resurser och teamarbete.</p> <p>Utförande: Studerande arbetar i grupper på 3 - 4 studerande med valfritt tema som stöder examensarbetets syfte. Examensarbetet utförs främst som utvecklingsinriktade examensarbeten.</p> <p>Förväntade resultat: Förväntat resultat är konkreta verktyg för teambildning och psykosocialt stöd.</p>
Partners: Egentliga Finlands välfärdsområde (kontaktperson Camilla Rautanen).

Söktabell

Datum för sökning	Databas	Sökord	Sökfras	Antal träffar	Avgränsningar	Antal träffar efter avgränsningar	Antal valda artiklar	Valda källor
05.01.24	Cinahl Complete, Medline, Eric	Healthcare, teamwork, psychosocial factors	(Healthcare) AND (Teamwork) AND (Psychosocial factors)	1209	Full text, Peer reviewed, 2020–2024	122	1	O'Donovan, R. McAuliffe, E. 2020.
06.01.24	Pubmed	Psychological wellbeing, healthcare, teamwork	(Psychological wellbeing) AND (Healthcare) AND (Teamwork)	48	Full text, 2020–2024	28	1	Hallam, K. Popovic, N. Karimi, L. 2023.
14.01.24	Medic	Etätyö	Etätyö	15	2019–2024	11	2	Hentinen, Katko, Lindholm & Martikainen, 2020. Ravelin, Laukka, Heponiemi, Keihlanen & Kanste, 2021.
25.01.24	Medic	Open communication, communication,	(Open communication or communication)	38	2019–2024	7	1	Ristolainen, M. Maijala, R. Eloranta, S. 2020.

		distance leadership	AND (distance leadership)					
25.01.24	Cinahl Complete, Medline	Leadership, virtual, online, distance, web-based, remote	(Leadership) AND (virtual or online or distance or web-based or remote)	7826	Full text, 2020–2024	721	1	Speroni, K.G. 2023.
25.01.24	Cinahl complete, EBSCO	Virtual leadership, challenges	(virtual leadership or digital leadership or remote leadership AND challenges or barriers or difficulties or problems or limitations or obstacles	61	Full-text 2010–2024	11	1	Kerfoot, K.M. 2010.
25.01.24	Cinahl Complete, Medline	Problems, issues, challenges, difficulties, virtual teams, remote teams	(Problems or issues or challenges or difficulties) AND (virtual teams)	435	Full text, 2020–2024	37	2	Tietz & Werner, 2022. Schröder, N. Kordsmeyer, A-C. Harth, V. Mache, S. 2020.

25.01.24	Cinahl Complete, Medline	Problems, issues, challenges, difficulties, leadership	(Problems or issues or challenges or difficulties) AND (leadership)	35 660	Full text, 2020–2024	1907	1	Pelli, J. Nordquist, H. 2023.
26.01.24	Cinahl complete, EBSCO	Virtual leadership, values	(Virtual leadership or digital leadership or remote leadership AND values or beliefs or opinions or attitudes)	37	2019–2024	26	1	Hurmekoski, M. Häggman-Laitila, A. Lammintakanen, J. Terkamo-Moisio, A. 2023.
28.01.24	Cinahl Complete, Medline	Virtual leadership, digital leadership, remote leadership, communication, communicating, communication skills, interpersonal communication	(Virtual leadership or digital leadership or remote leadership) AND (communication or communicating or communication skills or interpersonal communication)	81	2010–2018	2	1	Cowan, L. 2014.

13.02.24	Emerald Insight	Structured communication tool, leadership, leader	(Structured communication tool) AND (leadership) OR (leader)	76 000	Article, 2019–2024	21 000	5	Rabiul, K. Shamsudin, F.M. Yean, T.F. Patwary, A.K. 2023. Brown, O. Paz-Aparicio, C. Revilla, A.J. 2019. Cripe, K.M. Burleigh, C. 2022. Couturier, J. Sklavounos, N. 2019. Aitken, K. von Treuer, K. 2020.
15.04.24	Emerald Insight	Peer support, support, virtual work, distance work, remote work	(Peer support or support) AND (virtual work or distance work or remote work)	1000	2020-2024, Only open access	146	1	Grant, C.A. o.a. 2013.

