

# **Ledarskapsverktyg för att främja arbetsglädje inom social- och hälsovård**

– En scoping review

Teresa Eriksson

Examensarbete för Hälsovårdare högre YH-examen  
Utbildning i utveckling och ledarskap i social- och hälsovård  
Vasa 2025

## EXAMENSARBETE

Författare: Teresa Eriksson  
Utbildning och ort: Social- och hälsovård, högre YH, Vasa  
Inriktning: Ledarskap och utveckling  
Handledare: Anita Wikberg  
Titel: Ledarskapsverktyg för att främja arbetsglädje inom social- och hälsovård – En scoping review

---

Datum: 03.04.2025

Sidantal: 74

Bilagor: 5

---

### Abstrakt

Arbetsglädje är en avgörande faktor för trivsel, motivation och en hållbar arbetsmiljö inom social- och hälsovården. Ledarskapet har en central roll i att skapa förutsättningar för arbetsglädje genom verktyg och strategier. Att stärka arbetsglädjen är avgörande för att behålla personal inom vårdsektorn och säkerställa en hög vårdkvalitet.

Syftet med denna studie är att identifiera ledarskapsverktyg som kan främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården. Studien genomfördes som en scoping review där vetenskapliga artiklar (17) och grå litteratur (21) analyserades tematiskt för att besvara följande forskningsfråga: Vilka ledarskapsverktyg kan användas för att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården?

Resultaten identifierar följande avgörande faktorer för att främja arbetsglädjen: tydlig kommunikation och delaktighet, stöd för självledarskap och reflektion, byggande av socialt stöd och arbetsrelationer, främjande av arbetsmiljö och autonomi, utvecklingsmöjligheter och kompetenshöjning, strategier för konflikthantering och förebyggande av konflikter, tydliga strukturer och organisatoriskt stöd, modigt ledarskap och psykologisk trygghet, humor samt feedback och reflektion. Studien ger nya insikter om självledarskap och reflektion, humor och betydelsen av ett modigt ledarskap och psykologisk trygghet.

Studien bidrar med praktisk vägledning som ledare kan använda i sitt dagliga arbete för att skapa en mer stödjande och motiverande arbetsmiljö och för att öka förståelsen för arbetsglädjens betydelse. Genom att prioritera tydlig kommunikation, skapa utrymme för reflektion och stärka sociala relationer kan arbetsglädjen främjas, vilket i sin tur leder till förbättrat samarbete, minskad stress och ökad motivation bland medarbetarna. När arbetsglädje prioriteras skapas en arbetsplats där personalen trivs, känner sig uppskattad och engagerad.

Genom att implementera dessa verktyg kan ledare skapa en positiv arbetskultur som stärker både individen och organisationen. En arbetsplats präglad av arbetsglädje leder till färre sjukskrivningar, ökat engagemang och en personal som stannar kvar.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: Arbetsglädje, ledarskapsverktyg, KASAM, scoping review, arbetsmiljö.

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Teresa Eriksson  
Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysala, Ylempi AMK, Vaasa  
Suuntautuminen: Kehittäminen ja johtaminen  
Ohjaaja(t): Anita Wikberg  
Nimike: Johtamistyökalut työilon edistämiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa – Scoping review

---

Päivämäärä: 03.04.2025

Sivumäärä: 74

Liitteet: 5

---

### Tiivistelmä

Työilo on ratkaiseva tekijä viihtyvyyden, motivaation ja kestävä työympäristön kannalta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Johtamisella on keskeinen rooli työilon edellytysten luomisessa erilaisten työkalujen ja strategioiden avulla. Työilon vahvistaminen on olennaista henkilöstön pysyvyyden turvaamiseksi hoitoalalla ja korkean hoidon laadun varmistamiseksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa johtamistyökaluja, jotka voivat edistää ja kehittää työiloa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimus toteutettiin scoping review -menetelmällä, jossa analysoitiin temaattisesti 17 tieteellistä artikkelia ja 21 harmaan kirjallisuuden lähdeä vastataksaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: Mitä johtamistyökaluja voidaan käyttää työilon edistämiseen ja kehittämiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa?

Tulokset tunnistavat seuraavat keskeiset tekijät työilon edistämässä: selkeä viestintä ja osallisuus, itsejohtajuuden ja reflektion tukeminen, sosiaalisen tuen ja työyhteisösuhteiden vahvistaminen, työympäristön ja autonomian edistäminen, kehittymismahdollisuudet ja osaamisen lisääminen, konfliktinhallintastrategiat ja konfliktien ennaltaehkäisy, selkeät rakenteet ja organisatorinen tuki, rohkea johtajuus ja psykologinen turvallisuus, huumori sekä palaute ja reflektointi. Tutkimus tuo uusia näkökulmia itsejohtajuuden ja reflektion merkitykseen, huumorin rooliin sekä rohkean johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden tärkeyteen.

Tutkimus tarjoaa käytännön ohjeistusta, jota johtajat voivat hyödyntää päivittäisessä työssään luodakseen tukevamman ja motivoivamman työympäristön sekä lisätäkseen ymmärrystä työilon merkityksestä. Priorisoimalla selkeän viestinnän, luomalla tilaa reflektiolle ja vahvistamalla sosiaalisia suhteita voidaan työiloa edistää, mikä puolestaan parantaa yhteistyötä, vähentää stressiä ja lisää työntekijöiden motivaatiota. Kun työiloon panostetaan, syntyy työpaikka, jossa henkilöstö viihtyy, tuntee itsensä arvostetuksi ja sitoutuu työhönsä

Ottamalla nämä työkalut käyttöön johtajat voivat luoda positiivisen työkuulttuurin, joka vahvistaa sekä yksilöä että organisaatiota. Työpaikka, jossa työilo on vahvasti läsnä, johtaa vähäisempiin sairauspoissaoloihin, suurempaan sitoutumiseen ja siihen, että henkilöstö pysyy työssään pidempään.

---

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Työilo, johtamistyökalut, KASAM, scoping review, työympäristö.

## BACHELOR'S THESIS

Author: Teresa Eriksson  
Degree Programme: Social and health care, Master's degree, Vaasa  
Specialization: Leadership and Development  
Supervisor(s): Anita Wikberg  
Title: Leadership tools for promoting work engagement in social and healthcare – A scoping review

---

Date: April 3, 2025

Number of pages: 74

Appendices: 5

---

### Abstract

Work engagement is a key factor for well-being, motivation, and a sustainable work environment in the social and healthcare sector. Leadership plays a crucial role in fostering work engagement by utilizing various tools and strategies. Strengthening work engagement is essential for retaining staff in the healthcare sector and ensuring high-quality care.

The purpose of this study is to identify leadership tools that can promote and develop work engagement in the social and healthcare sector. The study was conducted as a scoping review, in which 17 scientific articles and 21 sources of grey literature were thematically analysed to answer the following research question: Which leadership tools can be used to promote and develop work engagement in the social and healthcare sector?

The results identify the following key factors for promoting workplace happiness: clear communication and participation, support for self-leadership and reflection, building social support and workplace relationships, promoting a supportive work environment and autonomy, opportunities for development and competence enhancement, strategies for conflict management and prevention, clear structures and organizational support, courageous leadership and psychological safety, humor, as well as feedback and reflection. The study provides new insights into the importance of self-leadership and reflection, the role of humor, and the significance of courageous leadership and psychological safety.

The study provides practical guidance that leaders can use in their daily work to create a more supportive and motivating work environment and to increase understanding of the importance of work joy. By prioritizing clear communication, creating space for reflection, and strengthening social relationships, work joy can be enhanced, which in turn leads to improved collaboration, reduced stress, and increased motivation among employees. When work joy is prioritized, a workplace is created where staff thrive, feel valued, and are engaged.

By implementing these tools, leaders can create a positive work culture that strengthens both the individual and the organization. A workplace where work engagement is prioritized leads to fewer sick leave, increased commitment, and higher employee retention.

---

Language: Swedish

Key words: Work engagement, leadership tools, SOC, scoping review, work environment

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Bakgrund .....	2
2.1	Vad är arbetsglädje? .....	3
2.2	Arbetsglädjens betydelse.....	7
2.3	Alla i arbetsteamet är ansvariga för arbetsglädjen .....	8
2.4	Arbetsglädjens positiva effekter .....	8
2.5	Faktorer som skapar och upprätthåller arbetsglädje.....	10
2.6	Lagstiftningens betydelse för arbetsglädje och arbetsmiljö .....	12
3	Teoretisk bakgrund – Känsla av sammanhang (KASAM) .....	13
3.1	Meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet .....	14
3.2	Känsla av sammanhang i arbetslivet – att trivas och prestera .....	15
3.2.1	Meningsfullhet - att vilja.....	16
3.2.2	Begriplighet – att förstå och veta .....	17
3.2.3	Hanterbarhet – att klara av .....	17
3.2.4	Så stärker känsla av sammanhang hela verksamheten.....	18
3.3	Friskfaktorer som stärker känslan av sammanhang (KASAM) .....	19
3.3.1	Strategier för att vårda och stärka en hälsofrämjande arbetsplats.....	19
4	Syfte och frågeställning.....	20
5	Metod .....	21
5.1	Induktiv ansats .....	22
5.2	Scoping review.....	22
5.3	Tematisk analys.....	32
5.4	Etiska överväganden .....	32
6	Resultat .....	34
6.1	Transformativt och stödjande ledarskap .....	35
6.1.1	Inverkan på arbetsmiljön.....	36
6.1.2	Betydelsen av en trygg arbetsplats .....	37
6.1.3	Arbetsglädje genom mening och utveckling.....	37
6.1.4	Ledarskapsstilens roll .....	38
6.2	Effektiv kommunikation och delaktighet.....	39
6.2.1	Kommunikationsverktyg för ledare .....	39
6.2.2	Delaktighet och samarbete .....	40
6.2.3	Effektiv kommunikation och konfliktförebyggande.....	40
6.2.4	Feedback och reflektion som verktyg .....	41
6.3	Arbetsmiljö och autonomi.....	42
6.3.1	Balans och resurser i arbetsmiljön.....	42
6.3.2	Organisatoriska stöd och strukturer .....	43

6.3.3	Autonomi och medarbetarens inflytande .....	43
6.4	Utvecklingsmöjligheter och kompetenshöjning .....	44
6.4.1	Fortbildning som motivationsfaktor.....	45
6.4.2	Kompetensutveckling som ledarverktyg .....	46
6.5	Socialt stöd och arbetsrelationer .....	46
6.5.1	Stödjande relationer och teamkänsla .....	46
6.5.2	Relationen mellan ledare och medarbetare.....	47
6.5.3	Grupputveckling och gemensamma mål.....	48
6.6	Organisatoriska faktorer.....	48
6.6.1	Strukturer och ledarskapets roll .....	48
6.6.2	Flexibilitet och resurshantering .....	48
6.6.3	Hantering av arbetsmiljöutmaningar .....	49
6.7	Självledarskap och reflektion.....	49
6.7.1	Självmedkänsla och balans .....	49
6.7.2	Feedback och reflektion som ledarskapsverktyg .....	50
6.8	Modigt ledarskap och hållbar arbetskultur .....	50
6.8.1	Att hantera perfektionism och främja samhörighet .....	51
6.8.2	Skapa koppling mellan mål och uppgifter .....	51
6.9	Humor som ledarskapsverktyg och arbetsglädje.....	52
6.9.1	Humor och dess betydelse för arbetsglädje.....	52
6.9.2	Effekter av humor i ledarskap .....	53
6.9.3	Praktiska tillämpningar av humor i ledarskapet .....	53
6.10	Sammanfattning av resultatet.....	54
7	Diskussion .....	55
7.1	Metoddiskussion .....	55
7.2	Resultat diskussion .....	58
7.3	KASAM och koppling till resultatet.....	62
8	Slutsatser .....	64
	Litteraturförteckning .....	67

Bilaga 1: Kartläggning av KASAM

Bilaga 2: Artikelsökning

Bilaga 3: Artikelmatris

Bilaga 4: Grå litteraturmatris

Bilaga 5: Ledarskapsverktyg

## 1 Inledning

I dagens arbetsmiljö, särskilt inom social- och hälsovården, utgör den ökande arbetsbelastningen en av de största utmaningarna som påverkar arbetsglädjen och bidrar till ökad sjukfrånvaro. Hög arbetsbelastning leder ofta till stress, vilket i sin tur har en negativ inverkan på både arbetsmoralen och produktiviteten (Angelöw, 2015, s. 137). När arbetsplatser präglas av höga krav och påfrestningar kan detta få allvarliga konsekvenser för individens välbefinnande och organisationens effektivitet.

Medarbetare som upplever arbetsglädje är inte bara mer produktiva, utan också mer lojala och engagerade i sina arbetsuppgifter samt i samarbetet med kollegor (Stielli, 2016, s. 16–17). Detta bidrar till en positiv arbetskultur som stärker organisationens framgång och hållbarhet. Stielli (2016) betonar att arbetsglädje bör vara en central del av organisationens strategi för att skapa en hälsosam och produktiv arbetsmiljö.

Forskning visar också att kvalitativt ledarskap kan minska risken för utbrändhet och öka trivseln hos medarbetare, särskilt inom vårdsektorn (Harolds, 2020; Lincoln et al., 2021). Institutet för hälsa och välfärd (THL, 2024) framhäver vikten av att förbättra arbetsmiljön genom effektiva ledarskapsstrategier. Nyckelfaktorer som öppen kommunikation, delaktighet och jämlikhet har en direkt inverkan på både medarbetarnas arbetsglädje och kvaliteten på vården.

Mot denna bakgrund syftar detta examensarbete att identifiera ledarskapsverktyg som kan användas inom social- och hälsovården för att främja och utveckla arbetsglädje. Genom att skapa en praktisk vägledning med konkreta verktyg strävar arbetet efter att öka förståelse för arbetsglädje, förbättra arbetsmiljön och därigenom stärka trivseln på arbetsplatsen.

Genom att stärka medarbetarnas känsla av sammanhang och skapa en arbetsmiljö där de trivs och känner sig värderade, bidrar insatserna inte bara till ökad produktivitet och engagemang, utan även till att medarbetarna väljer att stanna kvar på sina arbetsplatser. När arbetsmiljön upplevs som ohållbar, söker sig många medarbetare bort, vilket leder till hög personalomsättning och ökade rekryteringskostnader. Detta är särskilt viktigt för att motverka att kompetenta medarbetare söker sig till utlandet eller andra branscher, vilket i

sin tur säkerställer en stabil och hållbar personalstyrka som kan möta de utmaningar som finns inom vårdsektorn.

Som Bell (2016, s. 42–43) påpekar, väljer många ett ämnesområde utifrån egna intressen och erfarenheter. För mig har visionen att utforska arbetsglädje och ledarskapsverktyg varit tydlig sedan mina studier påbörjades. Jag hoppas att detta arbete ska erbjuda värdefulla insikter och konkreta verktyg för att skapa en mer hälsosam och glädjefylld arbetsplats inom social- och hälsovården.

## 2 Bakgrund

Arbetsglädje är en grundläggande förutsättning för att skapa hälsosamma och välfungerande arbetsmiljöer. Trots att dess betydelse är välkänd, prioriteras arbetsglädjen ofta inte i det dagliga arbetet. För att förbättra trivsel och motivation på arbetsplatser skulle ett mer systematiskt arbete kring arbetsglädje vara nödvändigt. Arbetsglädje uppstår inte av sig själv, utan kräver ständigt fokus och aktiva insatser. Det är avgörande att förstå dess betydelse för att uppnå framgång och identifiera vilka åtgärder som behövs för att stärka medarbetarnas arbetslust (Angelöw, 2015, s. 10).

Den rådande personalbristen inom social- och hälsovården i Finland visar vikten av att prioritera arbetsglädje och välbefinnande. Enligt en enkätundersökning genomförd av Aula Research på uppdrag av Tehy (2021), har nästan 90 % av vårdpersonalen funderat på att byta bransch. Bland vårdpersonal under 30 år är andelen ännu högre – hela 95 %. Dessutom uppger 71 % av de yngre vårdarna att de inte tror sig orka arbeta inom vården under hela sin yrkeskarriär. Denna oro beror främst på hög arbetsbelastning, låga löner och en upplevd brist på uppskattning. Vidare rapporterar 41 % av vårdarna en något eller mycket dålig arbetshälsa, och bland de under 30 år är siffran så hög som 52 %. Dessa faktorer påverkar inte bara personalomsättningen utan även vårdkvaliteten och patienternas säkerhet (Tehy, 2021).

Brist på arbetsglädje kan leda till ökad personalomsättning och minskad attraktionskraft inom vården, vilket bidrar till den rådande personalbristen. För att möta dessa utmaningar har den finska regeringen lanserat Programmet för ett gott arbete (Social- och hälsovårdsministeriet, 2024), som syftar till att öka branschens attraktionskraft och förbättra arbetsförhållandena. Programmet inkluderar satsningar på utbildning,

arbetsfördelning och ledarskapsutveckling för att minska personalbristen och öka vårdpersonalens välmående. Dess mål är att locka nya medarbetare till branschen och samtidigt skapa bättre förutsättningar för att behålla befintlig personal.

En viktig del av programmet är att stärka den inkluderande ledningen inom vården, vilket innebär att personalens behov i högre grad beaktas och att arbetsfördelningen ses över för att minska den administrativa bördan och förbättra arbetsmiljön. Programmet betonar även vikten av att ge chefer bättre stöd och resurser för att skapa en mer hållbar arbetsmiljö. Detta inkluderar fortbildning inom ledarskap, förbättrad arbetsfördelning och strategier för att minska administrativ belastning, vilket i sin tur kan bidra till ökad arbetsglädje och personalens långsiktiga trivsel.

Med tanke på dessa utmaningar blir det tydligt att arbetsglädje och hållbara arbetsförhållanden måste vara en prioritet inom vården. Genom att identifiera och implementera ledarskapsverktyg som främjar och utvecklar arbetsglädjen kan arbetsgivare skapa en mer motiverande och stödjande arbetsmiljö, vilket i sin tur kan bidra till att minska personalomsättningen och förbättra vårdens kvalitet.

För att uppnå detta behöver ledare aktivt arbeta med strategier som stärker arbetsglädjen. Genom att använda konkreta verktyg och arbetssätt kan de skapa en mer motiverande och stödjande arbetsmiljö, vilket i sin tur gynnar både ledarskapet och personalens välbefinnande. Denna studie riktar sig särskilt till mellanledningen såsom enhetschefer och avdelningsskötare, eftersom deras ledarskap har en direkt inverkan på arbetsklimatet och medarbetarnas motivation. Genom att ge ledare rätt verktyg och stöd kan arbetsgivare skapa förutsättningar för en långsiktig och hållbar förbättring av arbetsglädjen inom vården.

## **2.1 Vad är arbetsglädje?**

Stielli (2016) blev nyfiken på begreppet arbetsglädje och inledde en djupgående undersökning av dess innebörd. Hon fann att arbetsglädje beskriver den positiva känsla vi upplever i vårt arbete. Enligt Nationalencyklopedin definieras glädje som en "känsla av något", vilket i arbetslivet kan tolkas som en känsla av tillfredsställelse och engagemang i sina arbetsuppgifter (Nationalencyklopedin, citerat i Stielli, 2016, s. 8). Angelöw (2016, s. 11) använder termerna arbetsglädje, arbetslust, arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse för

att beskriva olika aspekter av positiva upplevelser i arbetslivet. Dessa begrepp är nära besläktade och används ofta synonymt, men de kan också ha nyansskillnader beroende på sammanhang.

**Arbetsglädje** syftar på en övergripande känsla av glädje och tillfredsställelse i arbetet. Det handlar om att känna sig motiverad och engagerad i sina arbetsuppgifter samt uppleva en känsla av mening. Enligt Westerberg (2021) definieras arbetsglädje som *"en slags övergripande känsla av arbetsrelaterad glädje – en upplevelse av inre välmående och sinnesfrid på jobbet"*.

