

Arbetslivsinformation och lösningar till stöd för arbetsförmågan

Expert- och kunskapsarbete



Sammandrag



Det dagliga arbetet

– allmänt om expert- och kunskapsarbete



Belastningsfaktorer och resurser



Fenomen och trender



Lösningar i arbetslivet



Statistik och diagram



Serien Arbetslivsdata och lösningar som stöder arbetsförmågan erbjuder en statistik- och forskningsbaserad sammanställning av typiska arbetsförhållanden, belastningsfaktorer och resurser som stöder arbetsförmågan inom kundföretagens arbetsuppgifter, yrken och branscher.

Innehållet bygger på expertis och forskning, Elos data och forskningsinstitutens öppna data.

Det dagliga arbetet i korthet

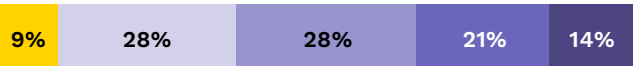
Arbetet med information väntas öka på många arbetsplatser i den digitala tidsåldern. Statistikcentralens arbetskraftsundersökning (2024) visar att de som arbetar i kunskapsyrken har blivit allt fler under de senaste åren. Bland annat antalet specialister och experter inom olika branscher ökar. Även i andra yrkesgrupper finns det människor med kunskapsintensiva arbeten. Expert- och kunskapsarbete finns i alla branscher, till exempel inom handeln, finans- och försäkringsbranschen, social- och hälsovårdssektorn, industrin och byggbranschen.

Expert- och kunskapsarbete kräver ofta en hög utbildningsnivå, och därför är den yngsta åldersklassens andel av personalen mindre i expert- och kunskapsföretag än i andra branscher.*

Personalandel enligt åldersklass

Källa: Elos data (2023)

Expert- och kunskapsarbete



Andra branscher



0% 100%

Personalandel enligt åldersklass

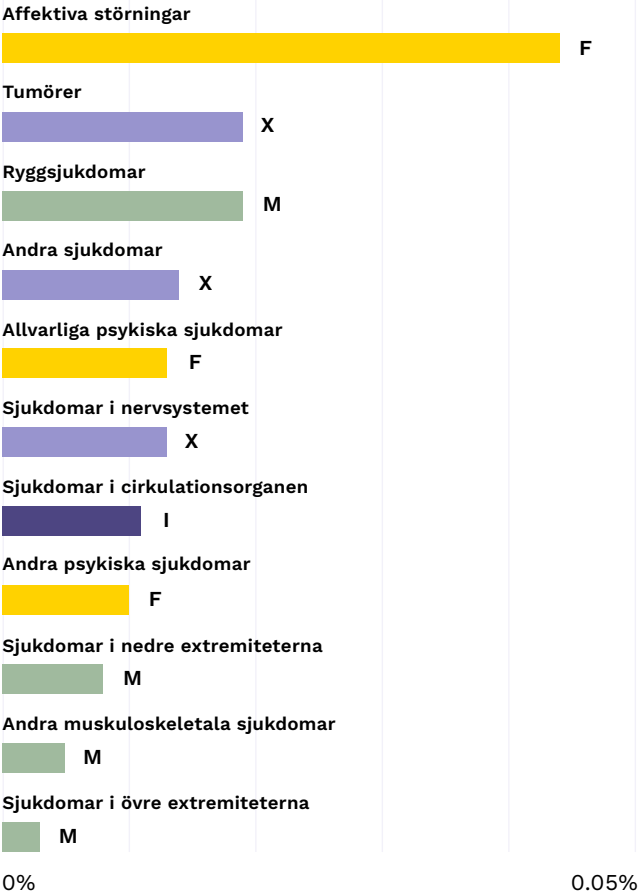
17-26 år 27-36 år 37-46 år 47-56 år 57-62 år

Affektiva störningar är den vanligaste orsaken till invalidpensionering i expert- och kunskapsarbete.

Invalidpensionsfrekvensen beskriver proportionen mellan beviljade invalidpensioner och det totala antalet försäkrade som arbetar med expert- och kunskapsarbete. Affektiva störningar är den vanligaste orsaken till invalidpensionering i expert- och kunskapsarbete. Men det finns också andra faktorer, till exempel ryggsjukdomar, som orsakar arbetsoförmåga i expertarbete.

Invalidpensionsfrekvens*

Källa: Elos data (2023)



Diagnoskategorier

- F = psykiska sjukdomar
- I = cirkulationsorganens sjukdomar
- M = sjukdomar i muskuloskeletala systemet
- X = andra sjukdomar

* Diagrammen i den här rapporten bygger på data om företag där chefernas, experternas och specialisternas andel var över 80 % av personalen 2023.

Läs mer om dagliga arbetet >

Sammandrag av belastningsfaktorer och resurser

Psykosocial belastning

Expert- och kunskapsarbete kan inbegripa tidspress, flera parallella arbetsuppgifter, avbrott på grund av många simultana arbetsuppgifter, informationsöverflöd samt krav på noggrannhet och detaljminne. Arbete i nätverk kan också innebära att olika parter har motstridiga förväntningar på arbetet. Skadlig belastning kan förebyggas genom att man anpassar kraven i arbetet och ökar resurserna.

Fysisk belastning

Kunskapsarbete utförs i regel sittande, och i takt med att kunskapsarbetet ökar kan också stillasittandet öka. Den som arbetar på kontor sitter ofta största delen av arbetstiden. Ständigt stillasittande och bildskärmsarbete belastar stöd- och rörelseorganen. Orsaker till skadlig fysisk belastning i kontorsarbete:

- Långvarigt sittande utan avbrott och statiskt arbete.
- Bildskärmsarbete med repetitiva huvud- eller armrörelser och handställningar utan avlastning.
- Böjd, vriden eller bakåtlutad nacke och kutande rygg utan stöd i sittande arbete.

Belastningsergonomi kan förebygga skadlig fysisk belastning.

Resurser

Till de viktigaste resurserna i expert- och kunskapsarbetet hör kompetens som motsvarar arbetets krav, möjligheter att utveckla och påverka arbetet, ett gott ledarskap och kollegialt stöd.



Återhämtning
efter arbetet



Kollegialt
stöd



Rättvist
bemötande



Kompetens
och påverkans-
möjligheter

[Läs mer om belastningsfaktorer och resurser >](#)

Fenomen och trender i korthet

Viktiga trender som förändrar expert- och kunskapsarbetet är att arbetstakten blir allt intensivare och effektivitetskraven i arbetslivet ökar, arbetsgemenskapen påverkas av nya sätt att arbeta och den artificiella intelligensen utvecklas snabbt. När omvärlden förändras är det viktigt att stödja arbetsförmågan genom att leda lärandet, införa spelregler som stöder arbetet, engagera hela personalen och värna om ett uppmuntrande arbetsklimat.

Kunskapsintensivt arbete

Arbetslivets intensifiering är ett koncept som beskriver de ökande kraven i kunskapsarbetet. När arbetet intensifieras måste medarbetaren investera mer i sin arbetsdag. Arbetstakten blir hårdare, många arbetsuppgifter utförs samtidigt och spilltiden minskar. Förutom att arbetstakten hårdnat har också kraven på kompetensutveckling ökat, och medarbetarna måste vara allt självständigare när de arbetar, fattar beslut och planerar sin karriär. Om arbetet intensifieras alltför mycket försämras personalens arbetsprestation, arbetshälsa och motivation. En bra arbetsmiljöledning kan minska den risken. I det här avsnittet tar vi upp olika aspekter av intensifieringen i kunskapsarbetet, nämligen tidshantering, koncentrationsförmåga och ökande krav på lärande.

- I kunskapsarbetet accentueras det kontinuerliga lärandet och ledningen av lärandet
- Tidshantering behövs på organisationsnivå och chefsnivå, i arbetsteamerna och hos de enskilda medarbetarna
- Gemensamma spelregler om tid utan avbrott och tysta lokaler stöder koncentrationsförmågan
- När man prioriterar mellan olika arbetsuppgifter och uppskattar tidsåtgången får man tid för det som är relevant

God social arbetsmiljö

Den sociala aspekten av arbetet förändras när distans- och hybridarbete blir vanligare. Ensamhet bland den arbetande befolkningen har blivit vanligare i Finland, och upplevelserna av gemenskap polariseras. Ett av människans fundamentala behov är att känna samhörighet, att känna sig som en del av en gemenskap. Gemenskap och samarbete ökar i bästa fall arbetsengagemanget, dvs. motivationen och den positiva känslan för arbetet. Kollegornas stöd minskar också risken för utbrändhet. Det är viktigt att betydelsen av känslor och växelverkan erkänns på arbetsplatserna. I ledningen av kunskapsarbetet måste man satsa på att stärka gemenskapskänslan.

- Människan vill höra till en gemenskap / människan har ett naturligt behov av att höra till en social gemenskap
- Ensamhet bland människor i arbetsför ålder har ökat i Finland
- Ett uppmuntrande arbetsklimat stärker samhörigheten och förebygger ensamhet på arbetsplatserna
- Tillräckligt stöd (hjälp, råd, information som stöder arbetet, respons, praktiskt stöd)

Artificiell intelligens förändrar arbetslivet

Artificiell intelligens syftar på datorer eller dataprogram som klarar av uppgifter som uppfattas som intelligenta. Artificiell intelligens och automatisering har långtgående konsekvenser för samhället och arbetslivet. Men det är svårt att förutse den tekniska utvecklingens hastighet och exakta konsekvenser, eftersom förändringarna sällan är linjära. Tills vidare har artificiell intelligens främst ersatt rutinmässiga och repetitiva arbetsuppgifter, men i framtiden kan också kunskapsarbetets lätt förutsägbara funktioner tas över av artificiell intelligens. Även om en del arbetsuppgifter kan automatiseras, kan utvecklingen av artificiell intelligens också ge upphov till nya typer av arbete. I detta brytningsskede kan man stödja arbetsförmågan för expert- och kunskapsarbetare genom att säkerställa att de har tillräcklig kompetens när nya färdigheter behövs.

- Utvecklingen av artificiell intelligens accentuerar vikten av människans interaktionsfärdigheter, kreativitet, empati och sektorsövergripande samarbete
- Artificiell intelligens kan vara till stor hjälp när man samlar information och hanterar information
- Medarbetarnas individuella stödbehov bör tas i beaktande när artificiell intelligens tas i bruk
- Artificiell intelligens kan ge upphov till nya arbetsuppgifter till exempel inom etisk expertis

[Läs mer om fenomen och trender >](#)

Det dagliga arbetet – allmänt om expert- och kunskapsarbete

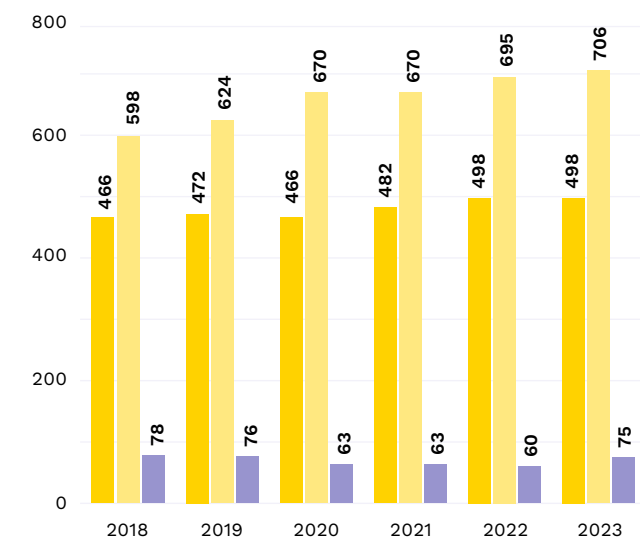
Expert- och kunskapsarbete

Arbetet med information väntas öka på många arbetsplatser i den digitala tidsåldern. Statistikcentralens arbetskraftsundersökning (2024) visar att de som arbetar i kunskapsyrken har blivit allt fler under de senaste åren. Bland annat antalet specialister och experter inom olika branscher ökar. Även i andra yrkesgrupper finns det människor med kunskapsintensiva arbeten. Expert- och kunskapsarbete finns i alla branscher, till exempel inom handeln, finans- och försäkringsbranschen, social- och hälsovårdssektorn, industrin och byggbranschen.