Innehållsanalys

Källa	Kommunikation	Stöd	Tillit, förtroende	Närvaro, tillgänglighet	Ansvar	Feedback, respons	Flexibel, kreativ	Rättvis, rättvisa
Björk & Holmgren, 2021	+	+		+	+			+
Carlström, 2019		+	+	+	+		+	
Hallam o.a. 2023	+	+	+			+		
Hentinen o.a. 2020	+	+	+			+		
Hurmekoski o.a. 2023		+	+					
Keystone Education Group, 2023		+				+		
Lager, 2017	+			+	+			
O'Donovan & McAuliffe, 2020	+		+			+		
Pelli & Nordquist, 2023	+	+						
Ravelin o.a. 2021	+	+			+			
Ristolainen o.a. 2020	+			+				

Schröder o.a. 2023	+		+					
Speroni, 2023	+	+		+				
Tietz & Werner, 2022	+						+	
Tjäder, 2017	+	+	+					
Työterveyslaitos, u.å.	+		+	+				+
Työturvallisuuskeskus, 2023		+					+	

Intervjufrågor

Intervju loop 1:

1. På vilket sätt fungerar verktyget som stöd för kommunikation vid teambildning och psykosocialt stöd?
2. Är det någon del som är speciellt viktigt inom virtuellt arbete?
3. Vilken/vilka punkter i verktyget (bollarna) känner du att du vill ha mer "instruktioner" till?
4. Förstår du hur du skall använda instruktionerna till verktyget?
5. Tycker du att instruktionerna (förklaringarna) är klara och tydliga?
6. Finns det något du skulle vilja att vi tillägger till instruktionerna, så att de skulle bli mer anpassade till din verksamhet?
7. Vilken bakgrund vill du helst ha på verktyget?

- Det finns fyra olika alternativ: Finns det något speciellt med bakgrunderna som tilltalar dig? (färg, former, konturer, textfont)

Intervju loop 2:

1. Tycker du att kom-i gång instruktionerna stöder användningen av verktyget
2. Bidrar den nya informationen inom Stöd och tillgänglighet med mervärde till dig?

Färdigt kommunikationsverktyg



NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

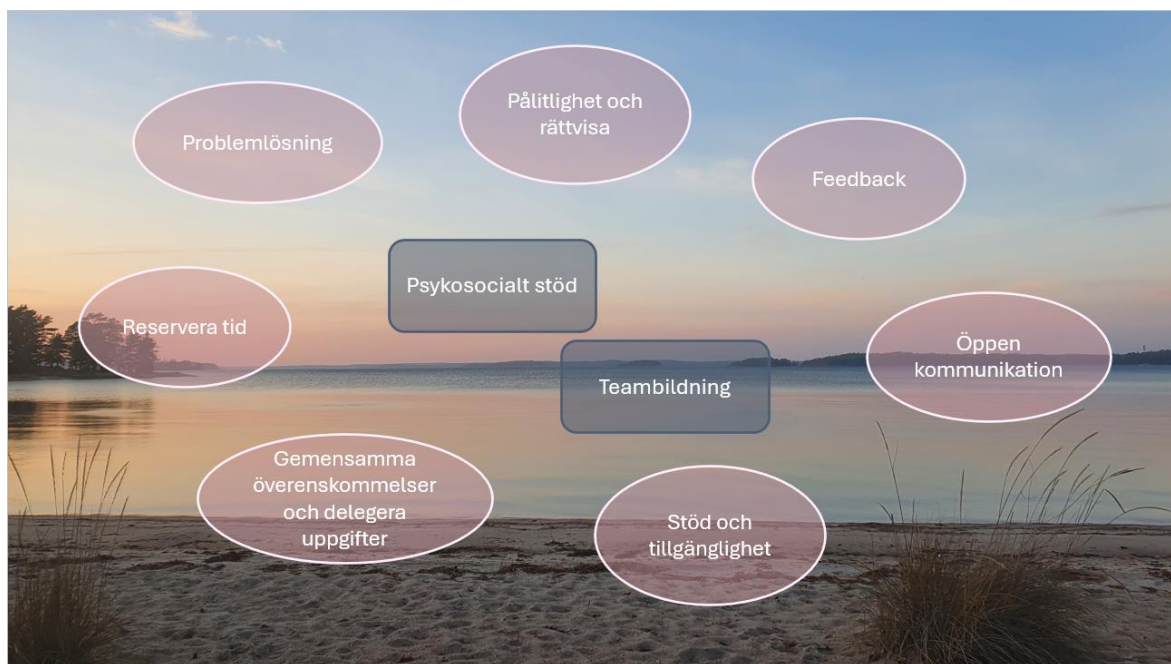
varha
Egentliga Finlands
vårårdsområde

Instruktioner

Användning av "Verktøy för kommunikation"

- ✓ Starta verktygets bildspel eller läsny i PowerPoint.
- ✓ Klicka på den rubrik/boll du vill öppna och få mer anvisningar.
- ✓ Då du läst klart och vill komma tillbaka till början klicka på bilden i rutan, inte på texten.
- ✓ När du vill avsluta användningen av verktyget tryck på Esc på tangentbordet.