Arbetsglädje förstås som ett positivt arbetsrelaterat sinnestillstånd, där medarbetare upplever energi, engagemang och inre motivation i sitt arbete. Enligt teorin om inre motivation drivs medarbetare i första hand av arbetsuppgifternas innehåll och betydelse, snarare än av yttre belöningar (Bellani et al., 2018). När arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla, bidrar det till ökat engagemang och en starkare koppling till organisationens mål. Arbetsglädje kan liknas vid en dynamisk skala som ständigt rör sig mellan positiva och negativa upplevelser. Den är en naturlig bieffekt av en trygg och inkluderande arbetsmiljö där samhörighet spelar en central roll (Thunberg, föreläsning 14.11.2024).

**Arbetslust** fokuserar på den inre drivkraften och viljan att utföra sitt arbete. Det handlar om att ha en positiv inställning till sina arbetsuppgifter och att känna en stark motivation att prestera väl (Angelöw, 2016, s. 11; Källkritik 2020).

**Arbetstrivsel** beskriver hur väl en individ trivs på sin arbetsplats, inklusive relationer med kollegor och arbetsmiljön i stort. Detta begrepp betonar vikten av en positiv social miljö och goda arbetsförhållanden. Arbetstrivsel sammanfattas av tre centrala områden: social samvaro, lärandemöjligheter och inflytande (Metaj, 2009).

**Arbetsstillfredsställelse** definieras som en individs positiva eller negativa attityd gentemot sitt arbete, vilket påverkas av faktorer som arbetsmiljö, arbetsuppgifter och relationer på arbetsplatsen. Det är en attitydsvariabel som beskriver hur människor upplever sitt arbete i relation till flera faktorer i arbetsmiljön (Elm et al., 2016).

Intressant nog är termen arbetsglädje specifik för vissa språk och kulturer. I Sverige, Norge, Danmark och Tyskland finns motsvarande ord:

- Sverige: arbetsglädje
- Norge: trivsel
- Danmark: arbejdsglæde
- Tyskland: Arbeitszufriedenheit

I engelsktalande länder används ofta termen "job satisfaction" för att beskriva en liknande upplevelse, vilket även är fallet i franskan och italienskan (Stielli, 2016, s. 8–9). Arbetstillfredsställelse är ett bredare begrepp än arbetsglädje, eftersom det omfattar både inre och yttre faktorer. Arbetsglädje är specifikt kopplad till inre motivation och upplevelsen av meningsfullhet, vilket stärker medarbetarnas engagemang (Bellani et al., 2018).

Sjuksköterskors arbetsglädje kan stärkas när de upplever att deras arbete gör skillnad och präglas av meningsfulla relationer. När de ser patienten som en unik individ snarare än enbart ett objekt för vård, bidrar det till en djupare känsla av engagemang och tillförsikt. Att arbeta utifrån teorier och metoder som betonar meningsfullhet kan dessutom främja både yrkesmässigt självförverkligande och en ökad arbetsglädje (Nilsson & Rybäck, 2012, s. 4–5).

För att förstå arbetsglädje är det viktigt att beakta individers personliga upplevelser. Stielli (2016, s. 9–11) identifierar flera gemensamma teman som ofta lyfts fram i beskrivningar av arbetsglädje. En central faktor är känslan av gemenskap och samarbete, där många upplever glädje i att tillsammans med kollegor arbeta mot gemensamma mål och stödja varandra. Att känna sig behövd och uppskattad, både av chefer och kollegor är avgörande för arbetsglädjen.

Meningsfulla och utmanande arbetsuppgifter, möjligheten till personlig utveckling att få uppleva framgång i arbetet bidrar ytterligare till en positiv arbetsmiljö. Sociala interaktioner, såsom enkla gester som att hälsa på varandra och småprata, skapar en trivsam och inkluderande arbetsplats. Arbetsglädjen stärks även av en tydlig roll och frihet under ansvar, där ledningen visar förtroende och ger tydliga mål. Även i krävande arbetsmiljöer betonar många vikten av ett positivt förhållningssätt och att kunna se ljusglimtar i vardagen. Sammanfattningsvis visar medarbetarnas upplevelser att

arbetsglädje definieras av samarbete, uppskattning, meningsfullhet, utveckling och en god social arbetsmiljö (Stielli 2016, s. 9–11).

Arbetsglädje är ett begrepp som kan uppfattas på olika sätt beroende på individens roll och perspektiv på arbetsplatsen. Chefer och medarbetare utan chefspositioner kan ha olika syn på vad som bidrar till att skapa glädje i arbetet. När olika perspektiv samlas in framträder gemensamma teman som är viktiga för att främja arbetsglädje. Stielli (2016, s. 12) identifierar flera återkommande faktorer som påverkar medarbetarnas trivsel och engagemang. Exempel på dessa är en rättvis och tillfredsställande lön, arbetsuppgifter som upplevs som meningsfulla, tydliga riktlinjer och ramar, ett arbetsklimat präglat av förtroende, möjligheten att få återkoppling vid väl utfört arbete, tillgång till utvecklingsmöjligheter och stödjande relationer med empatiska kollegor. Tillsammans skapar dessa faktorer en stabil grund för en positiv arbetsmiljö där medarbetarna känner sig motiverade och engagerade.

Positiva sociala interaktioner som enkla gester, att hälsa på varandra och småprata skapar också en trivsam arbetsmiljö. Vidare betonas betydelsen av att ha en tydlig roll och frihet under ansvar, där ledningen ger förtroende och tydliga mål. Även i krävande arbetsmiljöer framhåller många vikten av att behålla ett positivt förhållningssätt och kunna se ljusglimtar i vardagen. Sammanfattningsvis är det faktorer som samarbete, uppskattning, meningsfullhet, utveckling och en god social arbetsmiljö som definierar arbetsglädje enligt medarbetarnas upplevelser Stielli (2016, s. 12).

Arbetsglädje är ett begrepp som kan uppfattas på olika sätt beroende på individens roll och perspektiv på arbetsplatsen. Chefer och medarbetare utan chefspositioner kan ha olika syn på vad som bidrar till att skapa glädje i arbetet. När olika perspektiv samlas in framträder dock gemensamma teman som är viktiga för att främja arbetsglädje. Stielli (2016, s. 12) identifierar flera återkommande faktorer som påverkar medarbetarnas trivsel och engagemang. Exempel på dessa är en rättvis och tillfredsställande lön, arbetsuppgifter som upplevs som meningsfulla, tydliga riktlinjer och ramar, samt ett arbetsklimat präglat av förtroende. Andra viktiga faktorer är möjligheten att få återkoppling vid väl utfört arbete, tillgång till utvecklingsmöjligheter och stödjande relationer med empatiska kollegor. Tillsammans skapar dessa faktorer en stabil grund för en positiv arbetsmiljö där medarbetarna känner sig motiverade och engagerade.

## 2.2 Arbetsglädjens betydelse

Arbetsglädje är en avgörande faktor för både individens välmående och organisationens framgång. Den är en viktig förutsättning för goda prestationer och långsiktig hälsa. En minskad arbetslust kan leda till försämrade arbetsinsatser, ökad risk för ohälsa och samarbetsproblem. Forskning visar att ett effektivt ledarskap spelar en central roll i att stärka medarbetarnas engagemang och skapa en positiv arbetsmiljö, vilket i sin tur förbättrar jobbtillfredsställelsen och prestationerna (Dubey et al., 2023). Utan glädje i arbetet blir vardagen lätt monoton och energilös.

Arbetsglädje ökar engagemanget och fokus, vilket kan bidra till att medarbetare uppnår tillståndet flow – en djup koncentration och närvaro i arbetet. Den skapar även en stark känsla där samarbete och gemenskap står i centrum. När medarbetare stöttar varandra, ger bekräftelse, lyssnar och arbetar mot gemensamma mål så byggs en arbetsmiljö där trivsel och engagemang kan växa (Thunberg, föreläsning 14.11.2024).

En viktig aspekt av arbetsglädje är dess roll som buffert mot stress. Även i krävande arbetsmiljöer kan en stark kollegial gemenskap minska den negativa effekten av stress och bidra till en mer hållbar arbetsvardag. När arbetsglädje genomsyrar organisationen blir det lättare att hantera hög arbetsbelastning, och energin den skapar ger både kraft och uthållighet i arbetet (Angelöw, 2015, s.12).

Arbetsglädje påverkar inte bara arbetsplatsen utan även individens inställning till framtiden. Den bidrar till en hoppfull och positiv attityd där man ser fram emot nya utmaningar, vilket i sin tur kan stärka motivation och välmående. Dessutom har arbetsglädje en smittsam effekt – när en person visar glädje och engagemang sprider det sig till kollegor och bidrar till en mer inspirerande arbetsmiljö (Angelöw, 2015, s.12–13).

Effekterna av arbetsglädje sträcker sig även utanför arbetsplatsen. De positiva känslorna som uppstår i arbetet kan dröja sig kvar och påverka privatlivet, relationer och den allmänna livskvaliteten. Genom att skapa balans mellan arbete och fritid blir det lättare att hantera åtaganden utanför jobbet och motverka stress även i andra delar av livet (Angelöw, 2015, s.14–15).

För att arbetsglädje ska frodas krävs ett medvetet ledarskap. Ledarskapsverktyg som främjar en positiv arbetsmiljö kan inkludera effektiva kommunikationsstrategier,

förtroendeskapande åtgärder och stöd för medarbetarnas personliga utveckling. Genom att stärka relationerna mellan ledare och medarbetare skapas en kultur där anställda känner sig värdefulla, sedda och motiverade att bidra till organisationens mål (Lincoln et al., 2021).

### **2.3 Alla i arbetsteamet är ansvariga för arbetsglädjen**

För att ett systematiskt arbete med att främja arbetsglädje ska vara framgångsrikt är det avgörande att utveckla en kultur där alla bidrar. Detta innebär att både chefer och medarbetare aktivt engagerar sig i att stärka arbetsplatsens trivsel. Många medarbetare uttrycker att de skulle uppleva mer arbetsglädje om ledningen var mer insiktsfull och uppmuntrande. Samtidigt framhåller chefer ofta att arbetsplatsen skulle förbättras om fler medarbetare visade engagemang och tog ansvar. På en arbetsplats där ingen tar initiativ och alla väntar på att någon annan ska agera, sker ingen förändring. Därför är det avgörande att utveckla ett delat ansvar, där ledningens roll är att skapa förutsättningar för arbetsglädje, och varje medarbetare har ett eget ansvar att både vårda sin egen arbetsglädje och bidra till att höja trivseln för hela arbetsgruppen. (Angelöw, 2015, s.47; Thunberg Annah, föreläsning 14.11.2024).

### **2.4 Arbetsglädjens positiva effekter**

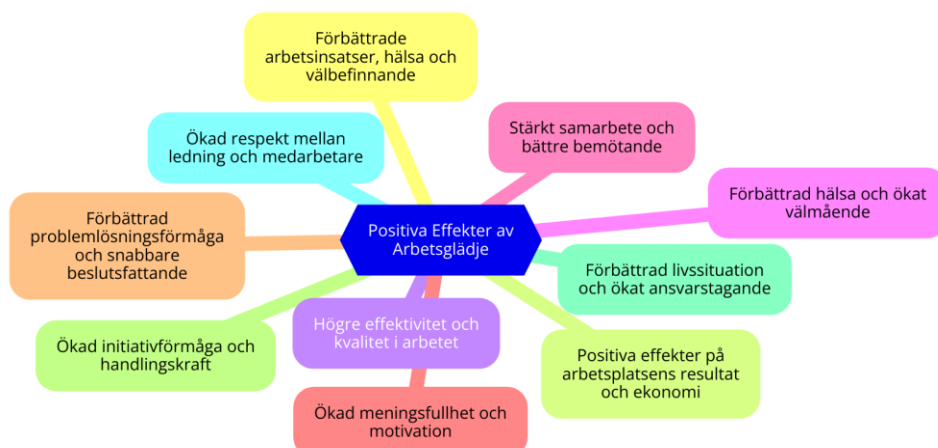
Arbetsglädjearbete handlar om att på ett strukturerat och metodiskt sätt stärka både chefers och medarbetares trivsel på arbetsplatsen. Utgångspunkten är att människor med hög arbetslust presterar bättre och får tillgång till hela sin kapacitet. Detta underlättar för organisationen att nå en högre nivå av arbetsglädje. De mest framgångsrika arbetsplatserna förstår att arbetet med att främja arbetsglädje måste pågå kontinuerligt, dag efter dag, år efter år. Vad som utmärker dessa organisationer är att de regelbundet genomför insatser för att öka trivseln och engagemanget. Diskussioner om arbetsglädje och trivsel integreras som en naturlig del av det dagliga arbetet, och det finns en medvetenhet om de positiva effekterna för både organisationen och de anställda. En ständig dialog om trivsel, både mellan ledning och medarbetare samt kollegor emellan, bidrar till att skapa, fördjupa och upprätthålla en stark och positiv arbetskultur. (Angelöw, 2015, s. 27).

Forskning visar också att kvalitativt ledarskap kan minska risken för utbrändhet och öka trivseln hos medarbetare, särskilt inom vårdsektorn (Harolds, 2020; Lincoln et al., 2021). Genom att arbeta systematiskt med ledarskapsverktyg som främjar arbetsglädje kan organisationer skapa en positiv arbetsmiljö där medarbetarna mår bättre och presterar på en hög nivå.

Olika ledarskapsstilar, såsom transformativt och autentiskt ledarskap, har en direkt och positiv inverkan på medarbetares trivsel och jobbtillfredsställelse. Inom vården är ledarskap särskilt viktigt, då en stödjande ledarstil bidrar till att skapa en arbetsmiljö där sjuksköterskor upplever ökad motivation, meningsfullhet och arbetsglädje. Detta kan förbättra deras prestationer, minska arbetsrelaterad stress och främja en kultur av positiv samverkan och engagemang (Specchia et al., 2021). Genom att integrera strategiska ledarskapsverktyg som stödjer medarbetarna kan vårdorganisationer systematiskt främja arbetsglädje och långsiktigt välbefinnande.

Transformativt ledarskap kännetecknas av sitt fokus på långsiktiga mål, värderingar och emotionell utveckling, vilket stärker förtroendet inom arbetsgruppen. Denna ledarskapsstil har visat sig förbättra medarbetarnas jobbtillfredsställelse genom att uppmuntra innovation, personlig tillväxt och en positiv arbetsmiljö där individuell utveckling prioriteras (Notarnicola et al., 2024). Effektiva ledare stödjer sina teams motivationsutveckling och uppfyllelse av organisatoriska mål genom kontinuerlig feedback och professionella utvecklingsmöjligheter.

Angelöw tar upp viktiga resonemang kring arbetsglädje och dess positiva effekter, dessa beskrivs i boken *Mera arbetsglädje (2015)*. I figur 1. sammanfattas de viktiga resonemangen.



Figur1. Resonemang kring arbetsglädje och dess positiva effekter (Angelöw, 2015, s. 29–30).

Flexibla arbetstidsmodeller och väl genomförda rehabiliteringsprogram kan ha stora fördelar för både personal och verksamhet. Genom att implementera sådana insatser har man på flera håll lyckats minska sjukfrånvaron och förbättra medarbetarnas hälsa, vilket i sin tur leder till ett mer harmoniskt och samarbetsinriktat arbetsklimat. Ett exempel på detta är en kommun där ökad medvetenhet och tidiga åtgärder mot utbrändhet bidrog till att minska sjukskrivningskostnaderna avsevärt. Samtidigt ökade personalens välbefinnande och engagemang, vilket visar på de långsiktiga fördelarna av ett strategiskt arbetsmiljöarbete (Brulin, 2013 s.44–45). Dessa effekter visar att genomtänkta förändringar inte bara kan bidra till en bättre arbetsmiljö, utan också stärka organisationens effektivitet och förmåga att möta framtida utmaningar.

## **2.5 Faktorer som skapar och upprätthåller arbetsglädje**

För att stärka arbetsglädjen på en arbetsplats är det avgörande att chefer och medarbetare tillsammans identifierar vilka arbetsförhållanden som skapar positiv arbetslust. Genom att kartlägga dessa situationer kan man förstå vad som bidrar till hög arbetsglädje och hitta sätt att skapa fler sådana ögonblick. Kartläggningen kan se olika ut beroende på arbetsplats, men det finns gemensamma faktorer som ofta bidrar till ökad arbetsglädje. En viktig faktor är bra kollegiala relationer, där ett gott samarbete och ömsesidigt stöd skapar en känsla av gemenskap och trygghet. Tillräckliga resurser och tid är också avgörande, då överbelastning och stress kan minska trivseln och leda till negativa konsekvenser för hälsan. (Angelöw, 2015, s.42).

Framgångsupplevelser och känslan av att lyckas med arbetsuppgifter bidrar till att stärka individens självkänsla och motivation. Personlig och professionell utveckling är centralt för att medarbetare ska känna att de utvecklas i sitt arbete och har möjlighet att växa. Tydliga mål och arbetsuppgifter hjälper till att skapa struktur och riktning, vilket minskar osäkerhet och stress. Motivation är en drivkraft som kan upprätthållas genom meningsfulla arbetsuppgifter och möjligheten att påverka sitt eget arbete. Delaktighet i beslutsprocesser och utvecklingsarbete bidrar också till arbetsglädjen, då det ger medarbetare en känsla av att deras insatser är betydelsefulla (Angelöw, 2015, s.42).

En god balans mellan arbete och privatliv är avgörande för att förebygga stress och utmattning, medan uppskattning från kollegor och ledning stärker känslan av att vara sedd och värderad. Stöd från ledningen är en annan central faktor, där chefer som erbjuder regelbunden återkoppling och vägledning kan skapa en trygg och stimulerande arbetsmiljö (Angelöw, 2015, s.42). Hälsofrämjande ledarskap är särskilt betydelsefullt, då det bidrar till att stärka medarbetarnas känsla av sammanhang och meningsfullhet i arbetet, vilket i sin tur leder till ökat arbetsvälbefinnande (Elander, 2024, s.44).

Enligt Angelöw (2015, s. 44) identifierade de anställda på en arbetsplats specifika områden där insatser behövde göras för att förbättra arbetsglädjen och öka arbetstrivseln. Dessa områden speglar viktiga faktorer som påverkar arbetsglädjen, arbetsmiljön och personalens välbefinnande. Genom att arbeta systematiskt med dessa faktorer kan arbetsplatser skapa en miljö där arbetsglädje inte bara existerar utan också upprätthålls långsiktigt. I Tabell 1 sammanfattas dessa identifierade insatsområden.

**Tabell 1** Områden där insatser behövde göras för att förbättra arbetsglädjen och öka arbetstrivseln.

<b>Ledarskap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mer konstruktiv feedback från chefer</li> <li>- bättre framhållning</li> <li>- ansvar med tydliga mål</li> <li>- vara konsekvent och hålla sig till den plan som tas fram</li> </ul>
<b>Relationer, medarbetarskap, feedback och ansvarstagande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vara en god kollega- ge konstruktiv feedback</li> <li>- fortsätta värna om varandra, ta sig tid och se varandra</li> <li>- aktivt söka möjligheter till teamwork</li> <li>- lyfta varandra i gruppen genom mera positiv feedback</li> <li>- öka samarbete med andra arbetsenheter</li> <li>- alla tar ansvar, levererar det man ska göra</li> <li>- att inte bidra till en negativ stämning</li> <li>- respektera varandra</li> <li>- fortsätta att ta ansvar och påminna varandra</li> </ul>
<b>Arbetsbelastning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- balans mellan arbetsbelastning och återhämtning</li> <li>- säga nej till nya arbetsuppgifter-delegera/hjälpa varandra</li> </ul>
<b>Delaktighet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delta mera i besluts- och förändringsprocesser</li> <li>- diskutera fram konstruktiva lösningar</li> </ul>

(Angelöw, 2015, s.44).