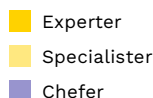
Allt fler jobbar med expertarbete som chefer, specialister eller experter.

Källa: Statistikcentralen, Arbetskraftsundersökning (2018–2023)

Antal sysselsatta, tusen



Yrkesgrupp



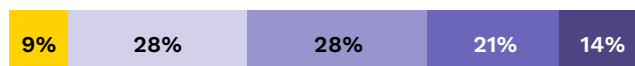
I expert- och kunskapsarbete är det vanligt med krav på hög utbildningsnivå och att det dagliga arbetet till stor del handlar om information. I arbetet ingår ofta att behandla information, ta till sig och producera ny information, lösa problem och fatta beslut. Det dagliga arbetet kan till exempel innebära att delta i möten, arbeta i team, kommunicera med hjälp av digitala appar, reagera på aktivitet i arbetsrelaterade nätverk, skaffa information, planera och tillämpa det man tagit reda på för att lösa problem.

Expert- och kunskapsarbete kräver ofta en hög utbildningsnivå, och därför är den yngsta åldersklassens andel av personalen mindre i expert- och kunskapsföretag än i andra branscher.*

Personalandel enligt åldersklass

Källa: Elos data (2023)

Expert- och kunskapsarbete

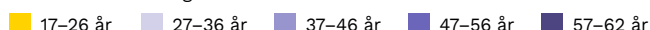


Andra branscher



0% 100%

Personalandel enligt åldersklass



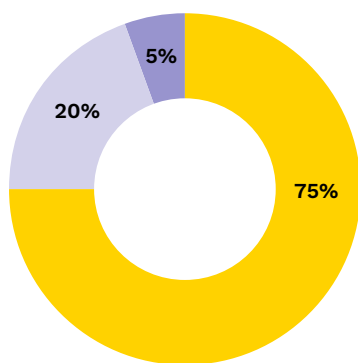
Den tekniska utvecklingen, automatiseringen och nya digitala verktyg ökar mängden expertuppgifter och arbete med information¹. I kunskapsarbetet accentueras också kontinuerligt lärande, kreativitet, interaktionsfärdigheter och nätverksarbete. Teamarbete är vanligast bland högre tjänstemän (inkluderar experter, chefer och ledning). Enligt Statistikcentralens arbetsmiljöundersökning arbetar över 80 procent av dem i team. Informations- och kommunikationsfärdigheter som stöder teamarbetet bedöms bli allt viktigare i arbetslivet². I expertarbete kan det också förekomma socialt belastande arbetsuppgifter särskilt inom social- och hälsovården.

Arbetsförmåga i expert- och kunskapsarbete

Forskning visar att medarbetarens egen bedömning av sin arbetsförmåga förutsäger sjukfrånvaro och det upplevda hälsotillståndet³. I en självskattning med en enda fråga ombeds respondenten bedöma sin arbetsförmåga på skalan 0–10, där 0 betyder att personen inte klarar av att arbeta över huvud taget, och 10 betyder att respondentens arbetsförmåga är som högst. I självskattningen kategoriseras 0–5 som låg arbetsförmåga, 6–7 som måttlig, 8–9 som bra och 10 som hög.

De flesta som arbetar med expert- och kunskapsarbete upplever att de har åtminstone bra arbetsförmåga. Cirka en fjärdedel upplever dock att de har högst måttlig arbetsförmåga.*

Källa: Elos Undersökning av arbetsklimatet (2023)



Upplevd arbetsförmåga

■ Bra/hög
■ Måttlig
■ Låg

* Undersökningen av arbetsklimatet är ett kartläggningsverktyg som Elo erbjuder sina kunder för faktabaserad ledning. Verktöget ger en lägesbild av resurserna på arbetsplatsen, som kan stärkas för att stödja personalens arbetsförmåga. Enkäten besvaras årligen av fler än 25 000 personer på arbetsplatser i Finland.

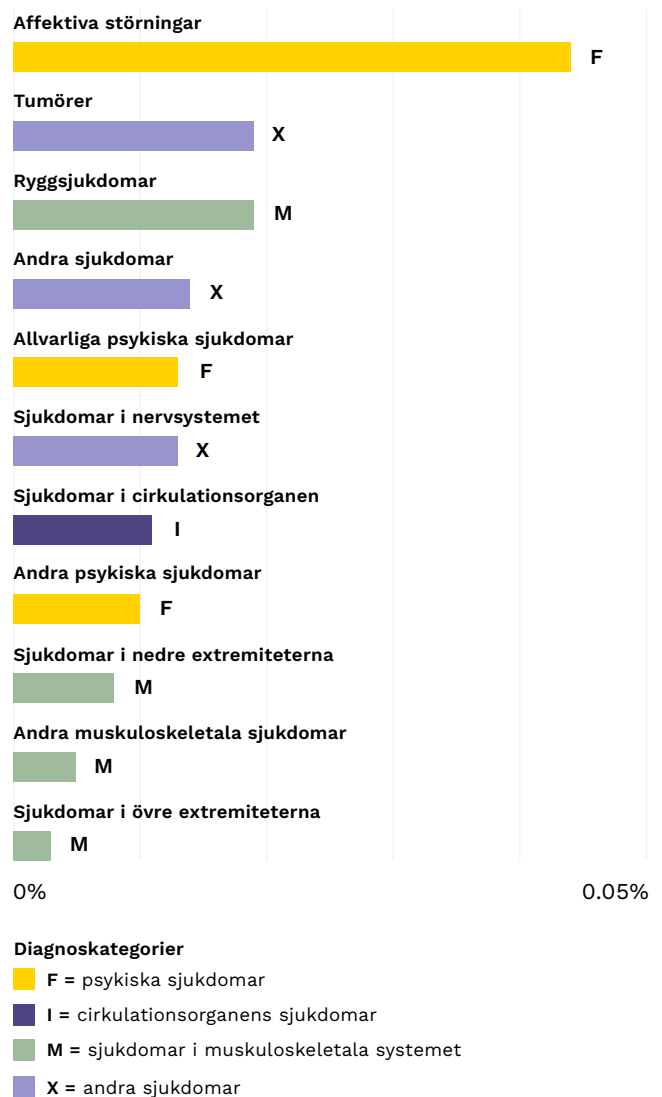
Arbetsoförmåga i expert- och kunskapsarbete

Affektiva störningar är den vanligaste orsaken till invalidpensionering i expert- och kunskapsarbete.*

Invalidpensionsfrekvensen beskriver proportionen mellan beviljade invalidpensioner och det totala antalet försäkrade som arbetar med expert- och kunskapsarbete. Affektiva störningar är den vanligaste orsaken till invalidpensionering i expert- och kunskapsarbete. Men det finns också andra faktorer, till exempel ryggsjukdomar, som orsakar arbetsoförmåga i expertarbete.

Invalidpensionsfrekvens

Källa: Elos data (2023)



* Diagrammen i den här rapporten bygger på data om företag där chefernas, experternas och specialisternas andel var över 80 % av personalen 2023.

KÄLLOR – DET DAGLIGA ARBETET

Så läser du källhänvisningarna

I den här rapporten har källhänvisningarna placerats så att numrering inne i en mening hänvisar endast till den del av meningen som kommer före numreringen, medan numrering efter meningens avslutande skiljetecken gäller hela stycket eller meningarna efter den föregående källhänvisningen fram till den aktuella hänvisningssiffran. I källförteckningen anges hela källhänvisningen när en källa förekommer för första gången. När man hänvisar på nytt till samma källa anges efternamnet för huvudförfattaren samt publiceringsåret och vid behov närmare information, som källans namn.

Expert- och kunskapsarbete

- [1] Kalakoski, V., Paajanen, T. & Valtonen, T. (2021). Hjärnarbete belastar och inspirerar i alla branscher. Arbetshälsoinstitutet, www.tyoelamatieto.fi/sv. Hämtad 2.7.2024 på adressen Hjärnarbete belastar och inspirerar i alla branscher | Arbetslivskunskap | www.tyoelamatieto.fi/sv
- [2] Utbildningsstyrelsen. (2020). Osaaminen 2035: Näkemyksiä ja suuntaviivoja. Utbildningsstyrelsen. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
- [3] Ahlstrom, L., Grimby-Ekman, A., Hagberg, M. & Dellve, L. (2010). The work ability index and single-item question: associations with sick leave, symptoms and health – a prospective study of women on long-term sick leave. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36 (5), 404–412.

Externa källor för diagrammen

Statistikcentralen. (2024). Arbetskraftsundersökning. Sysselsatta efter yrke (Yrkesklassificering 2010) och kön, 15-74-åringar. Sysselsatta, 15-74-åringar med variablerna År, Kön, Yrke 2010 och Uppgifter. PxWeb (stat.fi)

Belastningsfaktorer och resurser

Expert- och kunskapsarbete kan inbegripa tidspress, flera parallella arbetsuppgifter, avbrott på grund av många samtidiga arbetsuppgifter, informationsöverflöd samt krav på noggrannhet och detaljminne. Arbete i nätverk kan också innebära att olika parter har motstridiga förväntningar på arbetet. Den fysiska belastningen beror ofta på bildskärmsarbete och stillasittande. Skadlig belastning kan förebyggas genom att man anpassar kraven i arbetet och ökar resurserna. Till de viktigaste resurserna i expert- och kunskapsarbetet hör kompetens som motsvarar arbetets krav, möjligheter att utvecklas i arbetet och påverka arbetet, ett gott ledarskap och kollegialt stöd.

Psykosocial belastning

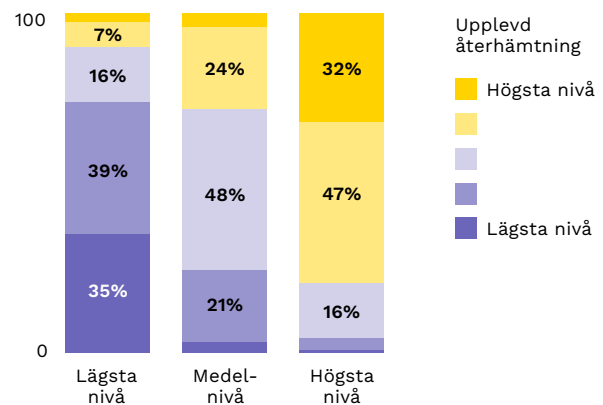
Den som arbetar med expert- och kunskapsarbete måste ofta ta emot, ta in och behandla ny information och själv producera information. Ett okontrollerat informationsöverflöd kan göra det svårt att ta in ny information och hantera arbetssituationen.^{1,2} Enligt Statistikcentralens arbetsmiljöundersökning upplevde 31 procent av de högre tjänstemännen (inkl. experter, chefer och ledare) att mängden information de måste hantera är för belastande³. Förutsättningarna för att kontrollera arbetet kan försämrats om det är för uppsplittrat på små helheter, om det finns onödigt många kommunikationskanaler, eller om den information som förmedlas på arbetsplatsen är oklar, bristfällig eller motstridig.

I expertarbete utförs ofta många olika arbetsuppgifter parallellt och samtidigt, och det kräver att man kommer ihåg olika separata helheter av uppgifter. Arbetsbelastningen ökar och prestationen kan försämrats om arbetet är för ofokuserat och splittrat i onödigt små delar.⁴

Expert- och kunskapsarbete kräver koncentration, och avbrott leder till att arbetet flyter sämre. Avbrotten belastar mest om den nya uppgiften har ett annat innehåll än den pågående uppgiften, så att minnet samtidigt belastas av två arbetsuppgifter som är olika⁵. Expertarbetet kännetecknas av att det är självständigt. Ofta är arbetet oberoende av tid och plats. I bästa fall är den här flexibiliteten ett stöd för arbetsförmågan. Men återhämtningen efter arbetet kan bli lidande om gränsen mellan arbete och fritid suddas ut och det blir svårare att skilja dem åt⁶.