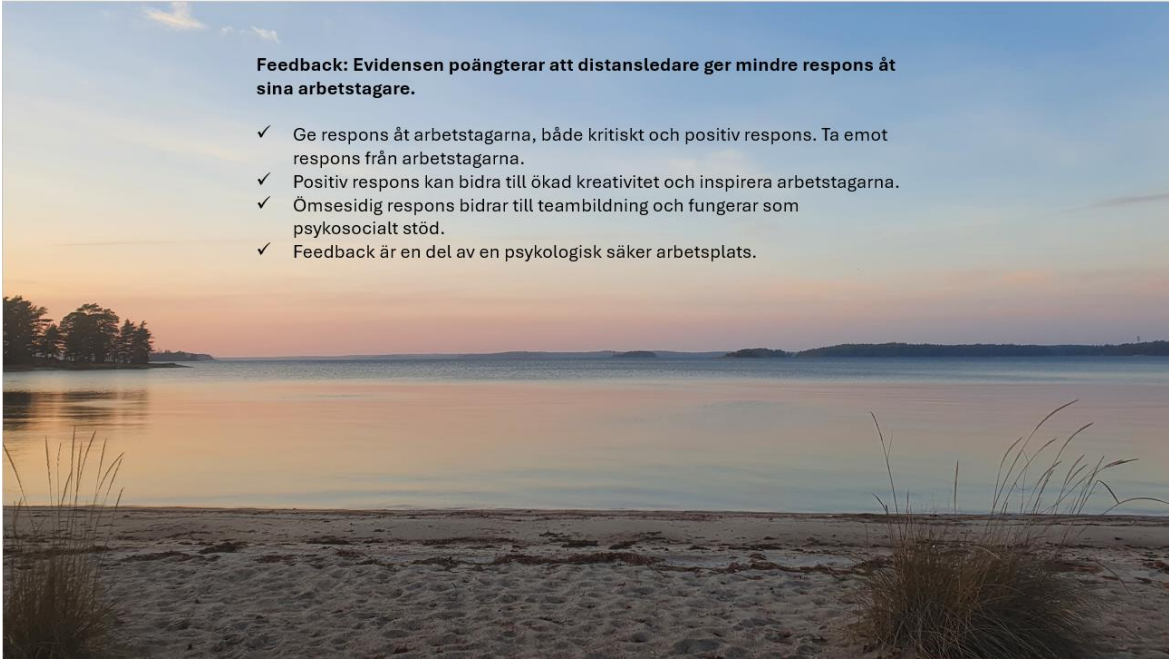
Läs mer om verktyget i examensarbetet Distansledarskap – Kommunikationens betydelse för teambildning och psykosocialt stöd





Pålitlighet och rättvisa: En pålitlig ledare bidrar till trygghet bland arbetstagarna.

- ✓ Var rättvis mot arbetstagarna, det bidrar till bättre teamanda.
- ✓ Pålitlighet bidrar till att arbetstagarna känner sig trygga.
- ✓ För att uppnå psykologisk säkerhet på arbetsplatsen krävs förtroende.



Feedback: Evidensen poängterar att distansledare ger mindre respons åt sina arbetstagare.