## 2.6 Lagstiftningens betydelse för arbetsglädje och arbetsmiljö

Finsk lagstiftning utgör en grundpelare för att säkerställa att arbetsplatser erbjuder en trygg, hälsosam och trivsamt miljö, vilket är en avgörande förutsättning för att främja arbetsglädje. Arbetsgivare har ett lagstadgat ansvar att ta hänsyn till både fysiska och psykosociala faktorer som kan påverka arbetsmiljön och medarbetarnas trivsel. Dessa skyldigheter regleras i flera centrala lagar som tillsammans bidrar till att forma en positiv och hållbar arbetsmiljö.

Arbetsavtalslagen (55/2001, kap. 1 § 2) fastställer att arbetsgivaren genom omsorgsplikt är ansvarig för att säkerställa en god arbetsmiljö och främja arbetstagarnas trivsel. Arbetarskyddslagen (738/2002, kap. 2 § 13) betonar vikten av att identifiera och minimera risker som kan orsaka ohälsa eller skada, där psykosociala faktorer som stress och konflikter särskilt lyfts fram. Vidare framhåller lagen om företagshälsovård (1383/2001, kap. 2 § 8) betydelsen av förebyggande åtgärder och ett nära samarbete mellan arbetsgivare och företagshälsovården för att identifiera och hantera potentiella risker i arbetsmiljön.

För att säkerställa rättvisa och likabehandling på arbetsplatsen reglerar diskrimineringslagen (1325/2014, kap. 2 § 8) att ingen form av diskriminering får förekomma, vilket i sin tur bidrar till en inkluderande och rättvis arbetsmiljö. Lagen om arbetstider (872/2019, kap. 3 § 25) syftar till att ge arbetstagarna möjlighet till återhämtning genom reglering av arbetstid och vila, vilket är en viktig komponent för att upprätthålla balansen mellan arbete och privatliv. Inom vården stärker lagen om yrkesutbildade personer inom hälso- och sjukvården (559/1994, kap. 4 § 1) kravet på att arbetsmiljön ska stödja både personalens säkerhet och trivsel.

Samarbetslagen (1333/2021, kap. 1 § 1) understryker betydelsen av ett nära samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare för att utveckla en god arbetsmiljö och främja arbetsglädje. Genom att involvera medarbetarna i beslut som påverkar deras arbete stärks deras känsla av delaktighet och ansvar. Samarbetslagen lyfter även fram hur öppna dialoger mellan ledning och personal är avgörande för att bygga förtroende och förebygga konflikter. Dessa lagar utgör grunden för arbetsgivarens skyldigheter och möjliggör implementering av effektiva ledarskapsverktyg som kan förbättra arbetsmiljön och därigenom främja arbetsglädje. När lagkraven följs systematiskt kan arbetsgivare skapa

förutsättningar för en hållbar och trivsamt arbetsmiljö, vilket i sin tur leder till ökad trivsel, motivation och arbetslust hos medarbetarna.

### **3 Teoretisk bakgrund – Känsla av sammanhang (KASAM)**

I detta avsnitt presenteras teorin kring KASAM och hur den kan tillämpas för att främja hälsa inom arbetslivet. Att förstå och främja hälsa på arbetsplatsen är avgörande för att skapa en hållbar och meningsfull arbetsmiljö. Begreppet KASAM (Känsla av sammanhang) introducerades av sociologen Aaron Antonovsky och bygger på tre dimensioner: meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (Antonovsky, 2005). När vi känner att det vi gör är viktigt, att vi förstår vad som händer och att vi har resurser för att hantera utmaningar, stärks vår känsla av sammanhang – och därmed vår hälsa och arbetsglädje (Forsmark, 2024, s. 16–17).

Antonovskys teori utgår från ett salutogent perspektiv, vilket innebär att fokus ligger på att identifiera och stärka de faktorer som skapar och bibehåller hälsa, snarare än att enbart undersöka vad som orsakar sjukdom. Ordet salutogenes kommer från latinets salus (hälsa) och grekiskans genesis (ursprung). Genom ett salutogent förhållningssätt kan vi identifiera de resurser som möjliggör välbefinnande trots de påfrestningar och utmaningar som arbetet kan medföra (Forsmark, 2024, s. 17).

För att mäta känslan av sammanhang på arbetsplatsen kan en KASAM-kartläggning användas (Bilaga 1). Frågorna berör aspekter så som förståelse, förmåga att hantera utmaningar och hur meningsfullt arbetet upplevs. Formuläret är ett praktiskt verktyg som ledare kan använda för att identifiera vilka områden som behöver förbättras för att stärka medarbetarnas trivsel och arbetsglädje. Kartläggningen kan även användas vid förändringar på arbetsplatsen (Forsmark, 2024, s. 39–41).

Antonovskys (2005) forskning visade att individer som överlevt extrema trauman ändå kunde leva goda och friska liv. Detta berodde på deras förmåga att skapa en känsla av sammanhang genom att finna mening, förståelse och hanterbarhet i sin tillvaro. Individer som upplever en stark känsla av sammanhang är bättre rustade att hantera livets svårigheter och stressande situationer, vilket i sin tur påverkar hälsan positivt (Antonovsky, 2005; Forsmark, 2024, s. 18).

Detta perspektiv är särskilt relevant inom vården, där personalens hälsa och arbetsglädje påverkas av deras upplevelse av arbetets betydelse, tydlighet och deras möjlighet att hantera arbetsuppgifterna. Genom att stärka KASAM hos medarbetare kan ledare skapa en arbetsmiljö som inte bara främjar hälsa utan också ökar motivation, arbetsglädje och kvaliteten på vården (Forsmark, 2024, s. 18).

### **3.1 Meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet**

**Meningsfullhet i arbetslivet** handlar om vårt behov av att känna att vi bidrar, fyller ett behov och är en del av positiva relationer där vi blir sedda, hörda och uppskattade (Bygga samarbete, 2022). Meningsfullhet innebär att arbetet upplevs som motiverande och givande, vilket kan påverkas av att arbetsuppgifterna känns betydelsefulla, att individen får en rättvis ersättning samt att arbetsrelationerna är positiva och givande. När arbetet upplevs som meningsfullt blir det lättare att känna engagemang och hitta motivation, även när situationer är utmanande (Forsmark, 2024, s. 21–23). Att ge och få uppskattning skapar en känsla av att vara betydelsefull för andra och stärker individens känslomässiga koppling till sitt arbete och sin arbetsplats.

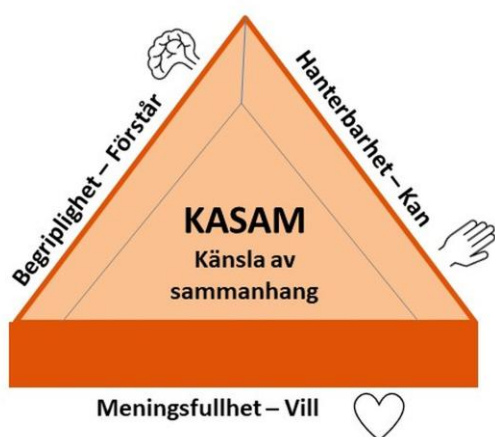
**Begriplighet i arbetslivet** handlar om vårt behov av att förstå sammanhang och vår roll i dem. Ingen vill känna sig osäker eller bli betraktad som okunnig (Bygga samarbete, 2022). På arbetsplatsen innebär detta att vi förstår våra specifika arbetsuppgifter, hur rutiner är utformade, hur organisationen fungerar samt hur förändringar implementeras och varför de sker.

Att skapa begriplighet är centralt för att bygga trygghet och förutsägbarhet i arbetslivet. Det innebär att medarbetare känner att de har tillräcklig kunskap och kompetens för att utföra sitt arbete. Regelbunden och konstruktiv återkoppling från kollegor, chefer och kunder spelar en viktig roll i att bekräfta och vidareutveckla detta kunnande (Lagrosen & Lagrosen, 2021, s. 101–102). När arbetsuppgifterna är tydligt definierade och informationen är strukturerad, ökar känslan av att veta vad som förväntas, vilket i sin tur minskar osäkerhet och stress (Forsmark, 2024, s. 21–23).

**Hanterbarhet i arbetslivet** handlar om att ha tillgång till de resurser som krävs för att möta arbetets krav. Dessa resurser kan inkludera tekniska verktyg, fysiska hjälpmedel samt psykologiskt och socialt stöd från arbetsgruppen och ledningen (Forsmark, 2024, s. 21–23).

När medarbetare har de rätta verktygen och stödet för att hantera utmaningar blir det enklare att hantera stress och oväntade situationer. En arbetsplats som erbjuder goda förutsättningar för hanterbarhet skapar en miljö där medarbetare känner sig kompetenta och effektiva i sitt arbete (Lagrosen & Lagrosen, 2021, s. 102). Hanterbarhet är nära kopplat till själva utförandet av arbetsuppgifter. Det innebär att veta vad som förväntas och att ha rätt förutsättningar för att kunna leverera, vilket bygger på egen erfarenhet, förmåga samt fungerande praktiska och organisatoriska strukturer (Bygga samarbete, 2022).

En stark känsla av sammanhang, KASAM är avgörande för att kunna hantera stressiga situationer i arbetslivet. En hög KASAM bidrar till ökat välbefinnande, vilket i sin tur leder till en mer hållbar och positiv arbetsmiljö (Lagrosen & Lagrosen, 2021, s. 101–102). Genom att skapa förutsättningar för begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet kan ledare främja en arbetsmiljö där medarbetare känner sig engagerade och motståndskraftiga mot arbetsrelaterad stress. Figur 2 visar en sammanfattning av dess begrepp och betydelse.



Figur 2. Förutsättningar för begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i arbetslivet (Bygga samarbete, 2022).

### 3.2 Känsla av sammanhang i arbetslivet – att trivas och prestera

En känsla av sammanhang (KASAM) är avgörande för både medarbetares hälsa och deras förmåga att prestera på jobbet. När arbetet känns meningsfullt, begripligt och hanterbart skapas förutsättningar för välbefinnande och hög arbetsinsats.

Det är viktigt att förstå vilka faktorer som ligger till grund för en hög KASAM på arbetsplatsen. Genom att uppleva en stark känsla av sammanhang blir medarbetare mer

motiverade att engagera sig i sitt arbete och sträva efter förbättringar. Detta gynnar inte bara individens hälsa och prestation utan även hela verksamheten. När medarbetare ser vad som saknas och kan argumentera för nödvändiga förbättringar skapas en mer hållbar och produktiv arbetsmiljö. Att arbeta med något man tror på och som känns värdefullt bidrar till en djupare tillfredsställelse och en starkare känsla av arbetsglädje (Forsmark, 2024, s. 27). När dessa aspekter är på plats kan medarbetare känna sig rustade att klara av arbetslivets utmaningar och bibehålla en god hälsa och arbetsglädje.

### **3.2.1 Meningsfullhet - att vilja**

För att uppleva meningsfullhet i arbetet krävs att flera viktiga faktorer är på plats. För det första är det avgörande att känna att arbetet bidrar till ett betydelsefullt syfte och gemensamma mål. När arbetsuppgifterna känns målinriktade och meningsfulla ökar motivationen och viljan att engagera sig. (Forsmark, 2024, s. 30).

Rättvisa och belöning är också centrala aspekter. Det innebär att det finns en rättvis fördelning av materiella belöningar som lön, förmåner och bonusar, men även att immateriella värden som bemötande och uppskattning är rättvist fördelade. Att känna sig rättvist behandlad skapar en positiv arbetsmiljö. (Forsmark, 2024, s. 30).

Delaktighet och inkludering spelar en stor roll för meningsfullheten. När medarbetare får vara med i utvecklingen av verksamheten och har möjlighet att framföra sina synpunkter känner de sig mer engagerade och ansvarstagande. (Forsmark, 2024, s. 30).

Återkoppling och uppskattning är ytterligare en viktig faktor. Genom att få konstruktiv feedback på sitt arbete blir det tydligt hur ens insatser bidrar till verksamheten. Detta skapar en känsla av att vara värdefull och uppskattad. (Forsmark, 2024, s. 30).

Goda relationer med kollegor och chefer är också avgörande. En trevlig arbetsmiljö där man känner sig inkluderad och respekterad främjar trivsel och arbetsglädje. Det är också viktigt att det finns möjligheter att utvecklas och växa i sitt arbete. När medarbetare ser en chans till personlig och professionell utveckling stärks deras motivation och engagemang. (Forsmark, 2024, s. 30).

Ett tydligt och öppet ledarskap där förändringar kommuniceras på ett meningsfullt sätt skapar trygghet och förtroende. Genom att dessa förutsättningar samverkar stärks känslan

av meningsfullhet i arbetet, vilket i sin tur ökar arbetsglädjen och motivationen (Forsmark, 2024, s. 30).

### **3.2.2 Begriplighet – att förstå och veta**

För att skapa en känsla av begriplighet på arbetsplatsen är det avgörande att medarbetare har en tydlig bild av omvärlden och hur olika faktorer påverkar organisationen och den bransch de arbetar inom. Att förstå organisationens struktur, samt hur dess olika delar samverkar, gör det lättare att följa övergripande strategier och mål. När förändringar och omorganisationer kommuniceras på ett tydligt sätt blir de mer begripliga och hanterbara (Forsmark, 2024, s. 31).

En fungerande intern kommunikation är en nyckelfaktor för att öka begripligheten. Det innebär att medarbetare har tillgång till den information de behöver för att förstå verksamhetens helhet och hur deras arbete påverkas. Tydliga kommunikationsvägar inom teamet gör att medarbetare vet var och när de kan få och dela viktig information som är relevant för deras arbetsuppgifter (Forsmark, 2024, s. 31).

Det är också viktigt att medarbetare har den kunskap och förståelse som krävs för deras roll och ansvar. De behöver veta vilka förväntningar som finns på deras arbete och vilka mål de ska arbeta mot. Stöd för kompetensutveckling och kontinuerligt lärande bidrar till att stärka denna förståelse och gör det möjligt för medarbetare att känna sig trygga i sitt arbete (Forsmark, 2024, s. 31).

När dessa faktorer är på plats skapas en förutsägbar och tydlig arbetsmiljö där medarbetare känner sig delaktiga och rustade att hantera förändringar och utmaningar (Forsmark, 2024, s. 31).

### **3.2.3 Hanterbarhet – att klara av**

För att uppleva en känsla av hanterbarhet i arbetet är det viktigt att ha en välfungerande arbetsmiljö. Den fysiska och digitala miljön bör vara utformad på ett sätt som underlättar arbetet genom att ge tillgång till rätt material, verktyg och stöd från kollegor och chefer. Med ett sådant stöd kan man tryggt dela utmaningar och misstag och få den hjälp som behövs för att lösa problem (Forsmark, 2024, s. 31).

En annan viktig faktor är att skapa balans mellan arbete och privatliv. Det är avgörande att ha möjlighet att påverka sin arbetssituation inom ramen för sin roll. När medarbetare känner att de har förtroende och handlingsutrymme blir det lättare att prestera på ett hållbart sätt. Dessutom är det viktigt att kunna agera proaktivt för att ta hand om sin fysiska, psykiska och sociala hälsa. Detta innebär att skapa förutsättningar för fokus på arbetsuppgifter och att hantera stressiga situationer på ett sätt som möjliggör återhämtning (Forsmark, 2024, s. 31–32).

Hanterbarhet ökar också när man har de resurser som behövs för att utföra sina arbetsuppgifter och samtidigt har tid och energi för fritid. Stöd för att prioritera rätt uppgifter gör att arbetsdagen kan användas effektivt, vilket minskar risken för överbelastning och bidrar till en hållbar arbetsmiljö (Forsmark, 2024, s. 31–32).

#### **3.2.4 Så stärker känsla av sammanhang hela verksamheten**

Känsla av sammanhang (KASAM) är avgörande för att skapa en framgångsrik verksamhet. Forsberg menar att de mest framgångsrika organisationerna, oavsett om de är privata eller offentliga, kännetecknas av nöjda medarbetare och kunder. Dessa organisationer är dynamiska och behöver kontinuerligt anpassa sig till en föränderlig omvärld (Forsmark, 2024, s. 33).

Vidare påpekar Forsberg att verksamheten bör utgå från ett tydligt syfte för att skapa meningsfullhet. Effektiva arbetssätt och processer som skapar värde bidrar till att arbetet upplevs som begripligt och hanterbart. Ett stöttande ledarskap, där chefer ger medarbetare förutsättningar att lyckas, stärker känslan av meningsfullhet och hanterbarhet (Forsmark, 2024, s. 33).

Forsberg understryker även vikten av att medarbetare känner sig motiverade, vilket ytterligare ökar deras känsla av meningsfullhet. Slutligen framhåller hen att ett kontinuerligt förbättringsarbete, där alla medarbetare är delaktiga, är nyckeln till att skapa meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet i organisationen (Forsmark, 2024, s. 33).

Enligt Forsberg är dessa faktorer avgörande för att skapa en hållbar arbetsmiljö där både medarbetare och verksamheten kan utvecklas framgångsrikt (Forsmark, 2024, s. 34).

### 3.3 Friskfaktorer som stärker känslan av sammanhang (KASAM)

KASAM är avgörande för att skapa en framgångsrik verksamhet. Forsberg menar att de mest framgångsrika organisationerna, oavsett om de är privata eller offentliga, kännetecknas av nöjda medarbetare och kunder. Dessa organisationer är dynamiska och behöver kontinuerligt anpassa sig till en föränderlig omvärld (Forsmark, 2024, s. 33).

Vidare betonas vikten av att verksamheten utgår från ett tydligt syfte för att skapa meningsfullhet. Effektiva arbetssätt och processer som genererar värde bidrar till att arbetet upplevs som begripligt och hanterbart. Ett stöttande ledarskap, där chefer ger medarbetare rätt förutsättningar för att lyckas, stärker både meningsfullhet och hanterbarhet (Forsmark, 2024, s. 33).

Dessutom lyfts motivationens betydelse fram, eftersom engagerade medarbetare upplever en starkare känsla av meningsfullhet i sitt arbete. För att skapa en organisation präglad av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet är det avgörande att ständigt arbeta med förbättringsprocesser där alla medarbetare inkluderas, detta utgör grunden för en hållbar arbetsmiljö, där både personal och verksamheten som helhet kan utvecklas framgångsrikt (Forsmark, 2024, s. 33–34).

#### 3.3.1 Strategier för att vårda och stärka en hälsofrämjande arbetsplats

För att skapa en hållbar och hälsofrämjande arbetsplats är det avgörande att arbeta med friskfaktorer som stärker medarbetarnas välbefinnande och prestation. Friskfaktorer bidrar till att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna känner meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (Forsmark, 2024, s.46).

En **tydlig vision och konkreta mål** ger medarbetarna en riktning i arbetet. När organisationens värdegrund och mål är kända och följs upp regelbundet skapas en känsla av delaktighet och syfte. För att stötta detta krävs det **gott ledarskap**. En bra ledare är tillgänglig, rättvis och stöttande. Ett transformativt ledarskap som inspirerar och anpassar sig efter medarbetarnas behov främjar både hälsa och engagemang. Ledare som föregår med gott exempel och är öppna för feedback skapar förtroende och trygghet (Forsmark, 2024, s. 46–47).

**God kommunikation** är en annan viktig friskfaktor. Tydliga kommunikationskanaler och forum för dialog där medarbetare kan uttrycka åsikter, kritik och förslag bidrar till öppenhet och delaktighet. Det är även viktigt att organisationen präglas **av rättvisa, delaktighet och inflytande**. Medarbetare ska känna sig delaktiga i beslut och kunna påverka sitt arbete, vilket skapar en rättvis och transparent arbetsmiljö (Forsmark, 2024, s. 47–48).