Upplevelsen av återhämtning efter arbetet är starkare om arbetet och andra delar av livet är i jämvikt. Särskilt i expert- och kunskapsarbete kan gränsen mellan arbete och fritid vara otydlig.*

Källa: Elos Undersökning av arbetsklimatet (2023)



Balans mellan arbete och andra livsområden

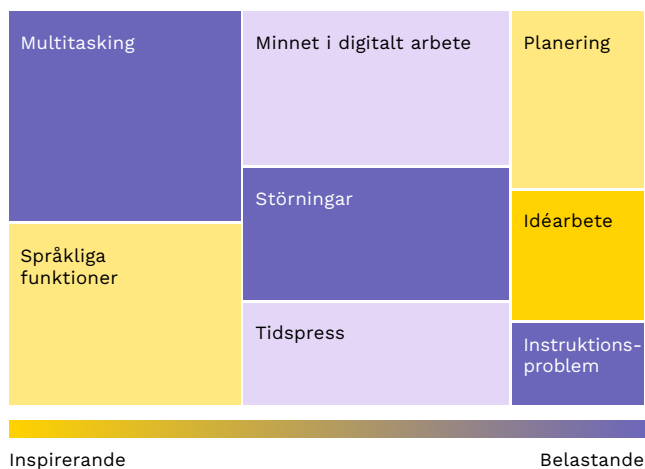
I expertarbete krävs ofta kontinuerligt lärande, och vikten av lärande bedöms öka i framtiden⁷. Lärande och utvecklingsmöjligheter stöder arbetsförmågan. Ett bristfälligt stöd för lärande kan leda till att kraven känns belastande.

Ofta utförs expertarbete i nätverk, och då kan det riktas förväntningar på arbetet från flera olika håll. Ofta måste arbetsuppgifterna prioriteras och schemaläggas med hänsyn till nätverket, och kollegor eller team påverkar hur arbetet flyter. Ömsesidiga beroendeförhållanden och komplexa kopplingar kan göra arbetet svårare att förutse, förväntningarna på arbetet otydligare och arbetssituationerna svårare att kontrollera.⁸

De vanligaste aspekterna av expertarbetet är att göra många saker samtidigt, att lyssna till, läsa och skriva instruktioner, meddelanden, dokument och samtal och att komma ihåg detaljer och arbetsfaser⁹. När man granskar aspektens förekomst och den belastning den orsakar kan man bedöma vilken risk den innebär för arbetsförmågan. Att utföra flera olika uppgifter samtidigt är vanligt bland experter i kontorsarbete och upplevs i regel som en belastande aspekt som utgör ett betydande problem med tanke på arbetsförmågan. Det är viktigt att minska mängden multitasking och störningar i det dagliga arbetet och förtydliga instruktionerna och förväntningarna på arbetet. Språkliga funktioner som att följa samtal och läsa dokument sätter en stark prägel på expertarbetet, men hör inte till de största belastningsfaktorerna, och upplevs av många rentav som inspirerande. Många aspekter upplevs som både inspirerande och belastande.

Många av kraven i expertarbetet kan upplevas som både inspirerande och belastande

Källa: Arbetslivskunskap, Arbetshälsoinstitutet, www.tyoelamatieto.fi/sv (2021)



Otydliga eller motstridiga förväntningar och oklara mål försämrar arbetsförmågan. Förväntningar och arbetsmängder som under en längre tid är orimliga ökar risken för överbelastning och utbrändhet. Kraven och målen i arbetet ska vara anpassade till medarbetarens resurser, kompetens och disponibla tid. Konflikter och osakligt bemötande på arbetsplatsen kan också orsaka psykosocial belastning. Den psykiska hälsan påverkas av den samlade belastningen inom alla livsområden. Om arbetet har varit orimligt belastande under en längre tid kan motgångar och belastande faktorer utanför arbetslivet påverka arbetsförmågan i högre grad.

Möjliga stressfaktorer i expertarbete



Fysisk belastning

Kunskapsarbete utförs i regel sittande, och i takt med att kunskapsarbetet ökar kan också stillasittandet öka. Den som arbetar på kontor sitter ofta största delen av arbetstiden. Ständigt stillasittande och

bildskärmsarbete belastar stöd- och rörelseorganen.¹⁰ Orsaker till skadlig fysisk belastning i kontorsarbete¹¹:

- Långvarigt sittande utan avbrott och statiskt arbete
- Bildskärmsarbete med repetitiva huvud- eller armrörelser och handställningar utan avlastning
- Böjd, vriden eller bakåtlutad nacke och kutande rygg utan stöd i sittande arbete

För mycket stillasittande kan leda till bland annat hjärt- och kärlsjukdomar och sjukdomar i rörelseorganen. Regelbundna promenadpauser är ett bra sätt att minska riskerna med stillasittande arbete. Bara några korta minuter promenad aktiverar musklerna och nervsystemet och avbryter belastningen i långvarigt och passivt statiskt arbete. Man kan också minska den skadliga belastningen till exempel med hjälp av ett elektriskt bord som kan höjas och sänkas för att variera mellan sittande och stående ställning. Enbart motion på fritiden räcker inte för att minska den negativa effekten av ett stillasittande arbete, utan det viktigaste är att man ökar den fysiska aktiviteten och motvikten till sittandet även under arbetsdagen^{12,13}.

Andra belastningsfaktorer

Sporadiska tjänsteresor kan ge positiv variation i expertarbetet. Men reser man mycket kan arbetsdagarna bli långa och balansen mellan arbetet och andra delar av livet kan bli lidande. Arbetstiderna kan bli belastande till exempel på grund av resor nattetid eller jetlag. Arbetsgivaren kan stödja arbetsförmågan genom att ge råd och information om resmålen (till exempel mobilitet, kulturella sedvänjor, hälsa) och hjälpa till med organiseringen och planeringen av tjänsteresor (till exempel flyg- och hotellbokningar) så att arbetstid frigörs för andra arbetsuppgifter. Dessutom kan man beakta behovet av återhämtning till exempel på grund av jetlag när man planerar arbetet och arbetstiderna. När man bedömer behovet av resor kan man överväga möjligheterna att ersätta dem med onlinemöten^{14,15}.

Expert- och kunskapsarbete sker ofta på distans. Om kontakten mellan medarbetaren och kollegorna inte är tillräckligt aktiv kan chefen och arbetskamraterna kännas distanserade¹⁶. Nyanställda och medarbetare som nyligen kommit in i arbetslivet är särskilt utsatta. I distansarbete träffas arbetskamraterna mera sällan, och då kan det bli svårare att upptäcka problem med arbetsförmågan (till exempel missbruksproblem). När man håller kontakt är det lättare att upptäcka problem med arbetsförmågan och arbetsflytet i tid. Distansarbete kan också vara belastande om arbetsdagarna blir längre och gränsen mellan arbete och fritid suddas ut, arbetsdagen saknar andningspauser på grund av alltför många distansmöten och ergonomin är dålig.^{17,18,19}

Viktiga resurser

I bästa fall erbjuder expertarbetet många resurser som stöder personalens arbetsförmåga. Några av de viktigaste är att arbetet är utvecklande, att man kan återhämta sig efter arbetet och påverka arbetet, att ledarskapet är bra och att personalen känner samhörighet.

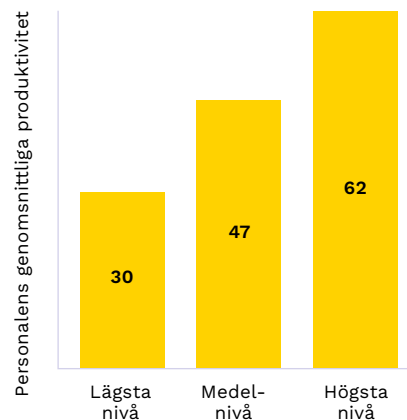


Utvecklande arbete

Expertarbete stöder arbetsförmågan när det är lagom utmanande och inbegriper möjligheter att lära sig och utvecklas. Möjligheterna att utvecklas är en av de viktigaste resurserna för arbetsförmågan i expertarbete²⁰. I expertarbete har personalen ofta mångsidiga möjligheter att tillämpa sin kompetens, sina färdigheter och sina personliga styrkor. Lärande kräver tillräckligt kollegialt stöd, reflektion, dialog och tid som avsätts för ändamålet. Utan tillräckligt med stöd och resurser kan kravet att ständigt lära sig bli en belastning^{21,22}. I ett expertarbete lär man sig i bästa fall i det dagliga arbetet genom att tillämpa kunskaper i praktiska situationer och ta del av kunskap som förmedlas mellan kollegor. Ett av de viktigaste sätten att lära sig på arbetsplatsen är att lära sig av sina arbetskamrater²³. Ofta kan arbetsgivaren också stödja lärandet genom att ge de anställda lämpligt dimensionerade nya arbetsuppgifter och ansvarsområden och möjligheter att delta i utvecklingen av verksamheten, produkterna eller tjänsterna. Lärandet kan ledas planmässigt med tid och stöd. Man kan också göra prioriteringar i dialog med medarbetaren om kraven på lärande är omfattande.

Personalens produktivitet (0–100) beror på personalens kompetens, arbetsförmåga och motivation. Produktiviteten är högre än genomsnittet på arbetsplatser där personalen känner delaktighet.***

Källa: Elos Undersökning av arbetsklimatet (2023)



Möjligheter till deltagande på arbetsplatsen

** Personalproduktivitetsindexet har beräknats från arbetsgemenskapsmätaren för Elons kundföretag. Beräkningen baseras på publikationen: Aura et al. Ledning av personalproduktivitet 2018. Aura Consulting Oy. Helsingfors.

Betjänande ledarskap

Ett ledarskap som stöder arbetsförmågan kännetecknas av rättvist bemötande, uppskattning för personalen, bestämdhet och ingripande i missförhållanden, uppmuntran till egna initiativ, tydlig information om förväntningar och mål i arbetet och mod att utveckla tillvägagångssätten på arbetsplatsen. Dessa konkreta sätt att leda kallas betjänande ledarskap, och bidrar enligt forskningen bland annat till arbetsengagemanget, bandet till arbetsplatsen, förtroendet och samhörigheten och till personalens arbetsprestation och anpassning till förändringar. Betjänande ledarskap minskar också risken för utbrändhet bland personalen²⁴. För att chefsarbetet ska lyckas måste chefen föra en kontinuerlig dialog med de anställda och identifiera faktorer som hindrar flytet i det dagliga arbetet och försämrar välbefinnandet.

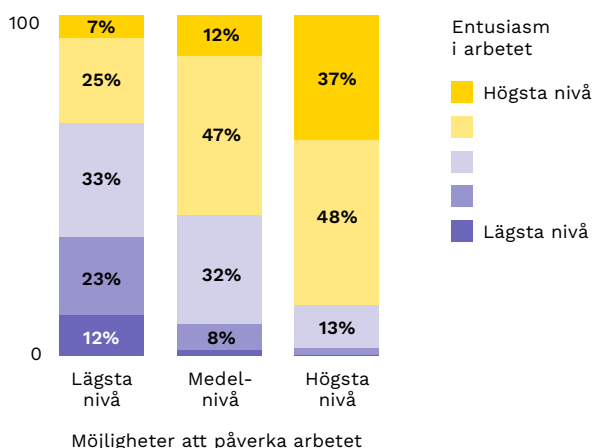
Möjligheter att påverka

Expertarbetet går ofta att påverka på många sätt. Medarbetarens möjligheter att påverka kan syfta på till exempel arbetstider, var arbetet utförs, hur arbetsuppgifterna prioriteras, i vilken ordning och hur de utförs, arbetsmetoder och utveckling av gemensamma frågor på arbetsplatsen. När det finns bra påverkansmöjligheter som är dimensionerade på ett lämpligt sätt minskar risken för arbetsoförmåga²⁵. Ju högre krav arbetet ställer, desto viktigare är bra påverkansmöjligheter för arbetsförmågan²⁶. Vad som är lämpligt beror ofta

på typen av arbete. Det är viktigt att fokusera på de påverkansmöjligheter som är relevanta för att arbetet ska flyta och personalen ha optimala förutsättningar att utföra just det aktuella arbetet. Om beslutanderätten är för stor och olämplig för den typen av arbete och om målen för arbetet är otydliga kan ansvarsområdena bli oklara och belastningen öka.²⁷

Möjligheterna att påverka sitt eget arbete är en central resurs särskilt i kunskapsarbete. Om påverkansmöjligheterna upplevs som större är också arbetsentusiasmen ofta starkare.*

Källa: Elos Undersökning av arbetsklimatet (2023)



* Diagrammen i den här rapporten bygger på data om företag där chefernas, experternas och specialisternas andel var över 80 % av personalen 2023.

