

Ledarskap på distans: Hur påverkas medarbetares hälsa och prestationer?

Daniel Lundqvist & Andreas Wallo

1. Finns det samband mellan ledarskap och hälsa/välbefinnande i distansarbete?
2. Hur påverkas hälsa/välbefinnande, prestationer?
3. Vilka ledarbeteenden/ aktiviteter kan urskiljas?
4. Skiljer sig distansledarskap och "på-plats-ledarskap" åt?



Vad är det för studier?

- Scopus + Web of Science = 3618
- Abstract, fulltext, kvalitet
- Ca 50 studier

- Majoriteten är tvärsnittsstudier
- En handfull är longitudinella

- Tydligt med "före" och "under"
pandemin



Äldre vs nyare studier

Före pandemin

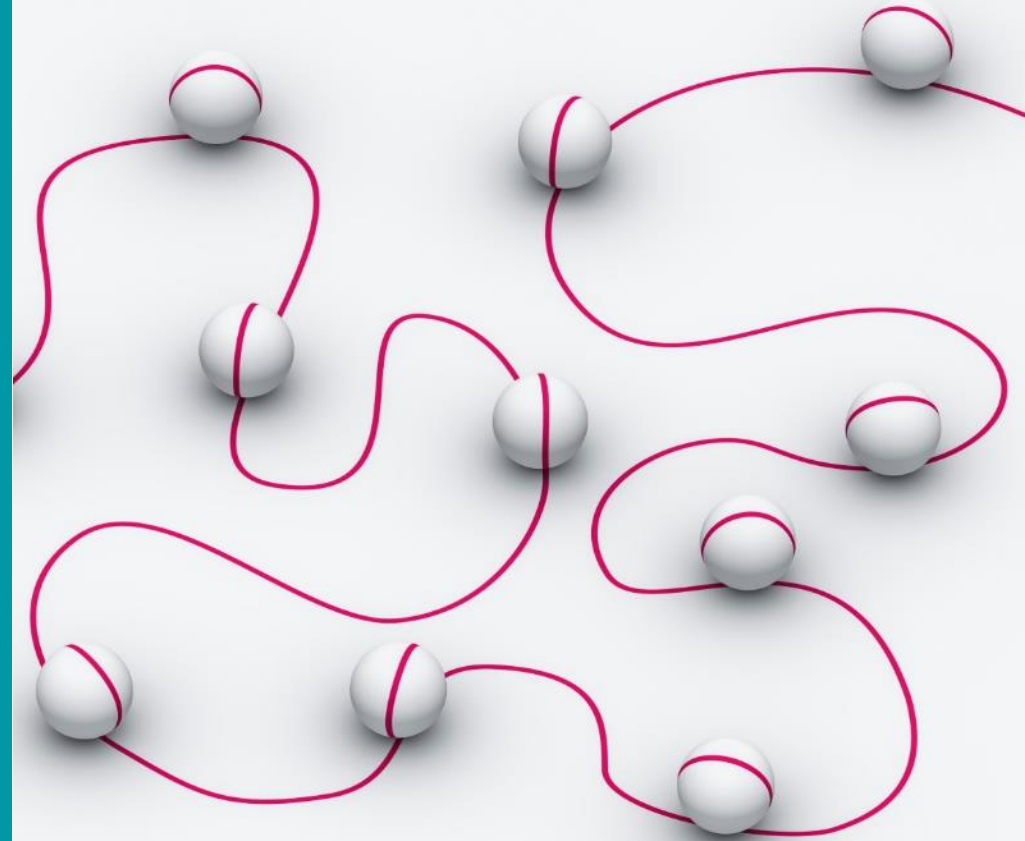
- Forskningsfokus ofta på arbetsprestation, att medarbetare på distans gör det de ska
- Distansarbete sågs ofta som en förmån
- Ledarskapet som uppvisades var ofta styrande och kontrollerande

Under pandemin

- Tydligare fokus på hälsorelaterade aspekter
- Bilden av distansarbete är mer spretig
- Ledarskap som uppvisas handlar mer om att stödja, motivera (och skapa meningsfullhet)

Finns det samband mellan ledarskap och hälsa/välbefinnande i distansarbete?