För att främja medarbetarnas utveckling bör organisationen erbjuda **utvecklingsmöjligheter och kompetensutveckling**. Det innebär tydliga strategier för utbildning och möjligheter att prova nya arbetsuppgifter eller roller. Förändringsarbete behöver också vara väl förankrat, och därför är **motiverade förändringar** en viktig friskfaktor. När förändringar diskuteras öppet och känns relevanta för medarbetarna ökar acceptansen och motivationen (Forsmark, 2024, s. 48).

En **god fysisk arbetsmiljö** är grundläggande för hälsa och trivsel. Arbetsmiljön ska vara utformad för att underlätta arbetet och inkludera platser för återhämtning. Delaktighet i utformningen och stöd från kollegor bidrar till att arbetsmiljön används på bästa sätt. Vid hög arbetsbelastning är **balanserade krav och prioritering** avgörande. Med rimliga krav och tydliga roller kan medarbetare, med stöd från ledningen, prioritera rätt uppgifter för att undvika negativ stress (Forsmark, 2024, s. 49).

Det är också viktigt att skapa en **balans mellan arbete och privatliv**. En sund arbetsmiljö ger utrymme för återhämtning och meningsfulla aktiviteter utanför arbetet. Slutligen bör organisationen bedriva ett **värdeskapande systematiskt arbetsmiljöarbete**. Genom att ha god kunskap om medarbetarnas hälsa och arbeta förebyggande mot stress skapas en hållbar arbetsmiljö som främjar både fysisk och psykisk hälsa (Forsmark, 2024, s. 49–50).

Dessa friskfaktorer samverkar för att skapa en arbetsmiljö där medarbetare mår bra, känner sig motiverade och presterar hållbart. Genom att arbeta aktivt med dessa faktorer stärks känslan av sammanhang (KASAM) i organisationen, vilket ökar både trivsel och produktivitet.

## 4 Syfte och frågeställning

Syftet med examensarbetet är att identifiera ledarskapsverktyg som kan användas inom social- och hälsovården för att främja och utveckla arbetsglädje. Genom att skapa en

praktisk vägledning med konkreta verktyg strävar arbetet efter att öka förståelse för arbetsglädje, förbättra arbetsmiljön och därigenom stärka trivseln på arbetsplatsen.

Frågeställning:

1. Vilka ledarskapsverktyg kan användas för att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården?

## 5 Metod

I denna studie syftar ledarskapsverktyg på praktiska och användbara insatser som ledare kan använda dagligen för att stärka arbetsglädjen. Dessa verktyg är konkreta och direkt tillämpbara i det dagliga arbetet för att förbättra arbetsmiljön och medarbetarnas trivsel.

För att systematiskt kartlägga och analysera dessa verktyg används en scoping review med en induktiv ansats. Syftet med denna metod är att ge en strukturerad översikt av den omfattande litteraturen på området och identifiera de mest effektiva verktygen för att förbättra arbetsklimatet och öka medarbetarnas arbetsglädje samt belysa eventuella forskningsluckor där ytterligare studier kan behövas.

Genom att inkludera både vetenskapliga artiklar och andra relevanta källor strävar denna metod efter att ge en bred men samtidigt fokuserad förståelse av vilka verktyg som har praktisk tillämpbarhet inom social- och hälsovården.

För att bearbeta det insamlade datamaterialet tillämpas tematisk analys som är en flexibel kvalitativ metod som gör det möjligt att identifiera, tolka och beskriva återkommande mönster och teman i materialet (Alvinus et al. 2023, s. 11). Genom denna analys kan ledarskapsverktyg kategoriseras på ett strukturerat sätt, vilket ger en djupare förståelse för hur arbetsglädje kan främjas och utvecklas inom social- och hälsovården.

En kvalitativ metod syftar till att utforska människors erfarenheter av ett specifikt fenomen. I stället för att söka efter objektiva sanningar strävar man efter att få en djupare förståelse av ämnet genom att analysera individers upplevelser och perspektiv. Fokus ligger på att tolka och förstå dessa erfarenheter, utan att bedöma dem som rätt eller fel (Henricsson, 2018, s. 111).

Alla kvalitativa insamlingsmetoder har gemensamt att de är tidskrävande. Datainsamling och analys sker ofta parallellt och i växelverkan. För att kategorisera information används en systematisk och sammanfattande metod där meningsbärande enheter och beskrivande kategorier identifieras. Forskaren arbetar aktivt med data genom att ständigt jämföra enheterna och kategorierna för att upptäcka likheter och skillnader. Eftersom processen bygger på tolkning och anpassning är det svårt att standardisera arbetet (Olsson & Sörensen, 2021, s. 131).

## **5.1 Induktiv ansats**

Induktiv analys syftar till att generera nya teorier, begrepp eller hypoteser genom att generalisera från observerade fall. Det innebär att forskaren drar slutsatser baserade på erfarenheter och observationer, där slutsatserna dock aldrig kan betraktas som helt säkra eftersom framtida observationer kan visa på undantag från tidigare mönster (Solberg, 2019, s. 155; Birkler, 2022, s. 73). Induktiva processer bygger på systematiserad erfarenhet och generaliseringar, vilket är ett centralt inslag i att formulera breda frågeställningar och identifiera kunskapsluckor inom ett ämnesområde (Solberg, 2019, s. 153–154; Birkler, 2022, s. 41).

Forskaren inleder genom att läsa in sig på tidigare forskning, inte för att testa befintliga teorier, utan för att hitta områden som ännu inte har utforskats. Därefter väljs lämplig metod, exempelvis intervjuer, fokusgrupper, observationer eller dokumentanalys, baserat på studiens syfte. Datainsamling och transkribering följs av en noggrann analys där mönster identifieras och slutsatser dras från de observerade resultaten (Alvinus et al., 2023, s. 79–80). Den induktiva ansatsen lämpar sig väl för en scoping review, där syftet är att identifiera och kartlägga centrala teman utan att utgå från en fördefinierad teori. Genom att systematiskt undersöka befintlig forskning kan nya insikter om effektiva ledarskapsverktyg för arbetsglädje genereras.

## **5.2 Scoping review**

En scoping review är en metod som används för att få en övergripande och strukturerad förståelse av forskningen inom ett specifikt område. Metoden saknar en direkt översättning till svenska men kan beskrivas som en typ av översiktsstudie som systematiskt

kartlägger befintlig forskning och identifierar centrala begrepp, kunskapsluckor samt forskningsområden med brett material (Forsberg & Wengström, 2015, s. 169; Munn et al., 2018).

Metoden innefattar inte enbart publicerade vetenskapliga artiklar, utan inkluderar också grå litteratur såsom böcker, avhandlingar, rapporter och kliniska riktlinjer. Detta breda inkluderingsperspektiv möjliggör en mer heltäckande bild av området och kan belysa områden där det behövs ytterligare forskning (Forsberg & Wengström, 2015, s. 169–170). Genom att kartlägga och analysera tillgängligt material bidrar scoping reviews till en djupare förståelse för vilka forskningsinsatser som är mest relevanta och vilka kunskapsluckor som kvarstår.

En scoping review är en relativt ny forskningsmetod som saknar en enhetlig definition för hur den ska utföras. För mitt arbete har jag valt att följa den modell i sex steg som utvecklats av Arksey och O'Malley (Forsberg & Wengström, 2015, s. 170). Deras modell erbjuder en tydlig struktur för att genomföra en scoping review, och de olika stegen som används i min forskningsprocess presenteras nedan:

1. **Definiera syftet och frågeställningen:** Här formuleras syftet med studien samt de frågeställningar som ska undersökas kring effektiva ledarskapsverktyg för att främja arbetsglädje inom social- och hälsovård.
2. **Sök efter relevanta studier:** Jag identifierar och samlar in vetenskapliga artiklar, rapporter och annan litteratur som är relevanta för mitt forskningsområde.
3. **Urval:** Jag väljer ut de artiklar och studier som bäst svarar på syftet och frågeställningarna i arbetet. Urvalet baseras på relevans och kvalitet.
4. **Sammanställ data:** Det insamlade materialet organiseras och struktureras för att skapa en översikt av innehållet.
5. **Analysera, sammanfatta och rapportera resultat:** Jag analyserar det insamlade materialet genom tematisk analys för att identifiera mönster, teman och viktiga slutsatser kopplade till effektiva ledarskapsverktyg och arbetsglädje.
6. **Komplettering vid behov:** Vid behov kan experter eller forskare konsulteras för att hitta ytterligare studier eller pågående forskning inom området. Detta steg är

valfritt och kan utelämnas om tillräckligt med material redan samlats in (Forsberg & Wengström, 2015, s. 171–172; Arksey & O'Malley, 2005, s. 19–32).

Genom att följa denna modell säkerställs en systematisk och grundlig process som ger en tydlig bild av forskningsläget. Steg sex har inte inkluderats i denna studie, då tillräckligt material redan har samlats in.

### **1. Definiera syftet och frågeställningen**

En scoping review syftar till att kartlägga ett problemområde med hjälp av en bred och öppen forskningsfråga, vilket möjliggör en undersökande ansats. Målet är att identifiera kunskapsläget eller formulera en specifik forskningsfråga för vidare studier, exempelvis genom en systematisk litteraturstudie (Forsberg & Wengström, 2015 s. 169–170; Lavec et al., 2010).

Syftet med examensarbetet är att identifiera ledarskapsverktyg som kan användas inom social- och hälsovården för att främja och utveckla arbetsglädje. Genom att skapa en praktisk vägledning med konkreta verktyg strävar arbetet efter att öka förståelse för arbetsglädje, förbättra arbetsmiljön och därigenom stärka trivseln på arbetsplatsen.

Frågeställning:

1. Vilka ledarskapsverktyg kan användas för att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården?

### **2. Sök efter relevanta studier**

För att identifiera ledarskapsverktyg för att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården genomfördes en systematisk litteratursökning inom ramen för en scoping review. Studien fokuserade på att inkludera artiklar publicerade inom de senaste fem åren (2019–2024) för att säkerställa att den insamlade forskningen var aktuell och relevant.

Redan när mina studier började år 2023 visste jag att jag ville fördjupa mig inom arbetsglädje och ledarskap. Därför började jag tidigt söka efter relevant material inom dessa områden. Under hela studietiden har jag aktivt kopplat mina uppgifter och arbeten, så långt som möjligt, till arbetsglädje och ledarskap. Detta har gjort att jag kontinuerligt

kunnat bygga upp förståelse för ämnet, vilket också underlättat litteratursökningen i denna studie.

Litteratursökningen genomfördes i flera vetenskapliga databaser såsom CINAHL Complete, PubMed och Google Scholar för att identifiera aktuell forskning. De centrala sökorden som användes var "*Job satisfaction*", "*Leadership tool*", "*Social and healthcare*", "*Work environment*", "*Leadership strategies*" och "*Transformational leadership and employees*". Begreppet "job satisfaction" valdes eftersom det är ett etablerat forskningsområde inom arbetsmiljö och organisationspsykologi och ofta används för att beskriva olika aspekter av trivsel, motivation och välbefinnande i arbetslivet. Eftersom forskningslitteraturen ofta inkluderar både arbetsglädje och arbetstillfredsställelse inom ramen för "*job satisfaction*", säkerställde detta sökord en bred och relevant litteraturgenomgång, där både arbetsrelaterade faktorer och ledarskapsstrategier beaktades.

För att inkludera forskning med specifik koppling till de nordiska länderna genomfördes två separata sökningar med termen "*Norden*". Dessa sökningar genomfördes för att säkerställa att studien inkluderade forskning som var anpassad och närmare kopplad till arbetsmiljön i Finland och de nordiska länderna. Eftersom vårdorganisationer i Norden har liknande arbetskulturer, bedömdes denna sökning bidra till att identifiera ledarskapsverktyg som är direkt relevanta för den finska vårdsektorn.

Sökningen kompletterades med grå litteratur, där rapporter och riktlinjer från myndigheter såsom THL, Socialstyrelsen samt relevanta böcker och e-böcker inkluderades. Den grå litteraturen identifierades genom plattformar som Adlibris, DiVA Portal, Libris. För att fånga in aktuella diskussioner och praxis inom arbetsglädje och ledarskap granskades även webbsidor, dagstidningar såsom Vasabladet och Ledarskap.com. Ledarskap.com är en webbsida som tillhandahåller artiklar inom olika ledarskapsområden, såsom coachande ledarskap, arbetsglädje och gruppdynamik. Denna bredd i sökningen möjliggjorde en mer heltäckande kartläggning av tillgänglig forskning och aktuell praxis inom området.

Inklusions- och exklusionskriterier tillämpades för att säkerställa relevans och bredd vilka presenteras i nästa steg. Sökprocessen inleddes med osystematiska sökningar för en översikt och följdes av specifika sekundärsökningar, där referenslistor från tidigare identifierade artiklar granskades för att hitta ytterligare källor. Detaljer om antalet träffar, granskade abstrakt och fulltexter per databas presenteras i bilaga 2.

### 3. Urval

Vid genomförandet av en scoping review används ett brett urval av studier för att täcka in ämnets omfattning (Lavec et al., 2010). För denna studie om ledarskapsverktyg för att främja och utveckla arbetsglädje inom social och hälsovård har både vetenskapliga artiklar och grå litteratur valts ut för att ge en djupgående förståelse av ämnet. De vetenskapliga artiklarna inkluderades efter en granskning av abstrakt och fulltext, där inklusions- och exklusionskriterier i tabell 2 tillämpades. Artiklarna valdes enbart om det svarade på forskningsfrågorna och var relevanta för studiens syfte.

Den grå litteraturen valdes ut enligt kriterierna i tabell 3, med samma systematiska granskning som de vetenskapliga artiklarna. Grå litteratur definieras som material som inte genomgått peer review (referensgranskad), men som kan ge viktiga insikter om praxis, riktlinjer och utveckling. Exempel på grå litteratur i denna studie är böcker, myndighetsrapporter, nyhetsartiklar och riktlinjer från relevanta organisationer såsom THL och Socialstyrelsen. Materialet granskades för att säkerställa att det hade en koppling till studiens syfte och forskningsfråga. Den grå litteraturen kompletterade de vetenskapliga artiklarna genom att erbjuda praktiska insikter. Litteratursökningen omfattade flera plattformar såsom DiVA Portal, Libris, Adlibris och Google samt direkta sökningar på myndigheters och organisationers webbsidor. Sökningen genomfördes med sökord såsom *"arbetsglädje"*, *"ledarskap"*, *"arbetsmiljö"*, *"arbetsglädje i social- och hälsovården"* samt *"työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla"*. För att fånga upp aktuella diskussioner inkluderades även nyhetsartiklar från exempelvis Vasabladet och Ledarskap.com. Utöver detta deltog jag i föreläsningen "70 minuters arbetsglädje" med ledarskapscoachen Annah Thunberg, vilken var mycket inspirerande och gav värdefulla insikter om arbetsglädjens betydelse i ledarskapet.

Materialet granskades utifrån dess relevans och kvalitet innan det inkluderades i studien. För att en källa skulle vara aktuell och användbar behövde den ha en tydlig koppling till studiens syfte och forskningsfråga, vara publicerad mellan åren 2010 och 2024 samt komma från en pålitlig källa, såsom en myndighet eller en branschexpert. Dessutom var det avgörande att materialet innehöll information om ledarskapsverktyg och arbetsglädje inom vårdsektorn. Material som inte uppfyllde dessa kriterier exkluderades från studien. Detta

inkluderade källor som var publicerade före år 2010, saknade fokus på arbetsglädje eller ledarskap samt de som bedömdes vara irrelevanta för social- och hälsovården.

Eftersom en scoping review är flexibel tillåts inklusions- och exklusionskriterierna att justeras under arbetets gång (Lavec et al., 2010). När nya insikter framkom under litteratursökningen justerades kriterierna för att bättre reflektera de identifierade forskningsbehoven. Litteratursökningen genomfördes mellan november 2024 och januari 2025. Under detta steg i processen gjordes ett slutligt urval av artiklar och material för inkludering i studien. Detta innebar att nya sökningar genomfördes, sökstrategier vidareutvecklades och de funna materialen granskades noggrant. Urvalet styrdes av inklusions- och exklusionskriterierna och prioriterade relevanta studier. Målet var att identifiera material som på bästa sätt belyser ledarskapsstrategier för att främja arbetsglädje i social- och hälsovården (Forsberg & Wengström, 2015, s. 171–174).

**Tabell 2** Inklusions- och exklusionskriterier för datamaterialet över vetenskapliga artiklar

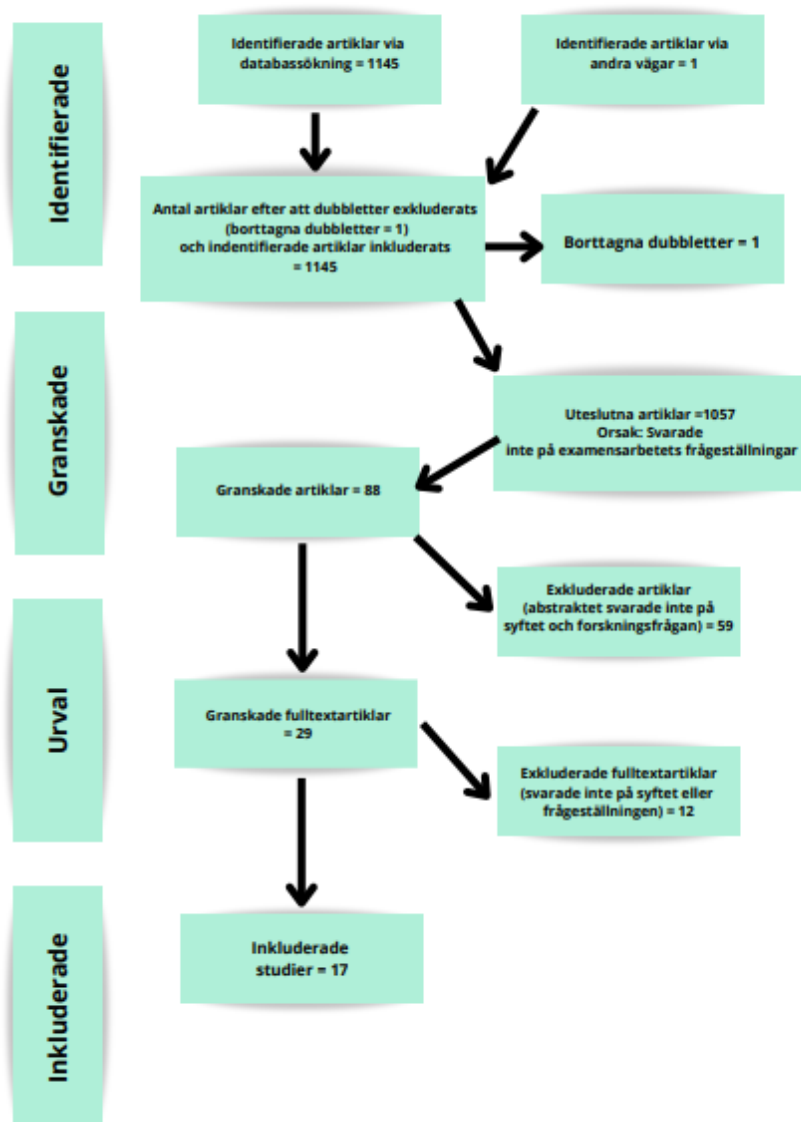
Inklusionskriterier	Exklusionskriterier
Publicerade artiklar mellan 2019–2024	Artiklar publicerade före år 2019 eller efter 2024
Artiklar skrivna på engelska	Artiklar skrivna på annat språk än engelska
Fulltext till förfogande	Icke full text till förfogande
Artiklar som svarar på syfte och frågeställningarna	Artiklar som inte svarar på syftet och frågeställningarna
Artiklar från hela världen	Publikationer som inte är vetenskapliga artiklar, såsom rapporter, avhandlingar eller annan grå litteratur
Artiklar som berör social- och hälsovårdsbranschen	Artiklar som inte berör social- och hälsovården

**Tabell 3** Inklusions- och exklusionskriterier för grå litteratur

Inklusionskriterier	Exklusionskriterier
Böcker, rapporter, riktlinjer, nyhetsartiklar och tidskrifter från myndigheter som berör ledarskapsverktyg för främjande av arbetsglädje	Böcker, rapporter, riktlinjer, nyhetsartiklar och tidskrifter från myndigheter som inte berör ledarskapsverktyg för främjande av arbetsglädje
Böcker, rapporter, riktlinjer, nyhetsartiklar och tidskrifter från myndigheter och organisationer i Norden, samt en enskild källa från USA	Böcker, rapporter, riktlinjer, nyhetsartiklar och tidskrifter från andra geografiska områden än Norden och den enskilda källan från USA
Böcker, rapporter, nyhetsartiklar och tidskrifter mellan 2010 - 2024	Böcker, rapporter, nyhetsartiklar och tidskrifter publicerades före 2010 eller efter 2024
Böcker, rapporter, riktlinjer, nyhetsartiklar och tidskrifter som svarar på syftet och frågeställningarna	Böcker, rapporter, riktlinjer, nyhetsartiklar och tidskrifter som inte svarar på syftet och frågeställningarna

För att säkerställa en systematisk och transparent process användes PRISMA-flödesdiagrammet (Figur 3), vilket beskriver stegen från identifiering och urval till inkludering av de vetenskapliga artiklarna i analysen.