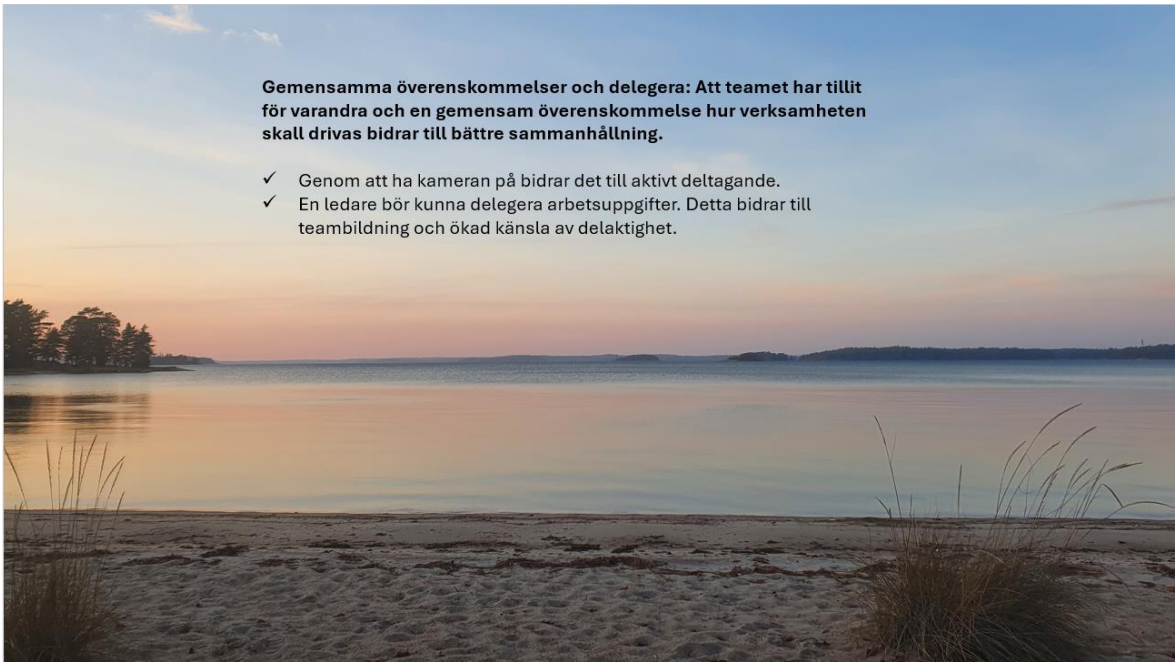
- ✓ Ge respons åt arbetstagarna, både kritiskt och positiv respons. Ta emot respons från arbetstagarna.
- ✓ Positiv respons kan bidra till ökad kreativitet och inspirera arbetstagarna.
- ✓ Ömsesidig respons bidrar till teambildning och fungerar som psykosocialt stöd.
- ✓ Feedback är en del av en psykologisk säker arbetsplats.

Öppen kommunikation: Öppen kommunikation är basen för psykologisk säkerhet inom teamet.

- ✓ Ledaren bör fungera som rollmodell för kommunikationen, genom att vara tydlig och öppen samt ge klara instruktioner. Detta ger positiva resultat.
- ✓ Öppen kommunikation är en del av bra ledarskap, som i sin tur ökar arbetstagarnas delaktighet i beslutstagande och främjar teambildningen.
- ✓ Lyssna på arbetstagarna och dela idéer sinsemellan.
- ✓ Ta i beaktande allas åsikter, detta främjar psykosocialt stöd.

Stöd och tillgänglighet: Distansledarskap blir vanligare och man bör även på distans kunna stöda arbetstagarna och skapa samhörighetskänsla till hela teamet.

- ✓ Ledaren bör motivera och stöda arbetstagarna i alla situationer, det minskar utanförskap.
- ✓ Ledaren bör vara tillgänglig och synlig för sina arbetstagare samt hålla regelbunden kontakt med sina arbetstagare.
- ✓ Ledaren bör ha den virtuella kalendern synlig för arbetstagarna, så att arbetstagarna vet när ledaren är tillgänglig.
- ✓ En arbetsmiljö där arbetstagarna blir hörda främjar psykosocialt stöd.
- ✓ Teammedlemmarna bör vara närvarande fast man arbetar på distans.
- ✓ Ta med arbetstagarna i planeringen av arbetet.
- ✓ Arbeta för att det skall vara en låg tröskel för att ta kontakt vid problem eller funderingar.
- ✓ Respektera varandra.



Gemensamma överenskommelser och delegera: Att teamet har tillit för varandra och en gemensam överenskommelse hur verksamheten skall drivas bidrar till bättre sammanhållning.

- ✓ Genom att ha kameran på bidrar det till aktivt deltagande.
- ✓ En ledare bör kunna delegera arbetsuppgifter. Detta bidrar till teambildning och ökad känsla av delaktighet.



Reservera tid: Reservera tid till att lära känna arbetstagarna.

- ✓ Ha gemensamma möten där alla är delaktiga.
- ✓ Diskutera gemensamma riktlinjer och om verksamheten, samt hur ni skall hålla kontakt.
- ✓ Reservera tid till att diskutera mer personliga problem och erfarenheter samt till att lära känna varandra bättre och att upprätthålla relationerna, detta främjar teambildningen.

Teambildning:

- ✓ Definieras med att man får en arbetsgrupp att fungera bra.
- ✓ Inom teambildning finns det starkt fokus på de interna relationerna och de inre processerna i teamet.

Psykosocialt stöd:

- ✓ Psykosocialt stöd innefattar psykiskt, socialt och andligt stöd.
- ✓ Syftet med psykosocialt stöd är att kunna underlätta individens anpassning i en aktuell situation.
- ✓ Det mest väsentliga vid psykosocialt stöd är att bemöta individen på ett individuellt och strukturerat sätt.