Kollegialt stöd

Expert- och kunskapsarbete utförs allt oftare i team. När vikten av teamarbete ökar blir det allt viktigare med arbetsmiljöledning som främjar en fungerande växelverkan på arbetsplatsen, utvecklar gemenskapen och uppmuntrar medarbetarnas ömsesidiga stöd. Kollegornas stöd minskar risken för utbrändhet och främjar arbetsförmågan. Kollegorna kan stödja varandra till exempel genom att ge råd och information som löser problem och får arbetet att flyta bättre, ge praktisk hjälp med arbetsuppgifter, uppmuntra och ge respons som stöder ett framgångsrikt arbete²⁸. I distansarbete är det viktigt att kollegorna särskilt tänker på att stödja varandra. Det är också värt att dra nytta av fysiska möten särskilt för att lära sig och skapa innovationer tillsammans.

Återhämtning efter arbetet

Återhämtning efter arbetet innebär att man fysiskt och psykiskt tar igen sig från arbetsansträngningen. Arbetsuppgifter som motsvarar medarbetarens

kompetens, en rimlig arbetsmängd och ett rimligt arbetsschema ger förutsättningar för återhämtning. Överbelastning bromsar återhämtningen, och man kan inte heller återhämta sig föregripande till exempel under semestern. Regelbunden och jämn återhämtning i vardagen är avgörande för arbetsförmågan. Frånkoppling från jobbet, tillräcklig vila och sömn, meningsfulla hobbyer och positiva sociala relationer bidrar till återhämtningen på fritiden.

Återhämtningen bör börja redan under arbetsdagen. Då ackumuleras inte belastningen, och återhämtningen på fritiden blir effektivare^{29,30}. Avkopplande kaffe- och lunchpauser bidrar till återhämtningen. Andra sätt att främja återhämtningen är till exempel korta ”mikropauser” (mindre än 5 minuter), växling mellan lättare och tyngre arbetsuppgifter under dagens lopp, övergångstid mellan möten, pausgymnastik eller muskelavslappnande stretchövningar under arbetsdagen. Även korta stunder av avkoppling bidrar till återhämtningen och gör att arbetet flyter bättre³¹. Personalens möjligheter att påverka pauser, arbetstider och arbetsskift stöder arbetsförmågan.

KÄLLOR – BELASTNINGSAKTÖRER OCH RESURSER

Så läser du källhänvisningarna

I den här rapporten har källhänvisningarna placerats så att numrering inne i en mening hänvisar endast till den del av meningen som kommer före numreringen, medan numrering efter meningens avslutande skiljetecken gäller hela stycket eller meningarna efter den föregående källhänvisningen fram till den aktuella hänvisnings-siffran. I källförteckningen anges hela källhänvisningen när en källa förekommer för första gången. När man hänvisar på nytt till samma källa anges efternamnet för huvudförfattaren samt publiceringsåret och vid behov närmare information, som källans namn.

Psykosocial belastning

- [1] Kalakoski, V., Lahti, H., Paajanen, T., Valtonen, T., Ahtinen, S., Kauppi, M., Turunen, J., Ojajarvi, A. & Luukkala, K. (2022). Viisi avausta aivotyöhön – Viisikko: Tutkimushankkeen loppuraportti. Arbetshälsoinstitutet.
- [2] Kalakoski, V. (2014). Cognitive ergonomics. Hämtad 12.8.2024 på adressen Cognitive ergonomics - OSHwiki | European Agency for Safety and Health at Work (europa.eu)
- [3] Sutela, H., Pärnänen, A., Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsingfors: Statistikcentralen.
- [4] Kalakoski, V. & Nikunlaakso, R. (red.). (2020). SujuuKE-Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla. Helsingfors: Arbetshälsoinstitutet.
- [5] Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. I verket H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (red.). Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4, 2nd ed. (sidor: 271–340). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- [6] Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M. & Airaksinen, J. (red.). (2024). Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi terve suomi -tutkimuksessa. Helsingfors. Arbetshälsoinstitutet.

- [7] Kokkinen, L. (red.). (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Arbetshälsoinstitutet. Helsingfors.
- [8] Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016) Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Helsingfors. Arbetshälsoinstitutet.
- [9] Kalakoski m.fl. (2022).

Fysisk belastning

- [10] Mänttari, S., Karkulehto, J., Säynäjäkangas, P., Rauttola, A-P., Paajanen, T. & Lukander, K. (2024). SitFit – Kävelytauoilla aktiivisuutta ja terveyttä istumatyöhön. Helsingfors. Arbetshälsoinstitutet.
- [11] Arbetshälsoinstitutet. Ergonomian tietopankki. Hämtad 1.8.2024 på adressen <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö>
- [12] Mänttari m.fl. (2024).
- [13] Chau, JY., der Ploeg, HP., van Uffelen, JG., Wong, J., Riphagen, I., Healy, GN., Gilson, ND., Dunstan, DW., Bauman, AE., Owen, N., Brown, WJ. (2010). Are workplace interventions to reduce sitting effective? A systematic review. Preventive Medicine 51(5): 352–356.

Andra belastningsfaktorer

- [14] Arbetshälsoinstitutet. Matkatyön kuormitus hallintaan. Hämtad 12.8.2024 på adressen https://www.nollis.fi/media/uploads/nollis_toimintakortti_matkaty%C3%B6.pdf
- [15] Weiss, M & Zacher, H (2024). Another trip? Functional and dysfunctional coping with business travel. Journal of Managerial Psychology.
- [16] Costin A, Roman AF, Balica RS. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. Frontiers in Psychology. 1,14.
- [17] Arbetshälsoinstitutet. Palautumisen edistäminen etätyössä. Hämtad 12.8.2024 på adressen <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/työkyvyn-tukeminen-etatyössä-opas-organisaatioille/palautumisen-edistaminen-etatyössä>
- [18] Arbetshälsoinstitutet. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Hämtad 12.8.2024 på adressen <https://www.ttl.fi/teemat/työelämän-muutos/etatyö-hybridityö-ja-monipaikkainen-työ>
- [19] Arbetshälsoinstitutet. Työkyvyn tuen käytännöt etätyössä. Hämtad 12.8.2024 på adressen <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/työkyvyn-tukeminen-etatyössä-opas-organisaatioille/työkyvyn-tuen-kaytannot-etatyössä>

Viktiga resurser

- [20] Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2024). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. BRQ Business Research Quarterly, 27(3), 227-243.
- [21] Crouse, P., Doyle, W., & Young, J. D. (2011). Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: A qualitative study among human resource management practitioners. Human Resource Development International, 14(1), 39–55.

- [22] Anselman, S (2022). Learning barriers at the workplace: Development and validation of a measurement instrument. Front. Educ., 15 July 2022 Sec. Educational Psychology
- [23] Haltia, Petri; Hanhike, Tiina; Kyrkkö, Kirsi; Lyly-Yrjänäinen, Maija; Närhinen, Antti; Orsila, Reetta; Ranki, Sinimaaria; Varje, Pekka; Ylikännö, Minna (2024). Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia. Social- och hälsovårdsministeriet. Arbets- och näringsministeriet. Arbetshälsoinstitutet. 2024.
- [24] Kaltiainen J., Hakanen J. Fostering task and adaptive performance through employee well-being: the role of servant leadership. BRQ Bus. Res. Quar. 2022;25(1):28–43.
- [25] Knardahl, S., Johannessen, H. A., Sterud, T., Härmä, M., Rugulies, R., Seitsamo, J., & Borg, V. (2017). The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: a systematic review with meta-analyses. BMC public health, 17(1), 176.
- [26] Canivet, C., Choi, B., Karasek, R., Moghaddassi, M., Staland-Nyman, C., & Östergren, P. O. (2013). Can high psychological job demands, low decision latitude, and high job strain predict disability pensions? A 12-year follow-up of middle-aged Swedish workers. International archives of occupational and environmental health, 86(3), 307–319.
- [27] Joensuu, M (2014). Job control as a predictor of mental and cardiovascular health: a prospective multicohort study. Akademisk doktorsavhandling. Arbetshälsoinstitutet.
- [28] Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. Journal of Organizational Behavior, 42(2), 229–251.
- [29] Lyubkyh, Z., Gulseren, D., Premji, Z., Wingate, T. G., Deng, C., Bélanger, L. J., & Turner, N. (2022). Role of work breaks in well-being and performance: A systematic review and future research agenda. Journal of occupational health psychology, 27(5), 470–487.
- [30] Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D. et al. (2021). Need Satisfaction and Optimal Functioning at Leisure and Work: A Longitudinal Validation Study of the DRAMMA Model. J Happiness Stud 22, 681–707.
- [31] Albulescu, P., Macsinga, I., Rusu, A., Sulea, C., Bodnaru, A., Tulbure, BT. (2022) "Give me a break!" A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. PLoS One. 2022 Aug 31;17(8):e0272460.

Externa källor för diagrammen

Valtonen, T., Kalakoski, V. & Paajanen, T. (2021). I hjärnarbete finns det olika uppgifter och situationer. Arbetshälsoinstitutet, www.tyoelamatieto.fi. <https://www.tyoelamatieto.fi/sv/material/i-hjarnarbete-finns-det-olika-uppgifter-och-situationer>

Fenomen och trender

Inledning

Viktiga trender som förändrar expert- och kunskapsarbetet är att arbetstakten blir allt intensivare och effektivitetskraven i arbetslivet ökar, arbetsgemenskapen påverkas av nya sätt att arbeta och den artificiella intelligensen utvecklas snabbt. När omvärlden förändras är det viktigt att stödja arbetsförmågan genom att leda lärandet, införa spelregler som stöder arbetet, engagera hela personalen och värna om ett uppmuntrande arbetsklimat.

Kunskapsintensivt arbete

Arbetslivets intensifiering är ett koncept som beskriver de ökande kraven i kunskapsarbetet^{1,2}. Intensifiering innebär att arbetstakten hårdnar. Flera arbetsuppgifter utförs samtidigt och det finns mindre andrum i arbetet. Förutom att arbetstakten hårdnat har också kraven på kompetensutveckling ökat, och medarbetarna måste vara allt självständigare när de arbetar, fattar beslut och planerar sin karriär³. Om arbetet intensifieras alltför mycket har det visat sig försämra personalens arbetsprestation, arbetshälsa och motivation^{4,5,6}, och därför måste också arbetsmiljöledningen ta sig an fenomenet. I det här avsnittet tar vi upp olika aspekter av intensifieringen i kunskapsarbetet, nämligen tidshantering, koncentrationsförmåga och ökande krav på lärande.