PRISMA-flödesdiagrammet illustrerar stegen i urvalsprocessen från identifiering av studier till slutlig inkludering i analysen. Här beskrivs varje fas av urvalsprocessen i detalj. I identifieringsfasen hittades totalt 1145 artiklar genom databassökningar, samt 1 artikel via andra källor, vilket resulterade i 1146 artiklar. Efter att en dubblett togs bort återstod 1145 artiklar för vidare granskning. I urvalsfasen genomfördes en första screening av titlar och abstrakt, vilket resulterade i att 1057 artiklar exkluderades då de inte svarade på examensarbetets forskningsfråga. De kvarvarande 88 artiklarna granskades mer detaljerat genom en bedömning av deras abstrakt. Därefter genomfördes en fullständig granskning av 29 artiklar i sin helhet, varav 12 artiklar exkluderades eftersom de inte direkt besvarade forskningsfrågorna. I inkluderingsfasen valdes 17 artiklar för analys.



Figur 3. Prisma flödesdiagram om datainsamlingen (Forsberg & Wengström 2015, s.176).

#### 4. Sammanställ data

Under datainsamlingsprocessen dokumenterades och utvecklades arbetet löpande. De insamlade studierna och materialen organiserades och kategoriserades för att skapa en sammanhängande helhet. För att få en tydlig översikt sammanställdes artiklarna i en artikelmatris med kolumner för författare, titel, årtal, syfte, metod, urval/respondenter, resultat och slutsats jfr. (Forsberg & Wengström, 2015, s. 171).

Materialet granskades noggrant för att säkerställa relevans i förhållande till syftet och forskningsfrågan. Vid genomgången av materialet bedömdes varje källa utifrån dess innehåll och koppling till studiens fokusområde. Denna bedömning gjordes genom en

kombination av innehållsanalys och tematisk granskning, där källor som tydligt bidrog till studiens syfte prioriterades. Genom artikelmatrisen (se bilaga 3) blev det möjligt att strukturera och jämföra information på ett överskådligt sätt. Totalt ingick 17 vetenskapliga artiklar i denna analys. Utöver detta inkluderades grå litteratur, som analyserades och sammanställdes i en separat matris (se bilaga 4), där 21 grålitteraturkällor ingick. Bilagan innehåller information organiserad i kolumner för typ av källa, syfte, centrala resultat och egna anteckningar. Eftersom grå litteratur hämtas från olika källor och inte genomgår en standardiserad urvalsprocess som vetenskapliga artiklar, valde jag att inte inkludera ett PRISMA-flödesdiagram. I stället möjliggjorde matrisen en strukturerad sammanställning och analys av materialet i relation till studiens syfte.

Under datainsamlingen läste jag noggrant igenom vetenskapliga artiklar, böcker, rapporter och tidningsartiklar. För att hantera och bearbeta materialet arbetade jag systematiskt genom att läsa och markera relevant innehåll i böcker och rapporter. Genom att markera viktiga avsnitt och samtidigt omformulera centrala delar i ett separat Word-dokument kunde jag sammanställa, strukturera och analysera materialet på ett överskådligt sätt. När informationen överfördes till matrisen valde jag att sammanfatta det viktigaste från varje källa. Detta tillvägagångssätt gjorde det möjligt att identifiera samband mellan olika källor och skapa en logisk struktur inför analysen.

Alla relevanta artiklar, böcker, rapporter och tidskrifter analyserades och sorterades utifrån innehåll och betydelse för studiens mål. Beroende på materialets innehåll grupperades det enligt teman som svarade på forskningsfrågan om effektiva ledarskapsverktyg för att främja arbetsglädje inom social- och hälsovården. De identifierade teman baserades på återkommande begrepp och nyckelord i materialet. Denna metod bidrog till att kartlägga och identifiera de viktigaste aspekterna för studieändamålet jfr. (The Johanna Briggs Institute, 2015; Arksey & O'Malley, 2005).

Den systematiska organiseringen och analysen av materialet skapade en grund för att identifiera centrala teman och faktorer som vidare analyseras i kommande avsnitt. Denna process säkerställde att det insamlade materialet var välstrukturerat och gav en stark grund för den kommande analysen av studiens resultat.

## 5. Analysera, sammanfatta och rapportera resultat

I detta steg delades arbetet in i tre huvuddelar: analys, sammanfattning och rapportering av resultatet. För att strukturera resultatet från de olika studierna användes tematisk analys, eftersom denna metod erbjuder en systematisk och flexibel ansats för att identifiera mönster i materialet (Alvinus et al., 2023, s. 11). Tematisk analys valdes eftersom den möjliggör en djupare förståelse av de underliggande betydelserna och sambanden mellan olika ledarskapsverktyg. Denna metod var särskilt lämplig eftersom studiens syfte inte bara var att kategorisera materialet, utan även att tolka och konkretisera strategier för att främja arbetsglädje. Denna metod beskrivs mer detaljerat i avsnittet 5.3 tematisk analys.

Under analysen av de vetenskapliga artiklarna och den grå litteraturen identifierades återkommande begrepp som sorterades i kategorier och utvecklades till teman kopplade till studiens syfte. De två materialtyperna analyserades initialt separat för att säkerställa en tydlig struktur och en grundlig genomgång av respektive material. Därefter kombinerades resultaten för att identifiera gemensamma mönster och skillnader mellan de vetenskapliga artiklarna och den grå litteraturen. På så sätt kunde en mer heltäckande bild av effektiva ledarskapsverktyg skapas.

Materialet granskades noggrant flera gånger för att säkerställa en systematisk analys. Teman markerades i artikelmatrisen och grålitteraturmatrisen med hjälp av olika kategoriseringar. Varje identifierad kategori relaterades till studiens syfte och forskningsfråga. De markerade kategorierna i matriserna granskades sedan igen för att säkerställa konsekvens och logik i analysen. Genom denna metodik identifierades tio ledarskapsverktyg som kan användas för att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården. Dessa verktyg har kategoriserats tematiskt och presenteras i resultatkapitlet. (Forsberg & Wengström, 2015, s. 170–178; Braun & Clarke, 2006, s. 77–101). Där beskrivs hur de identifierade ledarskapsverktygen tillämpas och hur de kan användas i praktiken för att stärka arbetsglädjen inom social- och hälsovården.

Denna systematiska analysprocess gav en tydlig struktur och en djupare förståelse för de ledarskapsverktyg som kan främja arbetsglädje inom social- och hälsovården. Resultaten från de olika studierna sammanställdes och diskuterades, och slutligen drogs slutsatser och förslag för vidare forskning (Forsberg & Wengström, 2015, s. 172).

### 5.3 Tematisk analys

För att bearbeta det insamlade materialet i denna scoping review tillämpades tematisk analys. Tematisk analys är en flexibel kvalitativ metod som möjliggör identifiering, tolkning och beskrivning av återkommande mönster och teman i materialet. Denna flexibilitet gör den särskilt användbar i en scoping review, där målet är att kartlägga och analysera ett brett spektrum av befintliga verktyg och strategier (Alvinius et al. 2023, s. 11).

Enligt Alvinius et al. (2023, s. 83–84) är tematisk analys en iterativ process som består av sex centrala steg:

1. **Upptäck datamaterialet:** Transkribera och närläs materialet för att identifiera nyckelord och meningsbärande enheter.
2. **Lyft fram initiala kategorier:** Koda materialet systematiskt och organisera koderna i initiala kategorier.
3. **Sök efter teman:** Gruppera kategorierna för att lyfta fram teman som speglar datamaterialets övergripande innehåll.
4. **Granska teman:** Säkerställ att teman stämmer överens med materialet genom en iterativ process.
5. **Definiera och namnge teman:** Skapa tydliga definitioner som beskriver materialets huvudpoänger.
6. **Producera resultatavsnittet:** Presentera teman med illustrerande citat och koppla tillbaka till studiens syfte och forskningsfråga.

Dessa steg gav en strukturerad och systematisk grund för att analysera och tolka materialet i studien. Genom att följa denna process säkerställdes att kodning och tematisering skedde på ett transparent och systematiskt sätt.

### 5.4 Etiska överväganden

I detta examensarbete, som bygger på en scoping review med induktiv ansats och en tematisk analys, följer jag riktlinjerna för god vetenskaplig praxis som beskrivs av Forskningsetiska delegationens (TENK, 2023) samt de principer som sammanfattats av

Alvinus et.al (2023), Sohlberg & Sohlberg (2019) och Kalmar & Lövgren (2019). För att säkerställa en etisk forskningsprocess genom hela arbetets gång kommer jag att tillämpa följande principer:

- **Ärlighet och transparens:** Forskningsprocessen kommer att präglas av ärlighet och öppenhet. Jag kommer att tydligt redovisa metoder, resultat och samtliga källor (TENK, 2023, s. 12; Alvinus et al., 2023, s. 55; Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 268–269).

Jag har inledningsvis använt ChatGPT som ett stödverktyg för översättning av engelska vetenskapliga artiklar och texter ur finskspråkiga böcker och rapporter. Översättningarna har därefter granskats manuellt och vid behov justerats för att säkerställa korrekthet och att den ursprungliga betydelsen bevarats (Open AI, 2024–2025).

- **Undvikande av plagiat:** För att säkerställa att tidigare forskning erkänns på ett respektfullt och korrekt sätt, kommer jag noggrant att hänvisa till andra forskares arbete och idéer. All form av plagiering undviks genom tydliga och korrekta källhänvisningar (TENK, 2023, s. 17; Alvinus et al., 2023, s. 55; Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 268–269).
- **Ansvarsfull resultatrapportering:** Resultaten presenteras rättvist, objektivt och utan manipulation för att stödja förutbestämda hypoteser. Rapporteringen präglas av vetenskaplig integritet och följer principen om att bedriva forskning utan att skada människor, djur eller miljö (TENK, 2023, s. 16; Alvinus et al., 2023, s. 55; Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 268–269).
- **Etik som mer än regler:** Som Kalmar & Lövgren (2019, s. 147) påpekar handlar etik inte bara om att följa regler, utan även om att upprätthålla en dialog mellan forskare, deltagare och institutioner för att säkerställa forskningens relevans och trovärdighet. Forskningen bör inte stanna i ett "låst rum", utan bidra till vidare insikt och utveckling. Under arbetets gång har jag diskuterat och reflekterat över studiens upplägg, material och resultat tillsammans med handledare samt med kollegor. Efter att arbetet färdigställts kommer resultaten att presenteras på min arbetsplats

för att diskutera hur de identifierade ledarskapsverktygen kan implementeras i praktiken och bidra till en förbättrad arbetsmiljö.

- **Rättvisa och etisk bedömning:** Jag kommer att sträva efter att rättvist bedöma andra forskares arbete och upprätthålla en etisk forskningsprocess. Eventuella intressekonflikter som kan uppstå under arbetets gång redovisas öppet för att säkerställa resultatens trovärdighet (TENK, 2023, s. 14; Alvinus et al., 2023, s. 55; Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 268–269).

Genom att följa dessa principer enligt Alvinus et al. (2023), TENK (2023), Sohlberg & Sohlberg (2019) och Kalmar & Lövgren (2019) säkerställer jag att examensarbetet utförs i linje med god vetenskaplig praxis och etiska riktlinjer.

## 6 Resultat

Ledarskap är avgörande för att stärka arbetsglädje och säkerställa en god vårdkvalitet. En arbetsmiljö där medarbetarna trivs bygger på förståelse för vad som påverkar deras engagemang och motivation. Genom att använda ledarskapsverktyg som främjar arbetsglädjen kan ledare aktivt bidra till ökad trivsel och en positiv arbetskultur.

Denna studie bygger på en analys av 17 vetenskapliga artiklar från flera länder och undersöker hur ledarskapsverktyg kan främja arbetsglädje inom social- och hälsovården. Studier från Norden fokuserar på den nordiska arbetslivsmodellen, som kännetecknas av högt medarbetarinflytande, låga beslutshierarkier och en betoning på samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare, detta påverkar ledarskap och arbetsglädje. Internationella studier ger kompletterande insikter om hur verktygen kan tillämpas i skilda organisatoriska och kulturella miljöer.

Utöver detta har 21 källor från grå litteratur analyserats, där majoriteten av referenserna är hämtade från Finland och Sverige. Detta ger en relevant koppling till de arbetsmiljöer där resultaten ska tillämpas. För att bredda perspektivet har även enstaka internationella källor inkluderats.

Genom att kombinera vetenskapliga artiklar och grå litteratur har studien identifierat ledarskapsverktyg som kan användas för att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården. Verktyg presenteras i de följande avsnitten.

## 6.1 Transformativt och stödjande ledarskap

Detta avsnitt belyser transformativt och stödjande ledarskaps betydelse för en trygg arbetsmiljö, ökad arbetsglädje och medarbetarnas utveckling. Fokus ligger på hur dessa ledarskapsstilar kan förbättra trivsel, motivation och prestation inom organisationer.

Rapporten från Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020) visar att ledarskap som prioriterar medarbetarnas behov och välbefinnande, genom strategier som flexibla arbetsvillkor och stödjande ledning, har en positiv inverkan på både arbetsglädje och prestation. När medarbetarna känner sig respekterade och delaktiga skapas en trygg och utvecklande arbetsmiljö.

Enligt Othman (2022) bygger transformativt ledarskap på en tydlig vision, gemensamma mål och utvecklingsmöjligheter, vilket inspirerar och motiverar medarbetare. *”Othman beskriver hur viktigt det är att inse behovet av förändring, utveckling av en vision för att kunna driva förändring genom inspiration och engagera sig i positivt beteende för att förbättra engagemanget hos organisationens medlemmar.”* (Othman 2022, s. 2).

Fyra grundläggande principer formar en motiverande och utvecklande arbetsmiljö inom transformativt ledarskap. För det första fungerar ledaren som en förebild genom sitt agerande och bygger därmed förtroende inom organisationen, en aspekt som benämns som idealiserad påverkan. Vidare spelar inspirerande motivation en avgörande roll, där en tydlig och engagerande vision stärker medarbetarnas drivkraft och arbetsglädje (Othman, 2022).

En annan central del av denna ledarskapsstil är intellektuell stimulans, där ledaren uppmuntrar medarbetarna att tänka kritiskt, utforska nya lösningar och kontinuerligt utveckla sina färdigheter. Slutligen betonas individuell omtanke, där ledaren ser varje medarbetare som en unik individ och aktivt stödjer deras professionella tillväxt och välbefinnande (Othman, 2022). Dessa principer skapar tillsammans en arbetsmiljö där

medarbetare känner sig sedda, inspirerade och motiverade att bidra till organisationens utveckling.

Othman (2022) beskriver hur transformativt ledarskap kan stärka arbetsmiljön och öka trivsel: *"nurses preferred leaders who displayed transformational leadership, and nurses who were more satisfied with their job were more likely to stay"* (Othman 2022, s. 3). En inspirerande och utvecklingsinriktad ledarskapsstil kan öka trivseln och minska personalomsättningen, vilket är särskilt relevant inom hälso- och sjukvården där personalbrist är en utmaning.

Vårdorganisationer gynnas av att kombinera transformativt och stödjande ledarskap. Genom att tillgodose medarbetarnas behov, förmedla en tydlig vision och främja utveckling skapas en trygg och engagerande arbetsmiljö som i förlängningen stärker verksamhetens kvalitet och hållbarhet (Othman et al., 2022; Pursio et al., 2014).

### **6.1.1 Inverkan på arbetsmiljön**

Transformativt och stödjande ledarskap bidrar till ökad arbetsglädje, arbetstillfredsställelse och en stabil personalstyrka. Nihlén (2019, s. 19) framhåller att *"ett starkt och tydligt ledarskap på verksamhetsnivå med en hög lokal närvaro och ett lika tydligt och starkt mandat uppifrån, får medarbetarna att känna motivation och arbetsglädje"*. Att ledare aktivt lyssnar och erbjuder administrativt stöd bidrar till en miljö där medarbetarna känner sig respekterade och erkända. Genom att skapa en positiv arbetsmiljö och inspirera medarbetare till bättre prestationer kan ledaren stärka engagemang och trivsel (Xiaochen et al., 2022; Pursio et al., 2024; Othman et al., 2022). Åkerman (2010) understryker att framgångsrikt ledarskap kräver en balans mellan att inspirera medarbetarna och att samtidigt sätta upp tydliga mål. Att visa förtroende för medarbetarnas förmågor och ge dem utrymme att prestera bidrar till att både motivationen och arbetsglädjen stärks.

Rapporterna av Heikkilä-Tammi (u.å.), Toppinen-Tanner et al. (2016) och Söderfjäll (2023) bekräftar att ledarskap som prioriterar medarbetarnas behov och arbetsglädje spelar en central roll i att förbättra både individens välbefinnande och organisationens prestationer. Detta understryker vikten av strategier som säkerställer tillräcklig vila, flexibla arbetsvillkor och en strukturerad ledning. Genom att engagera alla nivåer inom organisationen kan arbetsplatser effektivt förbättra medarbetarnas välbefinnande och därmed också

organisationens resultat. Toppinen-Tanner et al. (2018) framhåller att sådana åtgärder har betydande positiva effekter på arbetsmiljön.

Enligt Wheelan, Åkerlund och Jacobsson (2022) söker medarbetarna trygghet och stabilitet i ett pålitligt och tydligt ledarskap. I nya grupper är behovet av struktur och vägledning särskilt stort, och ledaren förväntas vara kompetent, lyhörd och stödjande. Brown (2018) lyfter fram att modigt ledarskap, där ledaren vågar adressera perfektionism och uppmuntra sunda ambitioner, skapar en balanserad och hälsosam arbetskultur.

Enligt Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020) bidrar en välorganiserad arbetsmiljö där balans mellan krav och resurser prioriteras till minskad stress och ökad arbetstillfredsställelse. Flexibla arbetsformer och tydliga roller skapar en stödjande miljö där medarbetarna kan prestera utan att känna sig överbelastade.

### **6.1.2 Betydelsen av en trygg arbetsplats**

En trygg arbetsplats är en grundförutsättning för att medarbetarna ska kunna prestera, samarbeta och känna arbetsglädje. Enligt Bley (2022) är öppenhet och sårbarhet hos ledaren avgörande för att skapa en atmosfär av förtroende och respekt. Genom att vara autentisk och visa empati kan ledaren stärka gemenskapen och bygga en stabil grund för trygghet på arbetsplatsen.