- Ledarskap har samband med välbefinnande, främst arbetsrelaterad
- Ledarskap kan ge arbetstillfredsställelse som i sin tur kan ge prestation



Så vad visar de kvantitativa studierna?

Medarbetares:

Distansledarskap

Såsom ledarbeteenden,
chefers stöd, visad tillit,
kommunikationsstil

Är kopplat till

Är i vissa studier kopplat till

Är inte kopplat till

Arbetsstillfredsställelse
Arbetsengagemang
(Arbetsrelaterad) stress



Prestation (upplevd)

Hälsa
Välbefinnande

Vilka ledarbeteenden/ aktiviteter kan urskiljas?

- Regelbunden kommunikation (med tekniska lösningar)
- Visa tillit, ge utrymme, delegera
- Följa upp, kontrollera, ge feedback
- Föregå med gott exempel



Vad gör chefen? Exempel från de kvalitativa studierna

Kategori	Beskrivning	Exempel på studier
Kommunikation	Ha regelbunden och effektiv kommunikation, helst ansikte mot ansikte. Ibland med fysiska besök. "Check-in", inte "check on".	(Bosua et al., 2013; Cooper & Kurland, 2002; Efimov et al., 2020; Felstead et al., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Nurmi, 2011; Poulsen & Ipsen, 2017; Ruiller et al., 2019; Thornton, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)
Tillit	Lita på att medarbetarna gör sitt jobb och släppa på tyglarna. Inte kräva visibilitet.	(Bosua et al., 2013; Efimov et al., 2020; Felstead et al., 2003; Nurmi, 2011; Poulsen & Ipsen, 2017; Ruiller et al., 2019; Thornton, 2021; Tietze & Nadin, 2011; Weideman & Hofmeyr, 2020)
Delegering och självledarskap	Leda tillsammans genom att involvera andra i ledarskap, ge mandat och främja självledarskap	(Bosua et al., 2013; Efimov et al., 2020; Nurmi, 2011; Poulsen & Ipsen, 2017; Senthanaar et al., 2021; Thornton, 2021)
Kontroll och uppföljning	Följa upp och kontrollera samt ge feedback på arbetsprestationer	(Bosua et al., 2013; Cooper & Kurland, 2002; Felstead et al., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Montreuil & Lippel, 2003; Poulsen & Ipsen, 2017; Ruiller et al., 2019)
"Vi och dem"	Balansera distansarbetare och på-plats-arbetare så att det inte uppstår grupperingar och konflikter	(Collins et al., 2016; Cooper & Kurland, 2002; Felstead et al., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Poulsen & Ipsen, 2017)
Teknik	Tillhandahålla och använda tekniska hjälpmedel såsom video för att underlätta kommunikation	(Collins et al., 2016; Felstead et al., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Montreuil & Lippel, 2003; Poulsen & Ipsen, 2017; Thornton, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)