- I kunskapsarbetet accentueras det kontinuerliga lärandet och ledningen av lärandet
- Tidshantering behövs på organisationsnivå och chefsnivå, i arbetsteamet och hos de enskilda medarbetarna
- Gemensamma spelregler om tid utan avbrott och tysta lokaler stöder koncentrationsförmågan
- När man prioriterar mellan olika arbetsuppgifter och uppskattar tidsåtgången får man tid för det som är relevant

Läs mer om kunskapsintensivt arbete >

Ökande kompetenskrav kräver ledning av lärande

I det kunskapsintensiva arbetet har kraven på kompetensutveckling ökat⁷. Samhällstrender som den hårdnande konkurrensen, klimatförändringarna och digitaliseringen samt reformen av det kontinuerliga lärandet, som ingick i regeringsprogrammet 2019, har lett till att arbetslivsdebatten kretsat kring

vikten av kontinuerligt lärande i arbetsför ålder^{8,9}. Även om de växande kraven på lärande diskuteras i samband med förändringarna i arbetslivet gäller det att inse att kontinuerligt lärande är ett både tidlöst och aktuellt fenomen. Arbetslivet förändras ständigt, och detta utgör grunden för individernas, kollektivens och organisationernas utveckling och lärande¹⁰. Organisationerna inser vikten av lärande, men metoderna för att stödja lärandet bygger ofta enbart på kurser och utbildningar¹¹. Dessvärre är kurser och utbildningar inte längre nog för att snabbt möta de nya kompetenskraven. När lärandet sker fortlöpande i samband med arbetet måste organisationerna utveckla metoder för att stödja det dagliga lärandet¹².

Faktorer som möjliggör och begränsar lärandet i arbetet kan betraktas ur individens eller arbetsplatsens perspektiv^{13,14,15}. Individuella utgångspunkter för lärande i arbetet är tidigare kompetens och erfarenheter, motivation, aktivitet och engagemang, självförtroende och livssituation¹⁶. Nyfikenhet, engagemang och positiv inställning till lärande är några egenskaper som betonats som förutsättningar för individens lärande¹⁷. Samtidigt påverkar arbetsplatsens egenskaper på ett avgörande sätt möjligheterna att lära sig i arbetet. Det har visat sig att exempelvis en organisationskultur där individen har tillräckliga möjligheter att påverka sitt arbete och får göra misstag bidrar till lärandet i arbetet¹⁸. Organisationen kan stödja lärandet bland annat genom att skapa en trygg och förtroendefull lärmiljö¹⁹. Kulturen av delaktighet på arbetsplatsen är viktig eftersom lika möjligheter att vara delaktig på arbetsplatsen bidrar till lärandet. Goda samarbetsrelationer (kollegor, chefer, ledning) där man kan diskutera öppet, utvärdera framgångar och misslyckanden i olika projekt och ge positiv och konstruktiv respons skapar möjligheter till lärande i det dagliga arbetet. Tydliga roller och ansvarsområden och olika personalledningsmetoder såsom arbetsrotation kan också vara ett stöd för lärandet i arbetet²⁰.

Forskning visar att rimliga krav på lärande gör arbetet mer meningsfullt och motiverande. När kraven ökar mycket lite eller alltför mycket upplevs jobbet som mindre meningsfullt^{21,22}. Äldre anställda kan uppleva att arbetet intensifieras mer och att kraven på nya kunskaper och färdigheter ökar, medan yngre anställda upplever starkare krav på karriärplanering och beslutsfattande. Åldern har ändå inget samband med arbetshälsan (utbrändhet, arbetsengagemang) till följd av de intensifierade kraven²³. Arbetsgivaren måste kunna erbjuda personalen olika resurser och möjligheter för att möta kompetens- och lärandekraven, eftersom det finns tecken på att över- eller underdimensionerade krav på lärande försämrar individens arbetshälsa och arbetsförmåga^{24,25,26}.

Fem steg för att sätta igång lärandet på arbetsplatsen (se startpaketet för lärande, på finska)

- Prata om lärande
- Avsätt tid
- Låt alla utveckla
- Sprid kunskap
- Stöd individen

Läs mer och ladda ner: [Oppimisen starttipaketti >](#)

Arbetets relevans och tidshantering

Avbrott och störningar, flera samtidiga arbetsuppgifter och tidspress i projekt är några av de största belastningsfaktorerna i ett kunskapsintensivt arbete²⁷. Kopplingarna och de många olika teamen för dem som arbetar i nätverk kräver att tidshanteringen fungerar för organisationen, cheferna, teamen och de enskilda experterna. Tidshanteringen underlättas om man prioriterar mellan arbetsuppgifter²⁸. Stödet för tidshanteringen påverkar såväl arbetets resultat som personalens arbetshälsa²⁹.

Arbetsmiljöledningen är särskilt viktig för tidshanteringen i ett splittrat arbete och i komplexa arbetsmiljöer där ett produktivt arbete kräver brett samarbete snarare än individuella prestationer. När man arbetar i nätverk är det viktigt att man definierar organisationens kärnuppgifter och förtydligar de gemensamma målen. Komplexa överlappande projekt kan leda till att inget av projekten avancerar. Därför är det viktigt att både organisationens ledning och personalen har samma prioriteringar och en delad uppfattning av den tid som olika arbetsuppgifter ska ta. Tidsbudgetering och identifiering av tidsåtgången för olika uppgifter är ett stöd för experternas tidshantering.³⁰

Även i mindre team inom organisationen ska man se till att mål och tidsscheman är tydliga och att alla som deltar i ett projekt förbinder sig till de gemensamma målen. Det är viktigt att ha en delad syn på helheten av arbetsuppgifter, sätta upp delmål och jämnt fördela arbetsuppgifterna på olika personer för att samarbetet ska fungera. I organisationen kan man dessutom stödja tidshanteringen genom att möjliggöra distansarbete och inreda kontoren så att det finns lämpliga miljöer för olika typer av arbete. Det kan också vara bra att komma överens om spelregler för tidsanvändning och till exempel införa arbetstider utan avbrott.³¹

En expert kan avgränsa sitt eget arbete genom att göra prioriteringar med hjälp av till exempel konkreta uppgiftslistor och genom att dela in uppgifter i mindre delar. Uppgifterna kan prioriteras på flera olika

grunder, till exempel hur brådskande eller intressanta de är. En expert planerar också sin tidsanvändning delvis i samarbete med sin chef. Arbetsgivaren ska ge tillräckliga riktlinjer för prioriteringen av arbetsuppgifter. Chefen har en viktig roll när det gäller att skapa en kultur där tid respekteras och där man kommer överens om gemensamma sätt att hantera arbetstiden i föränderliga förhållanden. Ett öppet diskussionsklimat kring tidsanvändning och kunskap om medarbetarnas individuella arbetssätt hjälper chefen ta itu med problem.³²

Koncentrationsförmåga

Medarbetarnas koncentrationsförmåga är en viktig bit av tidshanteringspusslet. Det finns en stark koppling mellan experternas produktivitet och koncentrationsförmåga, och därför ligger det i organisationens intresse att hålla avbrotten under kontroll³³. Gemensamma spelregler, olika sätt att hantera informationsöverflödet, lokalplanering och pauser i arbetet hör till de viktigaste sätten att minska störningarna och avbrotten för att stödja koncentrationsförmågan. Såväl arbetsmiljön och de gemensamma rutinerna som individernas arbetssätt bidrar till att stärka koncentrationsförmågan.

En stor del av dem som utför expert- och kunskapsarbete sitter i öppna kontorslandskap där arbetsgivaren bör kunna ordna olika utrymmen för till exempel grupparbete och tyst arbete. Tillräcklig belysning, buller- och volymkontroll, insynsskydd och placeringen av skrivbord stöder också koncentrationen i kontorslandskap³⁴. Flexibla möjligheter till distansarbete är också ett sätt att stödja koncentrationsförmågan. Samtidigt kan koncentrationen också störas när man arbetar på distans, om den arbetsmiljön är störande.

Med gemensamma överenskommelser på arbetsplatsen kan man säkerställa att lokalerna används ändamålsenligt så att till exempel möten hålls i särskilda konferensrum. Utöver att arbetsmiljön används ändamålsenligt kan man stödja den kognitiva ergonomin genom att tillsammans komma överens om hur mycket arbetstid utan avbrott man kan reservera i sin kalender, hur kollegorna ska kommunicera och hur snabbt man måste reagera på meddelanden. För att minska informationsöverflödet är det en bra idé att klargöra vilka kommunikationskanaler som är lämpligast i vilka situationer, se till att kommunikationen är tydlig och att distributionslistorna är genomtänkta. Enhetliga mappstrukturer och dokumentmallar är ett tydligt och tidseffektivt sätt att spara information.³⁵

Det är individens ansvar att följa gemensamma rutiner och respektera reserverad tid utan avbrott. Det är till exempel bäst att föra samtal eller sköta privata ärenden på ett visst avstånd från arbetsbordet. Var och en bör också reservera tid i sin kalender för att arbeta

koncentrerat. Det går bäst att arbeta koncentrerat om man avaktiverar aviseringar och larm eller aktiverar stör ej-läget för applikationerna. Det är bra att boka en särskild tid i kalendern för frågor och rådgivning, och överväga om frågor kan behandlas vid en senare tidpunkt.³⁶

God social arbetsmiljö

Den sociala aspekten av arbetet förändras när distans- och hybridarbete blir vanligare. Ensamhet bland den arbetande befolkningen har blivit vanligare i Finland, och upplevelsorna av gemenskap polariseras³⁷. Ett av människans fundamentala behov är att känna samhörighet³⁸, att känna sig som en del av en gemenskap. Gemenskap och samarbete ökar i bästa fall arbetsengagemanget, dvs. motivationen och den positiva känslan för arbetet³⁹. Kollegornas stöd minskar också risken för utbrändhet⁴⁰. Det är viktigt att betydelsen av känslor och växelverkan erkänns på arbetsplatserna. I ledningen av kunskapsarbetet måste man satsa på att stärka gemenskapskänslan.

- Människan vill höra till en gemenskap / Människan har ett naturligt behov av att höra till en social gemenskap
- Ensamhet bland människor i arbetsför ålder har ökat i Finland
- Ett uppmuntrande arbetsklimat stärker samhörigheten och förebygger ensamhet på arbetsplatserna
- Tillräckligt stöd (hjälp, råd, information som stöder arbetet, respons, praktiskt stöd)

Läs mer om en god social arbetsmiljö >

Känslor hör hemma på arbetsplatsen

Känslor påverkar människors handlingar, växelverkan, beslutsfattande och tänkande och spelar en central roll i arbetslivet, såväl för individer som för organisationer^{41,42}. Enskilda medarbetares känslor är relevanta för motivationen, arbetshälsan och arbetstillfredsställelsen. På organisationsnivå har känslorna betydelse bland annat för de sociala relationerna och när arbetslivet förändras eller arbetet utvecklas. Med tanke på ledningen av lärandet har man observerat att känslor som trygghet, nyfikenhet och mod bidrar till lärandet, medan andra känslor som utanförskap eller osäkerhet kan begränsa lärandet på arbetsplatserna⁴³. Känslor kan alltså främja eller begränsa möjligheterna att uppnå uppsatta mål, och därför är det bra att vara medveten om dem.

Ensamheten har ökat bland anställda

Ensamhet har erkänts som ett samhälls- och folkhälsoproblem på internationell nivå⁴⁴. År 2023 hade 28 procent av den arbetande befolkningen i Finland känt sig ensamma när de var närvarande på arbetsplatsen, 25 procent i hybridarbete och 32 procent när de arbetade helt på distans. Den generella ensamheten ökade 2021–2023 bland dem som distansarbetade på heltid.⁴⁵ Det pratas sällan om ensamhet på jobbet, trots att var femte arbetande finländare upplever ensamhet och var tredje utanförskap⁴⁶.

Ensamhet på jobbet betyder att medarbetaren känner sig utanför på arbetsplatsen, känner sig isolerad från arbetsgemenskapen och upplever svag samhörighet med kollegorna^{47,48,49}. Ensamhet på jobbet kan vara en risk för arbetsförmågan, eftersom arbetsprestationen kan försämrast, utbrändhetssymtomen öka och arbetsengagemanget minska^{50,51,52}. Ensamhet i arbetslivet har också identifierats som en faktor som försvagar bandet till organisationen och det upplevda stödet från kollegorna och chefen⁵³. En känsla av bristande samhörighet och gemenskap kan leda till ensamhet.⁵⁴ Distans- och hybridarbete kan minska sannolikheten för att starka sociala relationer byggs upp på arbetsplatserna⁵⁵. Samtidigt finns det också belägg för att den plats där arbetet utförs inte har något samband med upplevelsen av ensamhet på jobbet⁵⁶.