Genom att lyssna empatiskt och skapa en öppen arbetsmiljö kan ledaren bygga tillit, vilket är centralt för både individuella och kollektiva framgångar (Nummela, 2010; Viotti, 2024). Nummela (2010, s. 20) beskriver att *"att lyssna med empati är att lyssna med medkänsla, att försöka förstå vad den andra behöver"*. Bley (2022) betonar vikten av förtroende och respekt i ledarskapet framhåller att ledare bör anpassa sin stil utifrån individens behov för att skapa ett stödjande klimat. Detta bidrar inte bara till medarbetarnas välbefinnande utan också till organisationens långsiktiga framgång.

### **6.1.3 Arbetsglädje genom mening och utveckling**

Hakanen (2024, s. 6–7) betonar att arbetsglädjen stärks när medarbetare upplever sitt arbete som meningsfullt och ges möjlighet till utveckling. Chefer kan skapa goda förutsättningar för lärande genom att uppmuntra positiva interaktioner och stötta engagemang. Sådana insatser bidrar till en trivsam arbetsmiljö och ökar motivationen.

Regelbunden och konstruktiv feedback gör det lättare för medarbetare att förstå sin roll i organisationen, vilket stärker deras koppling till verksamhetens mål och ökar engagemanget. När medarbetare får tydlig återkoppling känner de sig mer uppskattade, vilket i sin tur bidrar till arbetsglädje och långsiktig motivation (Kivelä & Temmes, 2022). Ledare som aktivt erkänner medarbetarnas insatser och ser till att de känner sig hörda skapar en känsla av mening och ökat engagemang (Kivelä & Temmes, 2022).

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020) framhåller vikten av att erbjuda karriärmöjligheter och integrera lärande i det dagliga arbetet. Genom att ge medarbetarna möjligheter till utveckling kan en hållbar arbetsmiljö byggas upp där trivsel och prestation stärks. En sådan kultur ökar även lojaliteten gentemot organisationen och främjar långsiktigt välbefinnande.

Forskning visar att ledare som aktivt arbetar för att främja utveckling, lärande och stöd i arbetsmiljön skapar gynnsamma förutsättningar för både medarbetarnas trivsel och organisationens resultat.

#### **6.1.4 Ledarskapsstilens roll**

Kombinationen av transformativt och situationsanpassat ledarskap är särskilt effektiv för att möta medarbetarnas olika behov och stärka arbetskulturen. Etiskt ledarskap har en central roll i att skapa rättvisa, tillit och motivation (Abujader et al., 2024; Kaffashpoor et al., 2020). Abujaber et al. (2024, s.6) betonar att *"when investigating the leadership style, all older generations consistently agreed to prefer the transformational one because of its capacity to inspire and motivate frontline staff. However, to respond to specific situational demands, the older generation in our study modified and combined aspects of situational and democratic leadership"*. Detta visar att ledare ofta behöver anpassa sitt ledarskap till den specifika kontexten för att skapa en mer engagerande och motiverande arbetsmiljö.

Aulankoski (2016) framhåller att ledare bör ta hänsyn till medarbetarnas personliga värderingar för att stärka deras känsla av syfte och motivation. Adelsköld (2018) lyfter fram att humor, när den används med empati och självinsikt, kan bidra till en inkluderande arbetskultur. Humor kan minska stress, stärka gruppsammanhållningen och skapa en trivsam arbetsmiljö, vilket i sin tur främjar arbetsglädje och motivation. Detta är

betydelsefullt inom transformativt ledarskap, där relationen mellan ledare och medarbetare bygger på tillit och inspiration.

## **6.2 Effektiv kommunikation och delaktighet**

Detta avsnitt belyser vikten av kommunikation, delaktighet, samarbete, konfliktförebyggande samt feedback och reflektion i ledarskapet. Fokus ligger på hur kommunikativa verktyg och strategier kan stärka relationer, underlätta samarbete och bidra till en arbetsmiljö präglad av trygghet, respekt och arbetsglädje. Delaktighet och samverkan lyfts fram som avgörande faktorer för att öka engagemang och motivation, medan genomtänkta strategier för konfliktlösning bidrar till en mer harmonisk arbetsplats.

### **6.2.1 Kommunikationsverktyg för ledare**

Effektiv kommunikation är en hörnsten i att bygga relationer mellan ledare och medarbetare. Ledarens aktiva kommunikation och engagemang i relationer till sina medarbetare bidrar till en arbetsmiljö som gynnar både välbefinnande och prestation. Genom att kombinera energi, empati och tydlighet i kommunikationen kan ledaren både inspirera och skapa tillit, samtidigt som missförstånd minimeras. Därigenom stärks arbetsglädjen, vilket leder till en mer effektiv arbetsplats (Abujader et al., 2024; Lundqvist et al., 2023; Demeke et al., 2024; Lacinai, 2022). Bley (2022) betonar att öppenhet och empatisk kommunikation är avgörande för att skapa förtroende och bygga en arbetsmiljö där medarbetarna känner sig trygga och motiverade. Genom att visa sårbarhet och genuint engagemang för individens behov kan ledaren främja en kultur av ömsesidig respekt och samarbete.

Åkerman (2010) betonar att tydlig och positiv återkoppling bygger förtroende och motiverar medarbetarna till att prestera bättre. Aktivt lyssnande och frågor som främjar reflektion är också viktiga verktyg för att skapa en konstruktiv dialog och lärande kultur. Att visa intresse för medarbetarnas välmående är avgörande för att skapa en positiv arbetsmiljö. Små handlingar, som att ställa frågor om medarbetarnas dag eller ge uppskattning för deras arbete, kan aktivera trygghetssystemet och stärka motivationen (Viotti, 2024).

Ett effektivt verktyg i kommunikationen är icke-våldskommunikation, som bygger på tydliga observationer, känslor, behov och önskemål. Detta bidrar till ökad klarhet och ett samarbetsklimat präglad av respekt, vilket i sin tur främjar samarbete (Nummela, 2010).

### **6.2.2 Delaktighet och samarbete**

En arbetskultur som präglas av delaktighet och samverkan är en nyckelfaktor för både individens och organisationens utveckling (Brofeldt, Sennehed Petersson & Elg, 2019). Ett medledarskap, där medarbetare aktivt tar ansvar för sin egen utveckling och gemensamma målsättningar, stärker teamets sammanhållning. Genom att upprätthålla öppna kommunikationsvägar och tillämpa ett stödjande ledarskap kan en ledare skapa en känsla av gemenskap och engagemang.

Brown (2018) lyfter fram vikten av dialog för att tidigt identifiera potentiella utmaningar och varningssignaler, vilket kan bidra till ökad arbetsglädje och stärkt samhörighet. En inkluderande arbetsmiljö, där medarbetare uppmuntras att dela med sig av sin expertis och delta i beslutsprocesser, kan dessutom stärka såväl engagemang som yrkesautonomi. Pursio et al. (2024, s. 6) framhåller att *"Nursing involvement and expertise sharing, organization's quality standards, nurse management and leadership, and collegial nurse-doctor relationships were related to professional autonomy"*.

Att involvera medarbetare tidigt i förändringsprocesser bidrar till ökad delaktighet och minskat motstånd, särskilt vid tvärprofessionellt samarbete (Wener et al., 2022; Pursio et al., 2024; Torp et al., 2020). Tydlig och konsekvent kommunikation är dessutom en viktig faktor för att stärka teamets dynamik och arbetsglädje (Aulankoski, 2016).

### **6.2.3 Effektiv kommunikation och konfliktförebyggande**

Maškovic Wägborg (2023) betonar vikten av att förebygga konflikter genom att förstå medarbetarnas känslor och behov. Hon lyfter fram tre centrala strategier som kan bidra till en bättre arbetsmiljö och minska risken för missförstånd. En av dessa är dialogforum, där återkommande möten ger medarbetarna möjlighet att diskutera utmaningar och framföra feedback. En sådan struktur skapar en öppen och inkluderande arbetskultur, vilket i sin tur stärker känslan av delaktighet och främjar både trivsel och engagemang. Samarbetskontrakt utgör en annan viktig metod, där skriftliga överenskommelser om

bemötande och samarbete tydliggör förväntningar och skapar en mer stabil och trygg arbetsmiljö. Slutligen betonas vikten av tillgängligt ledarskap, där närvarande och stödjande chefer bygger förtroende och skapar en kultur präglad av respekt och trygghet.

Jordan (2020, s. 193–194) lyfter också fram vikten av tydlig och strukturerad kommunikation för att stärka samarbetet och minska risken för konflikter. Vidare framhålls att återkommande avstämningar, exempelvis veckovisa möten och problemlösningsforum, bidrar till en tydlig struktur i det dagliga arbetet och stärker förtroendet mellan medarbetare och ledare. En aspekt är också betydelsen av en öppen-dörr-policy, där ledare genom sin närvaro och tillgänglighet skapar en transparent arbetsmiljö där medarbetarna vågar ta upp frågor och utmaningar. För att hantera konflikter i ett tidigt skede lyfts även behovet av tydliga riktlinjer och arbetsmiljöundersökningar, vilka gör det möjligt att identifiera problem i ett tidigt skede. Dessutom kan fortbildning och handledning inom konfliktlösning ge både ledare och medarbetare praktiska verktyg för att hantera utmaningar på ett konstruktivt sätt.

Genom att tillämpa dessa strategier kan ledare skapa en arbetskultur som präglas av respekt, trygghet och samarbete. En sådan miljö gör att medarbetarna känner sig sedda och uppskattade, vilket stärker arbetsglädjen och bidrar till organisationens långsiktiga effektivitet (Maškovic Wägborg, 2023; Jordan, 2020, s. 193–194).

#### **6.2.4 Feedback och reflektion som verktyg**

Feedback är ett centralt verktyg för att stärka relationer och förbättra prestationer. Regelbunden återkoppling med empati hjälper medarbetare att utvecklas och känna sig uppskattade (Kivelä & Temmes, 2022). Att skapa en kultur där misstag ses som en naturlig del av lärandet uppmuntrar innovation och initiativ (Viotti, 2024).

Enligt Hakanen (2024, s. 6–7) kan vänliga gester och stödjande kommunikation mellan kollegor bidra till en mer positiv arbetsmiljö och ökad arbetsglädje. Genom att uppmuntra en kultur av öppenhet och respekt kan ledaren skapa en arbetsplats där medarbetarna känner sig sedda och värderade.

### 6.3 Arbetsmiljö och autonomi

Detta avsnitt fokuserar på arbetsmiljöns och autonomins betydelse för arbetsglädje och prestation. Ledarskapets roll i att skapa en balanserad och stödjande arbetsmiljö, ge organisatoriskt stöd och främja medarbetarnas autonomi är centrala teman. Genom att prioritera balans, resurser och inflytande kan ledare stärka trivsel, engagemang och motivation på arbetsplatsen.

Autonomi är en nyckelfaktor för arbetsglädje och prestation. När medarbetare får större inflytande över sitt arbete och ges möjligheter till delaktighet stärks deras engagemang och motivation. Minskad professionell autonomi, exempelvis på grund av detaljstyrning, riskerar däremot att minska arbetsglädjen och känslan av mening i arbetet (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020).

#### 6.3.1 Balans och resurser i arbetsmiljön

En välbalanserad arbetsmiljö där arbetskrav och resurser är i harmoni är avgörande för att minska stress och öka arbetsglädjen. Strategier för effektiv bemanning och resursfördelning är centrala för att skapa denna balans (Pursio et al., 2024; Nunstedt et al., 2020; Assander et al., 2022). Brown (2018) lyfter fram vikten av att reflektera över arbetsmetoder och identifiera hälsosamma arbetsstrukturer för att motverka destruktiv perfektionism. Adelsköld (2018) betonar dessutom att en trygg arbetsmiljö, där medarbetare känner sig fria att uttrycka sig utan rädsla, kan förstärka balansen mellan krav och resurser. Humor kan i detta sammanhang fungera som en kraftfull metod för att minska stress och skapa en mer avslappnad stämning.

Enligt Åkerman (2010) är en balans mellan krav och resurser en grundförutsättning för arbetsglädje. Genom att ge medarbetarna frihet att fatta beslut och säkerställa att de har tillgång till nödvändiga verktyg och stöd, kan ledare skapa en produktiv och trivsamt arbetsmiljö. Wheelan et al. (2022) framhåller att tydliga och stödjande ledare skapar stabilitet och ger medarbetarna förutsättningar att uppnå sina mål. Denna stabilitet, kombinerad med autonomi och frihet att påverka arbetet, stärker både motivationen och arbetsglädjen.

Trots utmaningar som hög arbetsbelastning, särskilt inom vårdsektorn där arbetskraftsbrist är vanligt, är det möjligt att främja positiva faktorer i arbetet för att skapa en mer hållbar

arbetsmiljö. Hakanen (2024, s. 6–7) föreslår att man fokuserar på det som fungerar väl och inspirerar medarbetarna, vilket kan öka arbetsglädjen även under pressade förhållanden. Ledarskapet spelar här en viktig roll genom att identifiera lösningar och hantera belastning på ett konstruktivt sätt.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020) betonar vikten av att skapa en balans mellan arbetskrav och tillgängliga resurser. Genom att anpassa arbetsuppgifter och arbetsbörda till medarbetarnas kapacitet kan arbetsgivare främja en hälsosam arbetsmiljö. Effektiv resursallokering och strategiska beslut är avgörande för att förebygga stress och utmattning.

### **6.3.2 Organisatoriska stöd och strukturer**

Det är ledarens ansvar att hantera brister i tid och resurser utan att lägga detta ansvar på medarbetarna. Chefer bör erbjuda tydliga riktlinjer och stöd för att skapa stabilitet och minska stress (Viotti, 2024). För att underlätta för medarbetarna är det avgörande att kommunicera förväntningar tydligt och ge dem verktyg för att hantera krav. En förutsägbar arbetsmiljö, med tydliga roller och rutiner, minskar osäkerhet och stärker känslan av autonomi (Nummela, 2010).

Enkelhet i system och arbetsmodeller underlättar processer och minskar stress. Regelbundna fysiska möten, där ledare och medarbetare får möjlighet att diskutera och utvärdera arbetet, är avgörande för att stärka kommunikationen och gemenskapen på arbetsplatsen (Kivelä & Temmes, 2022).

Hakanen (2024, s.6–7) understryker vikten av balans mellan arbete och privatliv för att säkra långsiktigt välmående hos medarbetarna. Chefer spelar en avgörande roll genom att skapa förutsättningar för denna balans genom att erbjuda stöd, flexibilitet och en hållbar arbetsmiljö. En sådan arbetskultur kan leda till ökad arbetsglädje och bättre resultat.

### **6.3.3 Autonomi och medarbetarens inflytande**

Autonomi spelar en avgörande roll för arbetsglädje och motivation. När medarbetare får inflytande över och möjlighet att påverka sitt arbete, stärks deras engagemang och kreativitet (Nunstedt et al., 2020; Pursio et al., 2024; Dorssen-Boog et al., 2022). Åkerman (2010) betonar att medarbetare som känner att de har inflytande bidrar med fler kreativa

lösningar och högre kvalitet i sitt arbete. Bley (2022) lyfter fram att självinsikt hos ledaren är en central aspekt för att stödja autonomi. Genom att förstå sina egna drivkrafter och fatta faktabaserade beslut kan ledaren skapa en arbetsmiljö som främjar både individuellt ansvar och organisatorisk stabilitet.

Den fysiska arbetsmiljön har också stor betydelse för medarbetarnas trivsel och prestation. Lugna och inbjudande arbetsmiljöer, med inslag som växter, ergonomiska möbler och dämpade färger, kan minska stress och aktivera trygghetssystemet. En trivsamt arbetsmiljö visar att arbetsgivaren värderar medarbetarnas välbefinnande och kan förbättra både koncentration och arbetsglädje (Viotti, 2024). Nummela (2010) framhäver att dessa insatser stärker välmående och skapar en positiv arbetskultur. En arbetsmiljö där ledare fokuserar på att skapa stabila processer och stärka relationer mellan medarbetarna bidrar till ett bättre arbetsklimat och högre arbetsglädje (Kivelä & Temmes, 2022).

#### **6.4 Utvecklingsmöjligheter och kompetenshöjning**

Detta avsnitt belyser vikten av kontinuerlig utbildning och utveckling som strategier för att öka arbetsglädjen, stärka motivationen och förbättra arbetsmiljön. Fokus ligger på hur ledare kan använda fortbildning och kompetensutveckling som verktyg för att stödja både individens och organisationens framgång.

Lärande och utvecklingsmöjligheter fungerar som buffertar mot arbetsrelaterad stress. Att integrera lärande i det dagliga arbetet och ge medarbetare tillgång till kompetensutveckling bidrar till både trivsel och professionell tillväxt (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020). Ledarskapet spelar en avgörande roll i att skapa dessa förutsättningar genom att prioritera dialog och stödjande insatser.

Genom att erbjuda regelbundna utbildningsinsatser och tillhandahålla möjligheter till personlig och professionell utveckling kan organisationer främja en positiv arbetsmiljö. Fortbildning stärker inte bara individens färdigheter utan bidrar också till att utveckla arbetslagens samarbetsförmåga och produktivitet. Detta är särskilt viktigt i organisationer med höga krav och begränsade resurser, där kompetensutveckling kan minska arbetsrelaterad stress och öka arbetsglädjen.

#### 6.4.1 Fortbildning som motivationsfaktor

Möjligheter till karriärutveckling och kontinuerlig utbildning är avgörande för att stärka arbetsglädje och personalretention, särskilt inom vårdmiljöer där arbetsbelastningen ofta är hög och resurserna begränsade (Xiaochen et al., 2022; Alabi et al., 2021; Othman et al., 2022). Xiaochen et al. (2022, s. 3) betonar att *"Career growth was the strongest predictor followed by job satisfaction and transformational leadership, and these three predictors could predict intention to stay, accounting for 54.3% of the variance"*. Detta visar hur möjligheter till karriärutveckling inte bara stärker individens motivation utan också bidrar till att minska personalomsättning och förbättra organisationens stabilitet. Nihlén (2019) framhåller att kompetensutveckling inte bara ökar motivationen utan också bidrar till att stärka professionell utveckling och samarbete. Genom att minska rivalitet och främja lagarbete kan ledare skapa en miljö där både trivsel och prestation förbättras.

Brown (2019) framhåller att framgångsrika ledare integrerar utbildningsinsatser med organisationens övergripande mål. Detta skapar en starkare koppling mellan individuell utveckling och verksamhetsnytta, vilket i sin tur stärker medarbetarnas engagemang och känsla av tillhörighet.

Enligt Åkerman (2010) är kontinuerlig utbildning och tydliga utvecklingsmöjligheter viktiga för att medarbetarna ska känna motivation och lojalitet gentemot organisationen. När medarbetare ser en klar väg för både personlig och professionell tillväxt ökar deras vilja att bidra till organisationens mål. Fortbildning fungerar som en stark motivationsfaktor som inte bara stödjer individens utveckling utan också förstärker organisationens kapacitet.

Kreativitet och lärande är också centrala aspekter för arbetsglädje. Brofeldt, Sennehed Petersson och Elg (2019) betonar att en arbetsplats som uppmuntrar lärande och innovation stärker både hälsa och arbetsglädje. Möjligheten för medarbetarna att bidra med idéer och delta i förändringsprocesser skapar en känsla av meningsfullhet och engagemang.

Reflektionsövningar och självledarskapsutbildningar har visat sig vara effektiva metoder för att hjälpa medarbetare att hantera stress och identifiera sina egna behov. Dessa insatser stärker deras känsla av kontroll och förmåga att navigera utmaningar i arbetet (Nummela, 2010).

Möjligheter att växa och utvecklas är avgörande för att upprätthålla arbetsglädje. Ledare bör aktivt erbjuda fortbildning och mentorskap som stödjer medarbetarnas personliga och professionella utveckling. Detta bidrar till en långsiktig motivation och stärker lojaliteten gentemot arbetsplatsen (Kivelä & Temmes, 2022).

#### **6.4.2 Kompetensutveckling som ledarverktyg**

Ledare som investerar i mentorskap och utbildning bidrar till att stärka medarbetarnas långsiktiga motivation och förbättrar därigenom både arbetsmiljön och vårdkvaliteten (Demeke et al., 2024; Pursio et al., 2024; Øyri et al., 2020).