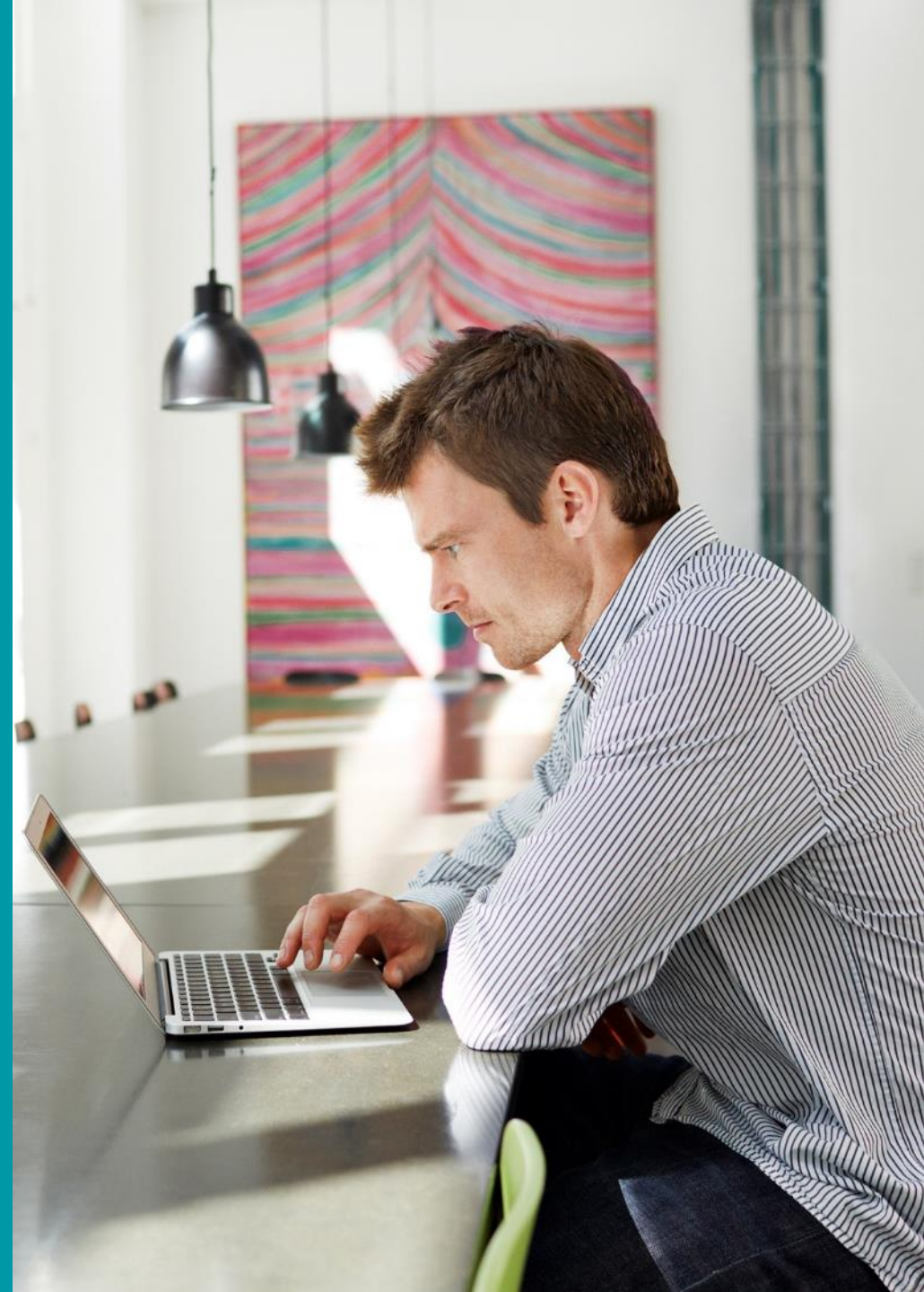
Hur påverkas hälsa/välbefinnande och arbetsprestationer?

- Ökad effektivitet i arbetet
- Ökad välbefinnande
- Undvika arbetsplatskonflikter
- Mindre pendlingstid
- Enklare att balansera jobb och privatliv
- Fler möjligheter till kompetensutveckling
- Mer tillit
- Fler digitala nätverk/samverkansmöjligheter

- Minskad effektivitet i arbetet
- Känsla av isolering
- Problem med fysisk arbetsmiljö
- Sämre kontakt med chef
- Konflikt mellan distans och "på plats"
- Tekniska svårigheter
- Svårt balansera jobb och privatliv
- Färre möjligheter till informellt lärande
- Färre möjligheter till kompetensutveckling
- Svårt med svåra samtal på distans
- Svårt att träffa alla medarbetare individuellt
- Svårt att upptäcka ohälsa

Skiljer sig distansledarskap och "på-plats-
ledarskap" åt?

- Inte väsensskilt från traditionellt ledarskap
- Nya former och ny teknik, men inte nytt ledarskap
- Handlar fortfarande om att leda medarbetare så målen nås
- Svårare att upptäcka ohälsa



Sammantaget

- Inga enkla svar på hur chefen bör vara eller agera
- Ledarskap på distans kräver anpassning och flexibilitet
- Börja i kommunikationen – involvera medarbetarna
- Utvärdera vad som funkar
- Glöm inte Lewin! (unfreeze, change, refreeze)



Tack!

Daniel Lundqvist

Fil. Dr, universitetslektor

Forskare HELIX

daniel.lundqvist@liu.se

Andreas Wallo

Fil. Dr, biträdande professor

Bitr. föreståndare HELIX

andreas.wallo@liu.se