Förebygga ensamhet på arbetsplatserna

Ensamhet på jobbet kan förebyggas genom att man stärker kvaliteten på kommunikationen och växelverkan mellan kollegorna och erbjuder stöd och hjälp⁵⁷. Det är avgörande att man skapar ett uppmuntrande och stödjande arbetsklimat, eftersom det har visat sig att det inte räcker med enbart möjligheter till växelverkan och samarbete om man vill eliminera de negativa effekterna av upplevt utanförskap⁵⁸. Etisk stress och motstridiga förväntningar är några av de största risker som identifierats för gemenskapskänslan⁵⁹. Medarbetare som inte känner sig ensamma på jobbet upplever starkare samhörighet med sin organisation och beter sig mer proaktivt. Därför lönar det sig att stödja teambuilding på arbetsplatsen och bygga upp ett uppmuntrande klimat⁶⁰.

Så minskar du ensamheten på arbetsplatsen (anpassat efter Helsingforsmission 2024)

- Känn igen ensamhet och utanförskap
- Ta upp ensamheten till diskussion
- Ha medkänsla med dig själv och andra

Ladda ner Helsingforsmissions uppgiftshäfte om ensamhet: Uppgiftshäfte (på finska) >

Artificiell intelligens förändrar arbetslivet

Artificiell intelligens syftar på datorer eller dataprogram som klarar av uppgifter som uppfattas som intelligenta⁶¹. Artificiell intelligens och automatisering har långtgående konsekvenser för samhället och arbetslivet. Men det är svårt att förutse den tekniska utvecklingens hastighet och exakta konsekvenser, eftersom förändringarna sällan är linjära⁶². Tills vidare har artificiell intelligens främst ersatt rutinmässiga och repetitiva arbetsuppgifter, men i framtiden kan också kunskapsarbetets lätt förutsägbara funktioner tas över av artificiell intelligens⁶³. Även om en del arbetsuppgifter kan automatiseras, antas utvecklingen av artificiell intelligens också ge upphov till nya typer av arbete. I detta brytningsskede kan man stödja arbetsförmågan för expert- och kunskapsarbetare genom att säkerställa att de har tillräcklig kompetens när nya färdigheter behövs.

- Utvecklingen av artificiell intelligens accentuerar vikten av människans interaktionsfärdigheter, kreativitet, empati och sektorsövergripande samarbete
- Artificiell intelligens kan vara till stor hjälp när man samlar information och hanterar information
- Medarbetarnas individuella stödbehov bör tas i beaktande när artificiell intelligens tas i bruk
- Artificiell intelligens kan ge upphov till nya arbetsuppgifter till exempel inom etisk expertis

Läs mer om artificiell intelligens i arbetslivet >

Artificiell intelligens förändrar arbetsuppgifterna

Redan nu har artificiell intelligens en given plats i vardagen för många som arbetar med expertuppgifter. Till exempel kan AI-verktyg redan användas för taligenkänning och översättning. Dessutom testas AI för närvarande också inom transport, medicin och igenkänning av känslouttryck⁶⁴. De snabba förändringarna kan väcka farhågor om att arbetsuppgifter ska försvinna eller den egna kompetensen inte räcka till. Det finns olika åsikter om i vilken mån artificiell intelligens kommer att ersätta människors arbete, men det kan vara meningsfullare att se på enskilda funktioner än hela befattningsbeskrivningar eftersom endast få yrken helt kan tas över av artificiell intelligens⁶⁵. I samband med arbetsfördelningen mellan människa och maskin finns det ofta skäl att också överväga arbetsfördelningen mellan människorna och se över den vid behov⁶⁶.

När de enklaste kognitiva uppgifterna tas över av artificiell intelligens kan människorna få mera tid för utmanande aktiviteter i stället för repetitivt arbete⁶⁷. När arbetsuppgifterna blir svårare finns det också möjlighet att utveckla experternas kompetens på ett nytt sätt⁶⁸, vilket kan stärka deras arbetsförmåga. Samtidigt kan arbetet bli mer intensivt och variationen som de tidigare rutinuppgifterna gav minska. Artificiell intelligens hjälper personalen samla och hantera information⁶⁹. Med hjälp av artificiell intelligens kan man effektivt gallra och filtrera nyttig information och generera analyser av stora datamängder som är svåra och belastande för människor att hantera⁷⁰.

Däremot kan uppgifter som kräver mångsidig kommunikation, känslouttryck, intuition eller kreativitet, kulturell förståelse och insikter i mänskligt beteende sannolikt inte ersättas med artificiell intelligens inom en nära framtid⁷¹. Sektorsövergripande samarbete, interaktionsfärdigheter, flexibilitet och empati accentueras när den artificiella intelligensens utveckling leder till att människornas arbete alltmer består av kreativ problemlösning i samarbete med andra⁷². I en värld som fortsatt globaliseras, och särskilt i ett Finland som åldras, framhävs experternas förmåga att samarbeta med människor från olika kulturer⁷³.

Utöver kreativitet och social intelligens är förmågan att ha framsyn och fatta beslut något som skiljer människor från maskiner⁷⁴. För att fatta beslut måste man kunna se helheter och förstå vad som är ändamålsenligt i en viss kontext, och människan är fortfarande överlägsen i det avseendet⁷⁵. Artificiell intelligens styrs av statistiska mönster, som inte beaktar moral och värderingar på samma sätt som människors beslut gör det. Det krävs ofta etiska överväganden för att fatta beslut, och därför är det tänkbart att den artificiella intelligensens utveckling leder till att nya arbetsuppgifter uppstår inom till exempel etisk expertis⁷⁶.

Lärande, kompetens och artificiell intelligens

När arbetslivet förändras krävs också andra färdigheter, vilket förutsätter att utbildning erbjuds och kompetensutveckling uppmuntras på arbetsplatserna. Konsekvenserna av artificiell intelligens och övrig digitalisering för arbetshälsan beror i hög grad på ledarskapet och de anställdas kompetensutveckling⁷⁷. Samtidigt räcker det inte med att bara öka utbildningen och kompetensen om man vill säkerställa att kompetensen motsvarar arbetslivets krav. Man måste också förutse vilken kompetens inom den egna branschen som inte heller i framtiden kan eller bör ersättas med teknik⁷⁸. Vikten av kontinuerligt lärande framhävs också⁷⁹. Lärandet i den artificiella intelligensens tidevarv bygger på att man behärskar de färdigheter som krävs i branschen och har kreativ och social intelligens⁸⁰.

I förändringsledarskapet är det viktigt att man involverar personalen när ny teknik anskaffas och införs. När personalen involveras i dessa processer ökar arbetets ändamålsenlighet och motivationen att använda den nya tekniken så att produktiviteten förbättras⁸¹. Ju tidigare personalen får och har lust att bekanta sig med artificiell intelligens eller annan teknisk utveckling, desto större är sannolikheten att de kan ta vara på möjligheterna med den nya tekniken⁸². Även om man bara använder artificiell intelligens som ett stöd i sitt arbete utan att träna systemet måste man förstå funktionsprincipen för att kunna använda och effektivt utnyttja systemet⁸³. Om man förstår vad ett AI-verktyg gör kan man också hitta eventuella fel och rätta dem. Människans och maskinens interaktiva lärande kommer också att bli allt vanligare i arbetslivet⁸⁴.

KÄLLOR – FENOMEN OCH TRENDER

Så läser du källhänvisningarna

I den här rapporten har källhänvisningarna placerats så att numrering inne i en mening hänvisar endast till den del av meningen som kommer före numreringen, medan numrering efter meningens avslutande skiljetecken gäller hela stycket eller meningarna efter den föregående källhänvisningen fram till den aktuella hänvisningssiffran. I källförteckningen anges hela källhänvisningen när en källa förekommer för första gången. När man hänvisar på nytt till samma källa anges efternamnet för huvudförfattaren samt publiceringsåret och vid behov närmare information, som källans namn.

Kunskapsintensivt arbete

- [1] Ks. Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2014). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898–913. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160>

- [2] Ks. Mauno, S., Herttalampi, M., Minkkinen, J., Feldt, F. & Kubicek, B. (2023). Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades, *Work & Stress*, 37:1, 100-125. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778>
- [3] Kubicek m.fl. (2014).
- [4] Mauno, S., Minkkinen, J., Tsupari, H., Huhtala, M., & Feldt, T. (2019a). Do older employees suffer more from work intensification and other intensified job demands? Evidence from upper white-collar workers. *Scandinavian Journal of Work and Organisational Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.60>
- [5] Mauno, S., Minkkinen, J., & Auvinen, E. (2019b). Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. *Hallinnon Tutkimus*, 38(4), 271–288. <https://doi.org/10.37450/ht.98052>
- [6] Mauno m.fl. (2023).
- [7] Kubicek m.fl. (2014).
- [8] Dufva, M. (2020) Megatrendit (2020). Sitran selvityksiä 162. Sitra.
- [9] VN (2023). Yhdessä jatkuva oppimista uudistamassa: Jatkuvan oppimisen uudistus –hankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:11. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-950-2>
- [10] Lemmetty, S., & Collin, K. (2022). Johdanto: Jatkuva oppiminen ja työelämä (aikuis)kasvatustieteellisessä viitekehyksessä. I verket S. Lemmetty, & K. Collin (Eds.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (pp. 7–20). Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>
- [11] Lizier, Amanda & Reich, Ann (2020). Learning through work and structured learning and development systems in complex adaptive organisations: ongoing disconnections. *Studies in Continuing Education* 43, 1–16.
- [12] Ks. Lemmetty, S., Jaakkola, M., Collin, K., & Pihlajamaa, J. (2022). Jatkuva työssä oppiminen: lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. I verket S. Lemmetty, & K. Collin (Eds.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (s. 22–55). Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>
- [13] Choi, Woojae, Jacobs, Ronald L. (2011). Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly* 22 (3), 239–256.
- [14] Lemmetty m.fl. (2022).
- [15] Tynjälä, Päivi (2013). Toward a 3-P model of workplace learning: A literature review. *Vocations and Learning* 6 (1), 11–36. doi.org/10.1007/s12186-012-9091-z
- [16] Tynjälä (2013).
- [17] Decius, Julian, Schaper, Niclas & Seifert, Andreas (2021). Work Characteristics or Workers' Characteristics? An Input-Process-Output Perspective on Informal Workplace Learning of Blue-Collar Workers. *Vocations and Learning* 14 (2), 285–326.
- [18] Decius m.fl. (2021).
- [19] Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Vasama, T. (2022). Tunteet ja työssä oppiminen: rohkeus, turvallisuus, epävarmuus ja häpeä. I verket S. Lemmetty, & K. Collin (Eds.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (pp. 300–330). Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202212025454>