Aulankoski (2016) påpekar att fortbildning inte enbart bör fokusera på tekniska färdigheter utan också på självledarskap och självmedkänsla. Denna typ av utveckling bidrar till att stärka medarbetarnas arbetsglädje genom att skapa en balanserad arbetsmiljö där individer känner sig både uppskattade och kompetenta att hantera sina arbetsuppgifter.

### **6.5 Socialt stöd och arbetsrelationer**

Detta avsnitt belyser vikten av socialt stöd och positiva arbetsrelationer som centrala faktorer för att främja arbetsglädje, minska stress och stärka arbetsplatsens sammanhållning. Genom att skapa stödjande relationer mellan kollegor, främja goda relationer mellan ledare och medarbetare samt arbeta mot gemensamma mål kan ledare bidra till en trivsamt och produktiv arbetsmiljö.

#### **6.5.1 Stödjande relationer och teamkänsla**

Stödjande relationer inom arbetsgruppen är avgörande för att minska stress och öka arbetsglädjen. Kollegiala relationer och en stark teamkänsla bidrar till en positiv och hälsosam arbetsmiljö (Nunstedt et al., 2020; Demeke et al., 2024; Assander et al., 2022). Svensson (2019) betonar vikten av att bygga starka teamrelationer och skapa en stödjande arbetsmiljö för att främja arbetsglädje. Detta innefattar att ge kontinuerlig feedback, meningsfulla arbetsuppgifter samt möjliggöra utveckling och lärande. Sådana insatser stärker både trivsel och motivation bland medarbetarna. Adelsköld (2018) lyfter fram att humor kan stärka gemenskapen och tilliten inom arbetsgruppen. Genom att använda

humor för att skapa positiva stunder och lyfta fram gemensamma erfarenheter kan ledare förbättra relationerna mellan kollegor.

För att förbättra kommunikationen och minska missförstånd kan det vara användbart att implementera gemensamma modeller för att förstå mänskliga beteenden. Modeller som "trecirkelmodellen" ger ett gemensamt språk för att identifiera och hantera stress och osäkerhet (Viotti, 2024). Empatiskt lyssnande och aktiviteter som bygger lagkänsla, exempelvis gemensamma frukostar eller teamaktiviteter, bidrar också till att skapa gemenskap och trivsel (Viotti, 2024; Nummela, 2010).

Forskning visar att relationer mellan kollegor har en direkt inverkan på arbetsglädjen. Hakanen (2024) menar att en engagerad medarbetare tenderar att vara vänlig och hjälpsam mot sina kollegor. Vänliga gester och stöd från kollegor stärker individens arbetsengagemang och känsla av samhörighet. Att bygga en arbetsmiljö där ömsesidig respekt och stöd är en central del av kulturen är därför en viktig del av ledarskapet.

### **6.5.2 Relationen mellan ledare och medarbetare**

Effektivt ledarskap stärker relationerna mellan ledare och medarbetare, vilket ökar både engagemang och lojalitet (Lundqvist et al., 2023; Pursio et al., 2024; Othman et al., 2022). Åkerman (2016) betonar att "*Empatiskt ledarskap ökar trygghet och engagemang. Positiv feedback ökar förtroende och prestation*". En empatisk och stödjande ledare kan skapa en inkluderande arbetsmiljö där medarbetarna känner sig trygga och uppskattade. Bley (2022) understryker att ledare som agerar som förebilder och bemöter medarbetare med empati inte bara stärker förtroendet utan också inspirerar till ökad arbetsglädje och prestation. Genom att leda med integritet och respekt kan ledaren skapa en stark relation som bygger på ömsesidigt förtroende och gemenskap.

Aulankoski (2016) framhåller att stödjande ledarskap, som tar hänsyn till medarbetarnas individuella behov och inkluderar självmedkänsla, bidrar till en harmonisk och effektiv arbetsmiljö. Arbetsplatsens kultur bör dessutom bygga på gemensamma regler som främjar respekt och samarbete (Kivelä & Temmes, 2022).

### 6.5.3 Grupputveckling och gemensamma mål

Kunskap om grupputveckling är central för att bygga effektiva team. Ett framgångsrikt team kännetecknas av sammanhållning, tydliga mål och förmågan att hantera konflikter. När gruppen arbetar mot gemensamma mål och ger varandra stöd skapas förutsättningar för hållbara lösningar och ökad arbetsglädje (Brofeldt, Sennehed Petersson & Elg, 2019). Sociala aktiviteter, såsom gemensamma frukostar, träningspass eller AW, kan bidra till att främja trygghet och gemenskap. Det är dock viktigt att dessa aktiviteter är frivilliga för att undvika motstånd (Viotti, 2024).

## 6.6 Organisatoriska faktorer

Detta avsnitt fokuserar på de organisatoriska faktorer som påverkar arbetsmiljön, arbetsglädjen och medarbetarnas välbefinnande. Tydliga strukturer, flexibilitet och effektiv hantering av arbetsmiljöutmaningar lyfts fram som centrala komponenter för att skapa en hållbar och positiv arbetskultur.

### 6.6.1 Strukturer och ledarskapets roll

Tydliga strukturer och processer, såsom kvalitetsstandarder och rättvisa rutiner, är avgörande för att skapa en stabil och stödjande arbetsmiljö. Dessa faktorer bidrar till att stärka arbetsglädjen och förbättra välbefinnandet bland medarbetarna (Pursio et al., 2024; Torp et al., 2020; Yusup et al., 2021). Ledarskapets betydelse är central i detta sammanhang. Enligt Wheelan et al. (2022) är en trygg och stabil ledare som bygger tillit och implementerar tydliga rutiner nyckeln till en stödjande arbetsmiljö. Åkerman (2010) framhåller att en lärande och förbättringsinriktad kultur bör vara en naturlig del av verksamheten.

### 6.6.2 Flexibilitet och resurshantering

För att skapa en dynamisk arbetsmiljö bör organisationer undvika stelbenta hierarkier och i stället implementera flexibla processer som stödjer medarbetarna i deras arbete (Kivelä & Temmes, 2022). Tydliga riktlinjer och värderingar som integreras i det dagliga arbetet kan minska osäkerhet och öka arbetsglädjen. Effektiv resurshantering är också avgörande för att skapa en hållbar arbetsmiljö, särskilt inom vårdsektorn där säkerhet och kvalitet står i fokus (Abujader et al., 2024; Dorssen-Boog et al., 2022; Kim et al., 2023). Under resursbrist

är tydlig kommunikation och transparens centralt för att upprätthålla medarbetarnas engagemang och förståelse (Aulankoski, 2016; Viotti, 2014).

### **6.6.3 Hantering av arbetsmiljöutmaningar**

När arbetsplatser präglas av stress, otrygghet eller konkurrens är det viktigt att reflektera över orsakerna och implementera lösningar. Ledare bör arbeta aktivt med att skapa en positiv organisationskultur genom att hantera osäkerhet och frustration. Øyri et al. (2020) visar att chefer ofta upplever att brist på tid, kompetens och motivation är betydande hinder vid implementering av kvalitetsförbättringar. För att övervinna dessa utmaningar behövs bättre stöd och resurser, kombinerat med strukturförändringar och ledarskapsutbildning.

Kim et al. (2023, s.6) betonar att "Moral distress had a partial mediating role in relationships of job satisfaction with work environment and professional identity". Detta visar att moralisk stress kan påverka sambandet mellan arbetsmiljö, professionell identitet och arbetstillfredsställelse, vilket gör det viktigt att hantera organisatoriska faktorer som kan orsaka denna stress.

Sjølie et al. (2020) betonar att kontinuerligt stöd och nätverk är avgörande för att stärka ledarnas roll i kvalitetsarbetet. I vissa fall kan det krävas förändringar av arbetsplatsens kultur för att förbättra arbetsklimatet (Viotti, 2024). Humor kan vara en del av denna förändring, eftersom det enligt Adelsköld (2018) kan minska spänningar och stärka relationerna mellan medarbetarna.

## **6.7 Självledarskap och reflektion**

Detta avsnitt fokuserar på självledarskap och reflektion som viktiga verktyg för att främja medarbetarnas välmående, arbetsglädje och produktivitet. Genom att stödja självmedkänsla, självstyrning och reflektion skapar ledare en kultur som stärker individens utveckling och organisationens framgång.

### **6.7.1 Självmedkänsla och balans**

Ett viktigt inslag i självledarskap är att hjälpa medarbetarna att reflektera över sina personliga och organisatoriska värderingar. Genom att säkerställa att dessa är i harmoni

kan ledare bidra till en ökad känsla av tillhörighet och motivation i arbetslaget (Aulankoski, 2016).

Att främja självmedkänsla hos medarbetarna är avgörande för att stärka deras välmående och arbetsglädje. Genom att erbjuda möjligheter till reflektion kan ledare hjälpa medarbetarna att hitta en hälsosam balans mellan krav och återhämtning. Många medarbetare upplever självkritik och en känsla av otillräcklighet, vilket kan leda till rädsla för att göra misstag och i värsta fall stressrelaterade sjukskrivningar. En tillåtande kultur där misstag ses som en naturlig del av utvecklingen skapar trygghet och uppmuntrar initiativförmåga och personlig utveckling (Viotti, 2024). Ledare som visar sårbarhet och normaliserar misstag bidrar till en mer inkluderande och stödjande arbetsmiljö.

Medarbetare som får möjlighet att styra sitt eget arbete presterar bättre, särskilt när detta kombineras med stöd och vägledning från ledningen. En balans mellan kontroll och tillit är därför avgörande för att skapa en produktiv och engagerande arbetsmiljö (Kivelä & Temmes, 2022).

### **6.7.2 Feedback och reflektion som ledarskapsverktyg**

Reflektion och feedback är centrala komponenter i att stärka självledarskapet. Genom att uppmuntra medarbetarna att kontinuerligt reflektera över sina handlingar och värderingar kan ledare bidra till att stärka deras självförtroende och kompetens. En kultur som främjar kontinuerligt lärande och utveckling skapar inte bara trygghet utan även ett klimat där medarbetarna vågar ta initiativ och växa i sina roller (Brofeldt, Sennehed Petersson & Elg, 2019). Regelbunden och konstruktiv feedback hjälper till att identifiera styrkor och utvecklingsområden, vilket stärker både individen och organisationen.

### **6.8 Modigt ledarskap och hållbar arbetskultur**

Detta avsnitt belyser hur modigt ledarskap kan skapa en hållbar arbetskultur genom att hantera perfektionism, främja samhörighet och tydligt koppla organisationens mål till medarbetarnas uppgifter. Fokus ligger på att bygga en arbetsmiljö där öppen dialog och strategiska mål skapar trygghet, engagemang och arbetsglädje.

### **6.8.1 Att hantera perfektionism och främja samhörighet**

Modigt ledarskap handlar om att våga adressera utmaningar som perfektionism och dess negativa inverkan på arbetsplatsen. Brown (2018, s. 101) betonar att *"Ett modigt ledarskap innebär att skapa en arbetsmiljö där sunda ambitioner, empati och självmedkänsla prioriteras. Genom att öppet tala om perfektionism i arbetsgruppen och lyfta fram skillnaden mellan sund strävan efter framgång och destruktiv perfektionism, kan ledare främja en hälsosam arbetskultur"*. Regelbundna gruppreflektioner över arbetsmetoder och utvecklingen av gemensamma strategier bidrar till att hantera utmaningar och skapa en mer hållbar arbetskultur.

Bley (2022) framhåller att modiga ledare som vågar visa sårbarhet och öppenhet inte bara stärker förtroendet inom teamet, utan även bidrar till att skapa en arbetskultur där trygghet och balans prioriteras. Genom att leda med autenticitet och transparens inspirerar de medarbetare till att våga ta initiativ och samarbeta mot gemensamma mål.

Kreativitet och arbetsglädje är avgörande för att möta de krav som en föränderlig arbetsmiljö ställer. Enligt Brofeldt et al. (2019) är dessa faktorer grundläggande för att skapa innovativa lösningar. Ovisshet på arbetsplatsen tenderar att utlösa stressreaktioner hos medarbetare, vilket i sin tur leder till oro och sänkt produktivitet. Genom att uppmuntra till öppen dialog och genom att identifiera känslor och behov bakom frustration kan ledare skapa lösningar som stärker teamets samhörighet och främjar en mer harmonisk arbetsmiljö (Nummela, 2010; Viotti, 2024).

En positiv organisationskultur bygger på trygghet och samhörighet. Ledare har en avgörande roll i att identifiera och hantera små problem innan de växer till större konflikter. Att agera i tid stärker förtroendet och bidrar till en hållbar arbetskultur (Kivelä & Temmes, 2022).

### **6.8.2 Skapa koppling mellan mål och uppgifter**

Modiga ledare är också skickliga på att tydligt koppla organisationens övergripande mål till medarbetarnas individuella arbetsuppgifter. Brown (2019, s. 121–122) lyfter fram att ledare som använder modeller som TASC (Thinking Actively in a Social Context), där mandat och resurser säkerställs, kan skapa en mer hållbar struktur än tidigare modeller som fokuserade enbart på ansvarsfördelning. TASC-modellen hjälper ledare att tydligt

identifiera vem som ansvarar för en uppgift, om personen har rätt mandat att hållas ansvarig, om det finns tillräckliga förutsättningar för att lyckas (tid, resurser, tydlighet) samt om det finns en strukturerad checklista för att säkerställa att uppgifterna genomförs effektivt.

Genom att tillämpa en sådan modell kan ledare inte bara skapa tydlighet i ansvarsfördelningen utan också säkerställa att medarbetarna har nödvändigt stöd och resurser för att utföra sina uppgifter framgångsrikt. Detta bidrar till en mer hållbar arbetsstruktur och främjar arbetsglädje, då medarbetarna känner sig trygga i sina roller och ser hur deras arbete kopplas till organisationens övergripande mål.

Åkerman (2010) understryker att framgångsrikt ledarskap bygger på att koppla medarbetarnas personliga mål till organisationens strategi. Detta inte bara stärker deras känsla av syfte och motivation, utan skapar också en tydligare bild av hur deras arbete bidrar till organisationens framgång. Genom att sätta mål som är både inspirerande och realistiska kan ledare skapa engagemang och arbetsglädje i teamet.

## **6.9 Humor som ledarskapsverktyg och arbetsglädje**

Detta avsnitt undersöker hur humor kan fungera som ett verktyg i ledarskapet för att skapa en positiv arbetsmiljö och främja arbetsglädje. Genom att använda humor med respekt och medvetenhet kan ledare stärka relationer, minska stress och bidra till en inkluderande arbetskultur.

### **6.9.1 Humor och dess betydelse för arbetsglädje**

Humor har en betydande roll i att skapa en positiv arbetsmiljö och främja arbetsglädje. När ledare använder humor på ett medvetet och ansvarsfullt sätt kan det bidra till att medarbetarna känner sig trygga och uppskattade, vilket i sin tur stärker deras engagemang och trivsel. En välanvänd humor kan dessutom bidra till en inkluderande arbetsmiljö där relationerna mellan medarbetarna stärks, och där spänningar och konflikter minskas (Adelsköld, 2018; Nummela, 2010). Genom att avdramatisera spända situationer och skapa en mer avslappnad arbetsmiljö kan humor bidra till att minska konflikter och underlätta svåra samtal.

Inom vårdsektorn, där arbetet ofta är både stressigt och känslomässigt krävande, kan humor vara en viktig strategi för att hantera svåra situationer. Genom humor kan vårdpersonal bearbeta känslomässiga påfrestningar och skapa en lättare stämning även i utmanande arbetsmoment. Det är viktigt att humorn används med respekt och inte förstärker hierarkiska skillnader eller skapar missförstånd (Adelsköld, 2018).

### 6.9.2 Effekter av humor i ledarskap

Humor är ett kraftfullt verktyg som, när det används rätt, kan bidra till att skapa energi och minska spänningar på arbetsplatsen. Det gör det lättare för medarbetare att fokusera och att utforska sin kreativitet. När humor används för att minska stress och skapa en trygg miljö blir det lättare för medarbetare att tänka innovativt och testa nya idéer utan rädsla för att misslyckas. För att humor ska ha en positiv inverkan måste den dock baseras på ledarens egna erfarenheter och inte på medarbetares svagheter, vilket stärker förtroendet och relationerna mellan ledare och medarbetare (Adelsköld, 2018).

Humor som en ledarskapsstrategi kan skapa en mer inkluderande arbetsmiljö. En ledare som använder humor med respekt och fingertoppskänsla bidrar till starkare relationer och till att skapa en arbetsplats där arbetsglädje och samhörighet uppmuntras (Åkerman, 2010; Adelsköld, 2018).

### 6.9.3 Praktiska tillämpningar av humor i ledarskapet

Humor kan användas på flera sätt för att stärka arbetsglädjen och skapa en mer trivsam arbetsmiljö. Några exempel på hur ledare kan tillämpa humor i praktiken inkluderar:

**Variation av arbetsuppgifter:** Tilldela medarbetare ansvaret att skapa lättsamma aktiviteter, som att dela humoristiska berättelser under raster. Detta kan bidra till att skapa en mer avslappnad och trivsam atmosfär.

**Skapa återhämtning:** Erbjud personalen möjligheten att avsluta arbetsdagen tidigare för att delta i en gemensam, avkopplande aktivitet. Detta kan hjälpa till att bygga samhörighet och förbättra välbefinnandet.

**Införa alternativa arbetsmetoder:** Hålla möten under en promenad för att bryta monotonin och uppmuntra nya idéer och kreativitet (Adelsköld, 2018).

## 6.10 Sammanfattning av resultatet

I denna sammanfattande tabell 4 presenteras de identifierade ledarskapsverktygen som kan bidra till att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården.

Tabell 4. Ledarskapsverktyg och deras effekter på arbetsglädje

Ledarskapsverktyg	Tillämpning i praktiken	Effekter
Tydlig kommunikation och delaktighet	Regelbundna möten, aktivt lyssnande, digital feedback, öppen dörr-policy, involvering i beslut och förändringsprocesser	Förbättrad kommunikation och delaktighet, ökat engagemang → Ökad tillit, bättre samarbete, högre arbetsmotivation
Stöd för självledarskap och reflektion	Utvecklingsplaner, tidshantering, reflektionsstunder, återhämtning och balans mellan arbete/fritid	Ökad självinsikt, bättre arbetsbalans, minskad stress → Hållbart arbetsliv, minskad sjukfrånvaro, ökad trivsel
Byggande av arbetsrelationer och socialt stöd	Gemensamma aktiviteter, positiv feedback, kompis-system för nya medarbetare, kollegial uppskattning och teambyggande	Stärkt sammanhållning och socialt stöd, minskad arbetsrelaterad stress → Trygghet, tillhörighet, förbättrat samarbete
Främjande av hållbar arbetskultur och modigt ledarskap	Transparens kring resurstillgångar och realistiska mål, förbättringslåda för idéer, delegering för att skapa balans mellan krav och resurser	Ökad trygghet, bättre arbetskultur, starkare ansvarstagande → Ansvarstagande, engagemang, innovationskraft
Stödjande arbetsmiljö och autonomi	Arbetsmiljöinspektioner, ergonomisk och trygg arbetsmiljö, schemapåverkan, ledarnärvaro	Förbättrad arbetsmiljö, ökad trivsel och minskad arbetsbelastning → Minskad stress, ökad trivsel och produktivitet
Utvecklingsmöjligheter och kompetenshöjning	Fortbildning, mentorprogram, nya ansvarsområden, deltagande i utvecklingsprojekt	Ökad kompetens och lärande, bättre karriärutveckling → Motivation, professionell utveckling och lojalitet
Strategier för konflikthantering och förebyggande av konflikter	Konflikthanteringsrutiner, kommunikationsträning, öppen dialog	Minskad konfliktnivå, förbättrade relationer och samarbetsförmåga → Färre konflikter, tryggare arbetsmiljö, respekt
Tydliga strukturer och organisatoriska stöd	Kvalitetsstandarder, flexibla och tydliga rutiner, schemaläggning och arbetsfördelning	Tydligare strukturer och riktlinjer, förbättrad arbetsorganisation → Effektivitet, stabilitet, förutsägbarhet
Humor	Avslappnad miljö, humorhörna och roliga inslag i möten, positiva interaktioner och lättsamhet	Minskad stress, ökad trivsel, förbättrad arbetsplatsdynamik → Positiv arbetsmiljö, energi, kreativitet
Feedback och reflektion	Regelbunden och konstruktiv feedback, reflektionsövningar, digitala feedbackverktyg	Bättre feedbackkultur, ökad reflektion och lärande → Kontinuerlig utveckling, ökad prestation, lärande

Tabellen visar hur verktyg kan tillämpas i praktiken, vilka effekter samt vad resultaten leder till för både medarbetare och organisationen. Denna sammanställning grundar sig på analysen av resultatet i kapitel 6 och fungerar som en överskådlig modell av hur ledarskap kan påverka arbetsglädjen. Bilaga 5 har skapats utifrån Tabell 4, där sammanställningen har visualiserats för att ge en mer överskådlig och lättillgänglig presentation av resultaten.