- [20] Se Lemmetty m.fl. (2022).
- [21] Mauno m.fl. (2019a)
- [22] Mauno m.fl. (2019b)
- [23] Mauno m.fl. (2019a)
- [24] Se Lemmetty m.fl. (2022).
- [25] Se Mauno m.fl. (2019a)
- [26] Se Mauno m.fl. (2019a)
- [27] Kalakoski, V., Paajanen, T. & Valtonen, T. (2021). Hjärnarbete belastar och inspirerar i alla branscher. Arbetshälsoinstitutet, www.tyoelamatieto.fi/sv. Hämtad 2.7.2024 på adressen Hjärnarbete belastar och inspirerar i alla branscher | Arbetslivskunskap | www.tyoelamatieto.fi/sv
- [28] Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. och Janhonen, M. (2016). Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Arbetshälsoinstitutet. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/fokus-kateissa-aika-palasina-ajanhallinnan-opas.pdf>
- [29] Ropponen, A., Bergbom, Barbara; Härmä, Mikko; Sallinen, Mikael (2018). Asiantuntijan työtajat: yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Arbetshälsoinstitutet. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-790-3>
- [30] Yli-Kaitala m.fl. (2021).
- [31] Yli-Kaitala m.fl. (2021).
- [32] Yli-Kaitala m.fl. (2021).
- [33] Yli-Kaitala m.fl. (2021).
- [34] Kalakoski, V. (2014). Cognitive ergonomics. Hämtad 5.7.2024 på adressen Cognitive ergonomics - OSHwiki | European Agency for Safety and Health at Work (europa.eu)
- [35] Arbetshälsoinstitutet. Aivotyön pelisäännöt -miniopas. Hämtad 5.7.2024 på adressen Smidigt hjärnarbete | Arbetshälsoinstitutet (ttl.fi)
- [36] Arbetshälsoinstitutet. Aivotyön pelisäännöt -miniopas. Hämtad 5.7.2024.
- God social arbetsmiljö**
- [37] Kaltiainen, J., Hakanen, J. & Suutela, S. (2024) Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä. Arbetshälsoinstitutet. Hämtad 15.7.2024 på adressen <https://www.ttl.fi/sv/aktuellt/pressmeddelande/70-upplever-gemenskap-i-arbetet-andra-har-samre-erfarenheter-an-tidigare>
- [38] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford publications.
- [39] Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2024). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(3), 227-243.
- [40] Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- [41] Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Ikävalko, H. (2023). An integrative approach to emotional agency at work. *Vocations and learning*, 16(1), 23-46. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09299-3>
- [42] Vähäsantanen m.fl. (2022).
- [43] Vähäsantanen m.fl. (2022).
- [44] Lim, M.H., Eres, R. & Vasan, S. (2020) Understanding loneliness in the twenty-first century: an update on correlates, risk factors, and potential solutions. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol* 55, 793–810. <https://doi.org/10.1007/s00127-020-01889-7>
- [45] Kaltiainen m.fl. (2024).
- [46] Helsingforsmission (2024) Työelämän yksinäisyys 2024-barometri. Work to Belong. Work to Belong — Helsingforsmission
- [47] Ozelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- [48] Tanskanen, J., Siiriäinen, A., Kemppinen, S., Mäkelä, L., & Urrila, L. (2023). Yhdessä etä- ja hybridityössä!: Tutkimus työyhteisöistä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-065-8>
- [49] Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S. J., & Hopmeyer, A. (2022). Workplace loneliness: the benefits and detriments of working from home. *Frontiers in public health*, 10, 903975. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.903975>
- [50] Ozelik m.fl. (2018).
- [51] Tanskanen m.fl. (2023).
- [52] Wax m.fl. (2022).
- [53] Wax m.fl. (2022).
- [54] Tanskanen m.fl. (2023).
- [55] Ks. Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61(4), 449–464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- [56] Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S. J., & Hopmeyer, A. (2022). Workplace loneliness: the benefits and detriments of working from home. *Frontiers in public health*, 10, 903975. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.903975>
- [57] Tanskanen m.fl. (2023).
- [58] D'Oliveira, T. C., & Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. *Applied Ergonomics*, 106, 103894. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103894>
- [59] Kaltiainen m.fl. (2024).
- [60] Wax m.fl. (2022).
- Artificiell intelligens förändrar arbetslivet**
- [61] Alasoini T. (2019). Tekoäly ja työn muutos sosiologisen työelämä tutkimuksen kohteena. Työelämän tutkimus Vol 17 Nro 3 (2019). Tekoäly ja työn muutos sosiologisen työelämä tutkimuksen uutena kohteena - pdf (journal.fi)
- [62] Alasoini T. Digitalisaation vaikutus työhön (video). Työ ja tekoäly. Arbetshälsoinstitutet. Hämtad 8.7.2024 på adressen Työ ja tekoäly | Työterveyslaitos (ttl.fi)
- [63] Alasoini (2019).
- [64] Linturi R. Tekoälyn murros (video). Työ ja tekoäly. Arbetshälsoinstitutet. Hämtad 8.7.2024 på adressen Työ ja tekoäly | Työterveyslaitos (ttl.fi)

- [65] Alasoini (2019).
- [66] Alasoini (2019).
- [67] Banks, S., & Formosa, P. (2023). The Ethical Implications of Artificial Intelligence (AI) For Meaningful Work. *Journal of Business Ethics* 185, 725–740. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05339-7>
- [68] Banks & Formosa (2023).
- [69] Kalakoski V. Tekoäly työelämässä (video). Työ ja tekoäly. Arbetshälsoinstitutet. Hämtad 8.7.2024 på adressen Työ ja tekoäly | Työterveyslaitos (ttl.fi)
- [70] Linturi. Hämtad 8.7.2024.
- [71] Koski, O. & Husso, K. (2018). Tekoällyajan työ: neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 19/2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-311-5>
- [72] Saari E. Mitä osaamista asiantuntija tarvitsee tulevaisuudessa? (video) Työ ja tekoäly. Arbetshälsoinstitutet. Hämtad 8.7.2024 på adressen Työ ja tekoäly | Työterveyslaitos (ttl.fi)
- [73] Saari. Hämtad 8.7.2024.
- [74] Saari. Hämtad 8.7.2024.
- [75] Alasoini (2019).
- [76] Saari. Hämtad 8.7.2024.
- [77] Alasoini (2019).
- [78] Alasoini T. Eettisiä näkökulmia (video). Työ ja tekoäly. Arbetshälsoinstitutet. Hämtad 8.7.2024 på adressen Työ ja tekoäly | Työterveyslaitos (ttl.fi)
- [79] Koski & Husso (2018).
- [80] Alasoini T. Eettisiä näkökulmia. Hämtad 8.7.2024.
- [81] Koski & Husso (2018).
- [82] Linturi. Hämtad 8.7.2024.
- [83] Koski & Husso (2018).
- [84] Alasoini T. Eettisiä näkökulmia. Hämtad 8.7.2024.

Lösningar i arbetslivet

Ledarskap

Leda lärande och kompetens

- **Bedöma och förutse framtidens kompetenskrav** i branschen och på arbetsplatsen
- **Ta upp lärandebehov och betona vikten av lärande** i det dagliga arbetet
- **Prioritera behoven av lärande** i dialog med personalen
- **Avsätta tillräckligt med tid** för lärande
- **Ange och bevaka indikatorer för utveckling av lärande och kompetens**
- **Beakta individuella behov** i stödet för lärande
- **Främja kollegialt lärande och kompetensdelning** (till exempel rutiner för kunskapsdelning, arbetspar och teamarbete)
- **Utveckla responskulturen** (kollegial respons mellan medarbetare, respons från operativa/administrativa chefer till personalen, personalens respons till cheferna)
- **Sprida insikter och respons** från kunder och nätverk på arbetsplatsen
- **Identifiera individuella styrkor och ge möjlighet att utnyttja dem**
- **Utarbeta personliga utvecklingsplaner och karriärvägar**
- **Ordna riktad karriärcoachning i grupp** (till exempel början, mitten eller slutet av arbetslivet)
- **Gemensamma forum och möjligheter att delta i gemensam utveckling av arbetet och arbetsplatsen**

Betjänande ledarskap

- **Bemöta alla rättvist**
- **Utveckla responskulturen** (ta emot respons från personalen och ge respons till personalen)
- **Visa uppskattning**
- **Uppmuntra initiativförmåga**
- **Reagera konstruktivt på misstag**
- **Kommunicera mål och förväntningar tydligt**
- **Våga utveckla arbetsplatsens rutiner**
- **Uppmuntra personalen att pröva något nytt**
- **Stödja utveckling och karriärvägar**

Leda distansarbete

Principerna för gott ledarskap i distansarbete är de samma som i allt annat arbete. I distansarbete är det särskilt viktigt att leda genom

- **regelbunden kontakt med personalen** om arbetsmängden, arbetshälsan och hur arbetet flyter,
- **gemensamma rutiner för användningen av kommunikationsverktyg,**
- **stöd för självständigt arbete** (till exempel tidshanteringsråd, prioriteringsstöd),
- **en kultur som skiljer mellan arbete och fritid** och stöder balansen mellan arbetet och andra livsområden,
- **att ledningen och chefen föregår med gott exempel och balanserar** arbetet och fritiden till stöd för arbetsförmågan,
- **klara spelregler för att dela och dokumentera information,**
- **lagom intensitet i distansarbetet** (mötenas antal och längd),
- **information och arbetsredskap som stöder ergonomin** (till exempel flera skärmar för bildskärmsarbete).

Enligt forskningen¹ är människoorienterat ledarskap, inklusive identitetsledarskap och betjänande ledarskap, av särskild vikt i multilokalt arbete. Till identitetsledarskapet hör att ledaren representerar, styr och stärker gruppens gemensamma identitet. Till det betjänande ledarskapet hör till exempel att man lyssnar till personalen, uppmuntrar, visar uppskattning, beaktar styrkor och klargör målen och förväntningarna i arbetet.

Stöd för kunskapsintensivt arbete

Kognitiv ergonomi

- **Stöd för koncentrationskrävande arbete** med hjälp av lokalplanering, instruktioner för lokalanvändningen och distansarbetsrutiner
- **Spelregler för arbetstidsanvändningen** (till exempel arbetstid utan avbrott till stöd för koncentrationen)
- **Kontroll av informationsöverflödet och utveckling av informationshanteringen** (till exempel gemensamma rutiner för att spara och lagra information, ett rimligt antal kommunikationskanaler och kommunikationsverktyg, ändamålsenlig inriktning av kommunikationen)
- **Enkel informationsgång** (aktuell och begriplig information)
- **Diskussion om störningar i informationsgången och problem med informationstillgången**
- **Tydligt ansvar** för att minska informationsöverflödet i projektarbete
- Riktad informationsspridning efter behov
- **Gemensamma rutiner och ansvarsfördelning** för att spara och lagra information
- **Rimligt antal kommunikationskanaler och kommunikationsverktyg**
- **Ändamålsenlig inriktning av kommunikationen**
- **Färdiga mallar, underlag och checklistor** för att underlätta informationsproduktionen, disponeringen och dokumentationen av fakta som medarbetarna behöver
- **Rimlig mängd samtidiga projekt**

Planering och organisering av arbetet

- **Samsyn på prioriteringar i arbetet** och tidsåtgång för olika arbetsuppgifter
- **Omsorgsfull tidsbudgetering för att hantera brådska** genom god arbetsplanering och framsyn
- **Tydliga förväntningar på arbetet och anvisningar för prioritering mellan arbetsuppgifter**

Hantering av informationsgången

- **Bättre informationsgång** (till exempel identifiera hinder för informationsgången)
- **Mindre onödig information**

Mindre fysisk belastning

- **Bättre fysisk arbetsergonomi** (till exempel information om ergonomiska arbetsställningar, justerbara skrivbord och stolar)
- **Pausgymnastik eller muskelavslappnande stretchövningar** under arbetsdagen
- **Mindre statiskt arbete** (till exempel korta promenader under arbetsdagen, elektriska skrivbord)

Stöd för att balansera arbete och fritid

- **Hänsyn till privatlivet** för att upprätthålla arbetsförmågan
- **Flexibilitet och möjlighet att påverka arbetstiderna**
- **Möjlighet till distansarbete**
- **Rutiner för återgång till arbetet efter familjeledigheter**
- **Utbildning för cheferna** om hur arbetsplatsen kan stödja balansen mellan arbete och andra livsområden

Praxis för återhämtning

- **Personalutbildning och informationsspridning om återhämtning** på fritiden
- **Rutiner för återhämtning under arbetsdagen** (till exempel variation mellan lättare och tyngre arbetsuppgifter under dagens lopp, gemensamma pausrutiner och möjlighet att påverka när pauser läggs in, övergångstid mellan möten)

Arbetsanpassningsfaser²

- Anpassning av arbetet förbättrar den anställdas förutsättningar att arbeta om en skada, sjukdom eller livssituation försämrar arbetsförmågan.
- En effektiv anpassning av arbetet förutsätter gemensamt överenskomna handlingsmodeller på arbetsplatsen. En gemensam handlingsmodell främjar ett jämlikt bemötande av personalen.

Anpassningsfaser

- **Planera förfarandena för anpassning av arbetet**
- **Identifiera anpassningsbehovet** (till exempel den anställda själv, en kollega, en chef eller företagshälsovården)
- **Överblicka den individuella situationen och samla information.** Vilka aspekter av arbetet är särskilt belastande? (till exempel sociala krav i arbetet, koncentrationskrävande arbetsuppgifter) Vilka jobbresurser är viktiga i den individuella situationen? (till exempel vad som gör arbetet meningsfullare, vilka arbetsuppgifter som löper bäst) Hurdant stöd behövs?
- **Fastställa individuella metoder** i enlighet med arbetsplatsens handlingsmodell (till exempel anpassning av arbetstiden, arbetsredskap som stöder arbetsförmågan, mer stöd för koncentrationen, stöd för exekutiva funktioner i det dagliga arbetet, ersätta socialt belastande arbetsmoment med andra arbetsuppgifter)
- **Införa anpassningarna i det dagliga arbetet**
- **Bevaka arbetsförmågan och hur arbetet löper**

Andra sätt att stödja arbetsförmågan

- **Karriärcoachning** (individuellt eller i grupp)
- **Stöd för stresshantering** (till exempel övningar individuellt eller i grupp)
- **Individualterapi**
- **Företagshälsovårdens stöd vid livsstilsinterventioner** (till exempel näringsterapi som stöd för viktkontroll eller sund kost, missbrukarrehabilitering)

KÄLLOR – LÖSNINGAR I ARBETSLIVET

Så läser du källhänvisningarna

I den här rapporten har källhänvisningarna placerats så att numrering inne i en mening hänvisar endast till den del av meningen som kommer före numreringen, medan numrering efter meningens avslutande skiljetecken gäller hela stycket eller meningarna efter den föregående källhänvisningen fram till den aktuella hänvisningssiffran. I källförteckningen anges hela källhänvisningen när en källa förekommer för första gången. När man hänvisar på nytt till samma källa anges efternamnet för huvudförfattaren samt publiceringsåret och vid behov närmare information, som källans namn.

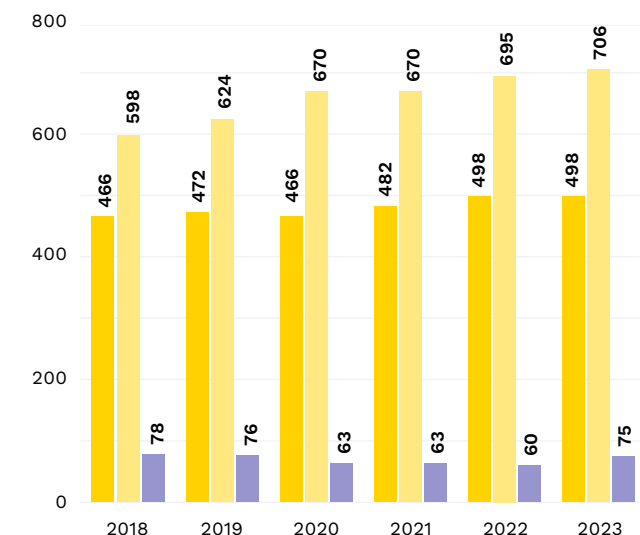
- [1] Arbetshälsoinstitutet. Johtaja yhteisöllisyyden rakentajana hybridityössä -tutkimuskooste. Läst 3.2.2025
- [2] Nevala m.fl. (2023). Työn muokkauksen toimintamalli. Opas työpaikoille ja työkyvyn tuen ammattilaisille. Arbetshälsoinstitutet.

Statistik och diagram

Allt fler jobbar med expertarbete som chefer, specialister eller experter.

Källa: Statistikcentralen, Arbetskraftsundersökning (2018–2023)

Antal sysselsatta, tusen



Yrkesgrupp

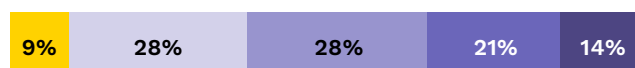
- Experter
- Specialister
- Chefer

Expert- och kunskapsarbete kräver ofta en hög utbildningsnivå, och därför är den yngsta åldersklassens andel av personalen mindre i expert- och kunskapsföretag än i andra branscher.*

Personalandel enligt åldersklass

Källa: Elos data (2023)

Expert- och kunskapsarbete



Andra branscher



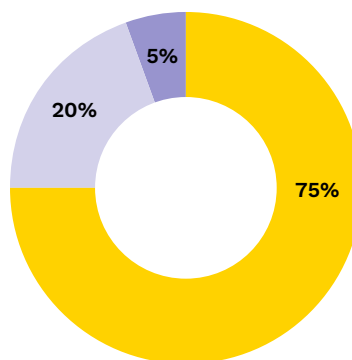
0% 100%

Personalandel enligt åldersklass

- 17–26 år
- 27–36 år
- 37–46 år
- 47–56 år
- 57–62 år

De flesta som arbetar med expert- och kunskapsarbete upplever att de har åtminstone bra arbetsförmåga. Cirka en fjärdedel upplever dock att de har högst måttlig arbetsförmåga.*

Källa: Elos Undersökning av arbetsklimatet (2023)



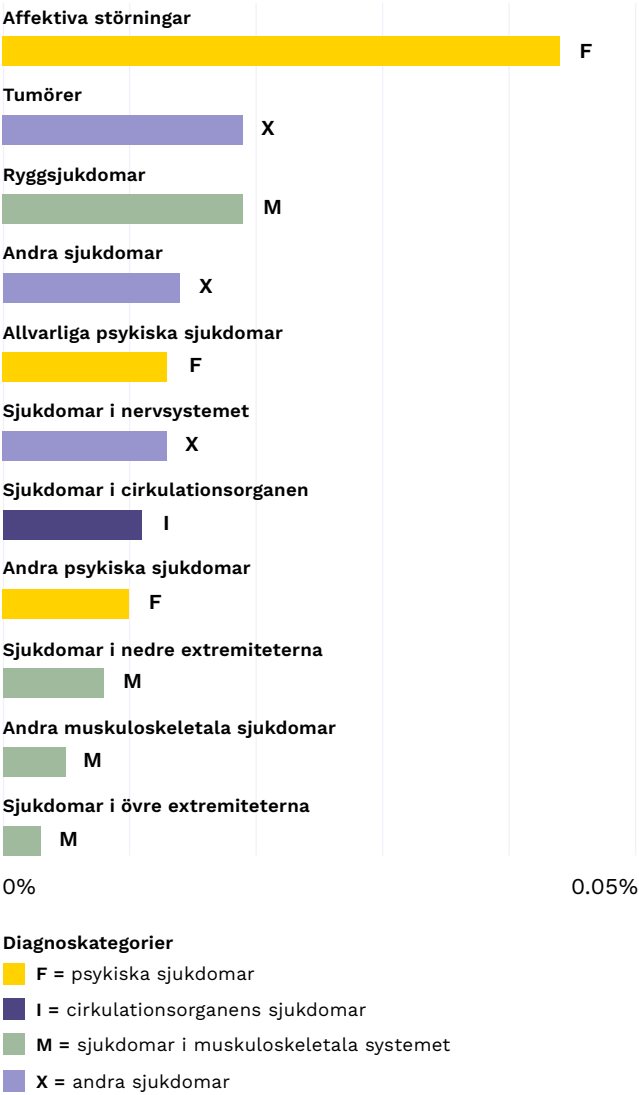
Upplevd arbetsförmåga

- Bra/hög
- Måttlig
- Låg

Affektiva störningar är den vanligaste orsaken till invalidpensionering i expert- och kunskapsarbete.*

Invalidpensionsfrekvens*

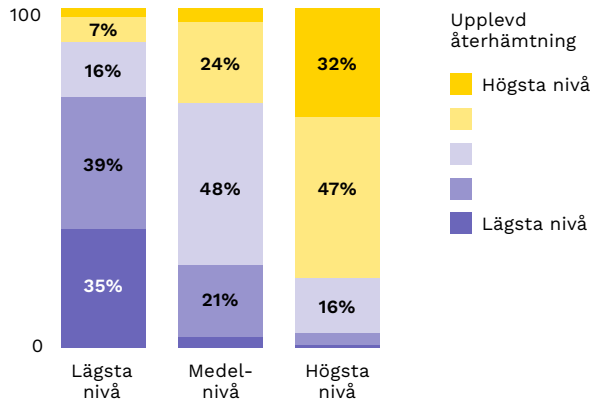
Källa: Elos data (2023)



Belastningsfaktorer och resurser

Upplevelsen av återhämtning efter arbetet är starkare om arbetet och andra delar av livet är i jämvikt. Särskilt i expert- och kunskapsarbete kan gränsen mellan arbete och fritid vara otydlig.*

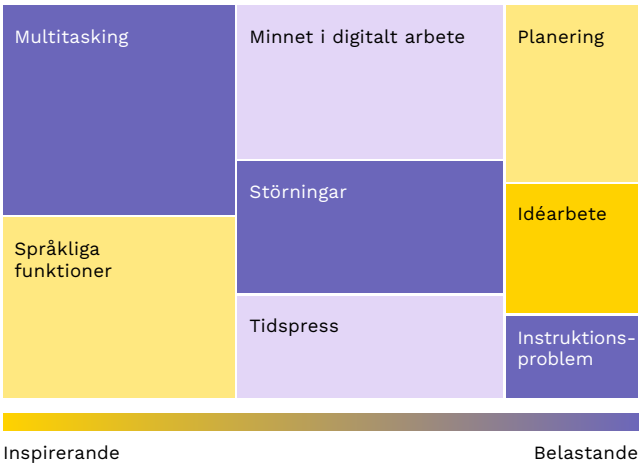
Källa: Elos Undersökning av arbetsklimatet (2023)



Balans mellan arbete och andra livsområden

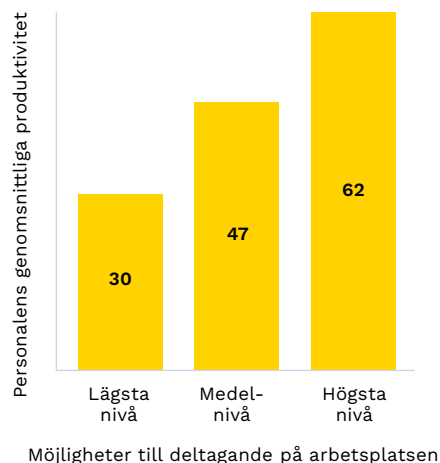
Många av kraven i expertarbetet kan upplevas som både inspirerande och belastande.

Källa: Arbetslivskunskap, Arbetshälsoinstitutet, www.tyoelamatieto.fi/sv (2021)



Personalens produktivitet beror på personalens kompetens, arbetsförmåga och motivation. Produktiviteten är högre än genomsnittet på arbetsplatser där personalen känner delaktighet.*

Källa: Elos Undersökning av arbetsklimatet (2023)



Beskrivning av undersökningen av arbetsklimatet

Undersökningen av arbetsklimatet är ett kartläggningsverktyg som Elo erbjuder sina kunder för faktabaserad ledning. Verktöget ger en lägesbild av resurserna på arbetsplatsen, som kan stärkas för att stödja personalens arbetsförmåga. Enkäten besvaras årligen av fler än 25 000 personer på arbetsplatser i Finland.

Möjligheterna att påverka sitt eget arbete är en central resurs särskilt i kunskapsarbete. Om påverkansmöjligheterna upplevs som större är också arbetsentusiasmen ofta starkare.*

Källa: Elos Undersökning av arbetsklimatet (2023)