## **7 Diskussion**

Denna studie har belyst och fördjupat förståelsen av ledarskapsverktyg för att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården. Studien identifierade tio verktyg, såsom tydlig kommunikation, stödjande ledarskap, autonomi och kompetensutveckling, för att skapa en hållbar och positiv arbetsmiljö. För att underlätta den praktiska tillämpningen av verktygen har en översikt sammanställts i en bilaga (bilaga 5), vilket syftar till att ge ledare ett lättillgängligt stöd i deras dagliga arbete. Nedan diskuteras metodvalet, studiens huvudsakliga resultat, deras praktiska tillämpning samt förslag på framtida forskning.

### **7.1 Metoddiskussion**

Studien genomfördes som en scoping review, en metod som valdes för att systematiskt kartlägga och sammanställa befintlig forskning kring ledarskapsverktyg för att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården. Scoping reviews är särskilt användbara när ett forskningsområde är brett och komplext, vilket gör dem lämpliga för att skapa en övergripande bild av befintlig litteratur (Arksey & O'Malley, 2005). En av metodens största styrkor är dess förmåga att inkludera ett brett spektrum av källor och forskningsperspektiv, vilket ger en mer förståelse av ämnet. Genom att inkludera både vetenskapliga artiklar och grå litteratur möjliggjorde studien en omfattande analys där både teoretiska och praktiska perspektiv beaktades.

Valet av scoping review som metod innebar att studien fokuserade på att identifiera och kartlägga befintliga forskningsresultat snarare än att exempelvis analysera samband eller mäta effekten av specifika ledarskapsverktyg. En styrka med denna metod är att den kan

belysa kunskapsluckor och ge en bred överblick av forskningsfältet, vilket kan fungera som en grund för framtida empiriska studier. Hade en annan metod, såsom en systematisk litteraturöversikt, valts kunde urvalet av studier ha varit mer strikt och endast omfattat vetenskapligt granskade artiklar, vilket möjligtvis hade resulterat i en mer avgränsad men djupgående analys av specifika insatser. Alternativt hade en empirisk studie, exempelvis en kvalitativ intervjustudie, kunnat ge en mer detaljerad förståelse för hur ledare själva upplever och implementerar dessa verktyg i praktiken. En sådan metod hade begränsats till en specifik kontext och därmed inte gett en lika bred översikt av det aktuella forskningsläget.

Genom att välja en scoping review kunde studie ge en bred och inkluderande bild av området, men samtidigt innebar metodvalet att resultaten inte kan överföras eller tillämpas på samma sätt som exempelvis kvantitativa studier med statistiska analyser. Trots detta är en av styrkorna med metoden att den möjliggör en översikt av både kvantitativ och kvalitativ forskning samt grå litteratur, vilket stärker studiens relevans och generaliserbarhet inom social- och hälsovården. Dessa metodologiska överväganden är viktiga att ha i åtanke vid tolkningen av studiens resultat.

Tematisk analys valdes som analysmetod för att identifiera återkommande mönster och teman i det insamlade materialet. En av styrkorna med tematisk analys är dess flexibilitet, vilket möjliggjorde en systematisk bearbetning av både vetenskapliga artiklar och grå litteratur (Alvinus et al., 2023). En utmaning med metoden är att den delvis bygger på forskarens tolkning av materialet. För att minimera risken för subjektivitet genomfördes analysen i flera steg med noggrann genomgång av materialet, vilket stärker trovärdigheten i de presenterade resultaten (Henricson, 2017).

Den tematiska analysen resulterade i identifieringen av flera ledarskapsverktyg och metoder för att främja och utveckla arbetsglädje. Dessa har kategoriserats och visar hur arbetsglädje kan stärkas inom social- och hälsovården. De identifierade mönstren kan bidra till att förbättra arbetsmiljön genom ökad delaktighet och tydligare ledarskapsstrategier. En fördel med denna analys är att den möjliggjorde en förståelse av ledarskapsverktygens olika funktioner, vilket gör resultaten användbara för både forskning och praktisk tillämpning.

Litteratursökningen genomfördes i enlighet med etablerade riktlinjer (Arksey & O'Malley, 2005; Forsberg & Wengström, 2015) och utformades för att säkerställa ett så heltäckande underlag som möjligt. En styrka i denna process var att sökningen genomfördes i flera relevanta databaser, vilket säkerställde en bredd av forskningsperspektiv. För att säkerställa aktualitet avgränsades sökningen till studier publicerade mellan 2019 och 2024. Detta kan dock innebära en begränsning, då äldre forskning som kan vara relevant för området har exkluderats. En balans mellan aktuell forskning och beprövad forskning är en viktig avvägning som kan påverka i vilken utsträckning resultatet kan överföras till andra sammanhang.

En annan begränsning i denna studie är att endast engelskspråkiga artiklar inkluderades, vilket kan ha lett till att relevant forskning på andra språk exkluderades. Samtidigt är en styrka att engelska är det dominerande språket inom vetenskapliga publikationer, vilket gör att en stor del av den mest relevanta forskningen fortfarande omfattas.

Litteratursökningen genomfördes i CINAHL Complete, PubMed och Google Scholar för att säkerställa en bred täckning av relevant forskning inom arbetsmiljö och organisationspsykologi. Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att även inkludera MEDLINE, som är en omfattande medicinsk databas med stor relevans för forskning inom hälsa och arbetsliv. Detta hade kunnat bidra till en ännu bredare sökning, särskilt vad gäller studier med medicinsk och folkhälsorelaterad inriktning på arbetsglädje och arbetstillfredsställelse.

Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att inkludera "work engagement" och "work happiness" för att fånga in fler studier om arbetsglädje. Initiala sökningar visade att "work engagement" ofta används i andra kontexter än ledarskap och arbetsmiljö, medan "job satisfaction" täcker ett bredare spektrum av relevanta forskningsfrågor. Därför valdes "job satisfaction" som primärt sökord, även om detta kan ha inneburit att vissa relevanta studier exkluderades.

Sammanfattningsvis har valet av en scoping review möjliggjort en bred kartläggning av befintlig forskning, men metodens utforskande karaktär innebär vissa begränsningar. En av de största styrkorna är att metoden möjliggjort en omfattande och systematisk kartläggning av forskningsfältet, vilket har bidragit till en bredare förståelse av ledarskapsverktyg för att främja och utveckla arbetsglädje. Valet av engelskspråkiga artiklar

och specifika söktermer kan ha påverkat bredden av inkluderad forskning, vilket är en aspekt att beakta vid tolkningen av resultaten.

## **7.2 Resultat diskussion**

Resultatet stödjer studiens syfte att identifiera ledarskapsverktyg för att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården. Genom att lyfta fram transformativt och stödjande ledarskap, där tillit, trygghet och öppen kommunikation är avgörande faktorer, bidrar studien med insikter om hur ledare kan skapa en mer trivsamt och hållbar arbetsmiljö (Othman, 2022; Pursio et al., 2024; Viotti, 2024).

Ledarskapsverktyg innefattar tydlig kommunikation, medarbetardelaktighet, balans mellan krav och resurser samt strategier för motivation och teamutveckling (Xiaochen et al., 2022; Lundqvist et al., 2023). Resultaten stämmer väl överens med tidigare forskning om arbetsglädje och ledarskap där en positiv och inkluderande arbetsmiljö framhålls som avgörande för att stärka trivsel och engagemang (Angelöw, 2015).

### **Humor som ledarskapsverktyg**

En av de mest framträdande nya insikterna i denna studie är att humor spelar en betydande roll i att främja arbetsglädje och skapa en mer positiv arbetskultur. Detta är en viktig aspekt av syftet, då det visar att ledarskapsverktyg för arbetsglädje inte enbart behöver vara strukturella eller organisatoriska, utan även kan inkludera sociala och emotionella faktorer som stärker arbetsgemenskapen och trivseln. Resultaten visar att humor och positiv feedback kan minska stress, förbättra samarbetet och stärka relationerna inom arbetsgruppen. En arbetsmiljö där humor får utrymme kan bidra till en ökad känsla av psykologisk trygghet, vilket i sin tur kan stärka samarbete och engagemang (Nummela, 2010; Åkerman, 2010; Adelsköld, 2018).

I bakgrunden nämns inte humor som en specifik faktor för arbetsglädje, utan snarare vikten av positiva sociala interaktioner och uppskattning (Stielli, 2016). De nya resultaten bidrar därför med en mer konkret förståelse av hur humor kan användas som ett strategiskt verktyg inom ledarskap. Humor kan fungera både som en buffert mot stress och som en katalysator för kreativitet och innovation. I vårdsektorn, där arbetsmiljön ofta är krävande,

kan humor hjälpa medarbetare att hantera emotionella påfrestningar och stärka sammanhållningen i arbetsgruppen (Adelsköld, 2018).

En utmaning som lyfts i resultaten är att humor måste användas med respekt och medvetenhet. Om den används på ett exkluderande eller sarkastiskt sätt kan den snarare ha en negativ effekt på arbetsmiljön. Därför behöver ledare ha en god förståelse för hur humorn ska anpassas och hur den kan bidra till att skapa en trivsamt och inkluderande arbetsplats (Åkerman, 2010).

### **Modigt ledarskap och psykologisk trygghet**

Ett annat viktigt fynd är vikten av modigt ledarskap, där ledare vågar vara öppna, transparenta och hantera utmaningar som kan påverka arbetsglädjen. Tidigare forskning har främst fokuserat på transformativt och stödjande ledarskap som faktorer för arbetsglädje (Angelöw, 2015), men resultaten visar att modigt ledarskap kan vara avgörande för att skapa en långsiktigt hållbar arbetsmiljö (Brown, 2018).

Modiga ledare bidrar till att skapa en arbetskultur där medarbetare vågar uttrycka sig, ge feedback och ta initiativ, vilket stärker psykologisk trygghet och samarbete (Bley, 2022). Detta stödjer studiens syfte att identifiera ledarskapsverktyg som kan främja och utveckla arbetsglädjen, då psykologisk trygghet är en central faktor för trivsel och engagemang på arbetsplatsen. Studien visar att ledare som öppet pratar om perfektionism och arbetsbelastning skapar en mer tillåtande arbetsmiljö, där medarbetarna känner sig trygga att göra misstag och lära sig av dem (Viotti, 2024). Detta är en aspekt som saknades i bakgrunden, där fokus låg mer på att skapa en inkluderande ledarskapsstil, snarare än att aktivt arbeta med psykologisk trygghet som en strategi för arbetsglädje.

Resultat betonar att ledare inte bara behöver vara kommunikativa och stödjande, utan också våga utmana destruktiva normer och skapa en kultur där balans och reflektion värdesätts. Detta är särskilt viktigt inom vårdsektorn, där höga krav och en pressad arbetsmiljö kan leda till utbrändhet och stress (Kivelä & Temmes, 2022).

### **Självledarskap och reflektion**

En annan insikt som framkommit i resultaten är att självledarskap och reflektion spelar en viktig roll i att stärka arbetsglädje och minska stress. Tidigare forskning har främst betonat

ledarskapets roll i att skapa en positiv arbetsmiljö, men resultaten visar att medarbetarnas egna strategier för självledarskap och reflektion är minst lika viktiga (Aulankoski, 2016; Brofeldt et al., 2019).

Självledarskap innebär att medarbetarna ges möjlighet att själva styra sitt arbete, planera sin tid och reflektera över sina egna arbetsmetoder. När arbetsplatser erbjuder stöd för självmedkänsla och reflektion, exempelvis genom regelbundna reflektionsmöten eller utvecklingssamtal, upplever medarbetarna ökad arbetsglädje och minskad stress (Viotti, 2024). En arbetskultur där misstag ses som en naturlig del av utvecklingen, snarare än ett misslyckande, bidrar till att medarbetarna vågar ta initiativ och utvecklas i sina roller (Brown, 2018).

Dessa resultat visar att balansen mellan kontroll och tillit är avgörande för att skapa en produktiv och engagerande arbetsmiljö. Medarbetare som får större ansvar för sin egen utveckling presterar bättre och känner sig mer motiverade, särskilt om de samtidigt har stöd och vägledning från ledningen (Kivelä & Temmes, 2022).

Resultat i denna studie visar att ledarens eget välmående har en direkt inverkan på medarbetarnas arbetsglädje. En ledare som hanterar sin egen stress och sätter tydliga gränser blir en förebild för balans i arbetslivet (Brown, 2018). Detta stöds av Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020), som lyfter fram att en välmående ledare skapar en trygg och stabil arbetsmiljö, där medarbetarna känner sig mer motiverade och engagerade.

Därmed kan ledarens välbefinnande ses som en nyckel till att skapa en positiv arbetskultur där medarbetarna känner sig trygga och inspirerade att bidra. När ledaren tar hand om sin egen återhämtning och reflektion sänder det en signal om att balans är en prioritet, vilket i sin tur kan bidra till en arbetsmiljö där även medarbetarna vågar sätta gränser och prioritera sitt välmående.

För att möjliggöra en praktisk tillämpning av studiens resultat har en översikt sammanställts, där de identifierade ledarskapsverktygen presenteras på ett konkret och användarvänligt sätt (Bilaga 5). Denna översikt är avsedd att fungera som ett praktiskt stöd för ledare inom social- och hälsovården, där verktygen kan användas i det dagliga arbetet för att främja arbetsglädje och skapa en mer hållbar arbetsmiljö. Genom att presentera resultaten i ett tillämpbart format möjliggörs en direkt implementering av

forskningsresultaten på arbetsplatser. För att maximera användbarheten av de identifierade ledarskapsverktygen kan den även översättas till finska. Detta skulle göra dem mer tillgängliga på tvåspråkiga arbetsplatser inom social- och hälsovården och bidra till att fler ledare och arbetsgrupper kan tillämpa dem i praktiken.

Trots att denna studie har lagt en grund för förståelsen av ledarskapsverktyg för att främja och utveckla arbetsglädje, finns det flera områden för vidare forskning. Exempelvis kan framtida studier undersöka:

**Implementering av ledarskapsverktyg i praktiken** – Hur fungerar de identifierade verktygen i olika organisatoriska miljöer? En studie där arbetsplatser implementerar dessa verktyg och effekterna utvärderas skulle kunna bidra med nya insikter.

**Långsiktig påverkan av ledarskapsverktyg** – Vilka verktyg har störst effekt på arbetsglädje över tid, och hur kan de anpassas för att möta förändrade arbetsförhållanden?

**Ledarskapsstilens betydelse** – Hur påverkar olika ledarstilar användningen av dessa verktyg? En jämförelse kan ge en djupare förståelse för vilken strategi som är mest effektiv för att främja arbetsglädje.

För att öka den praktiska användbarheten av studiens resultat har de identifierade ledarskapsverktygen sammanställts i en bilaga (Bilaga 5). Genom att presentera resultaten i ett konkret format kan ledare inom social- och hälsovården enklare implementera dessa verktyg i sitt dagliga arbete. Denna sammanställning bidrar till att göra resultaten mer tillämpbara och användbara i arbetsmiljön.

Samtidigt visar resultaten att även om dessa insatser är effektiva, kan de vara svåra att implementera i en vårdsektor präglad av resursbrist och höga krav. Därför är det viktigt att arbetsplatser arbetar med småskaliga men kontinuerliga insatser, såsom regelbundna reflektionsmöten, stödjande ledarskap och strategier för stresshantering.

Studie bidrar inte bara med en teoretisk förståelse av arbetsglädjefrämjande ledarskap, utan ger också praktiska riktlinjer inom social- och hälsovården. Genom att identifiera konkreta verktyg för att stärka arbetsglädjen, såsom humor, psykologisk trygghet och självledarskap, svarar studien direkt på forskningsfrågan om vilka ledarskapsverktyg som kan användas för att främja och utveckla arbetsglädjen. Vidare visar studien hur

ledarskapsverktyg kan anpassas till olika arbetsmiljöer, vilket gör den relevant både för akademiska forskare och yrkesverksamma inom vården. Med tanke på de ökade kraven på effektivitet och välmående inom vårdsektorn kan resultaten bidra till att skapa mer långsiktigt hållbara arbetsmiljöer.

### **7.3 KASAM och koppling till resultatet**

Resultaten av studien visar att arbetsglädje kan stärkas genom ett stödande och transformativt ledarskap, där tillit, trygghet och öppen kommunikation är avgörande faktorer. Detta kan förstås i relation till Antonovskys teori om Känsla av sammanhang (KASAM), där arbetsglädje kan kopplas till tre centrala dimensioner: meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (Antonovsky, 2005).

En hög KASAM innebär att medarbetarna upplever sitt arbete som meningsfullt, att de förstår sin roll och sina arbetsuppgifter (begriplighet) och att de har tillgång till resurser och stöd (hanterbarhet) för att hantera sitt arbete effektivt. Studien visar att ledarskapets roll är avgörande för att förstärka dessa dimensioner och därmed skapa en arbetsmiljö som präglas av arbetsglädje, motivation och hållbarhet (Forsmark, 2024).

#### **Meningsfullhet – Arbetsglädje genom engagemang och uppskattning**

Studien identifierar att humor, positiv feedback och socialt stöd är centrala faktorer för att stärka arbetsglädjen. Detta kan direkt kopplas till KASAM:s dimension av meningsfullhet, där en arbetsplats som präglas av glädje, uppskattning och goda sociala relationer skapar större engagemang och motivation.

- Resultaten visar att humor fungerar som en buffert mot stress, stärker sammanhållningen och skapar en positiv arbetskultur (Nummela, 2010; Åkerman, 2010; Adelsköld, 2018).
- Positiv feedback och erkännande från ledare och kollegor förstärker upplevelsen av att arbetet har en viktig betydelse, vilket enligt Antonovsky (2005) bidrar till en ökad känsla av meningsfullhet.

- När medarbetarna ser sin påverkan på patienters hälsa och välbefinnande skapas en djupare arbetsmotivation, vilket också kan minska stress och utmattning (Forsmark, 2024).

Resultaten stämmer överens med tidigare forskning om KASAM och arbetsglädje, där en arbetsmiljö som präglas av uppskattning, tydliga mål och en känsla av delaktighet bidrar till en positiv arbetskultur och högre motivation (Lagrosen & Lagrosen, 2021).

### **Begriplighet – Tydliga strukturer och psykologisk trygghet**

Resultaten visar att modigt ledarskap och tydlig kommunikation är avgörande för att skapa en förutsägbar och trygg arbetsmiljö. Dessa insikter kan kopplas till KASAM:s dimension av begriplighet, som handlar om att förstå vad som förväntas och ha tydliga riktlinjer att följa.

- Studien visar att ledare som är transparenta och vågar adressera svåra frågor skapar en arbetsmiljö där medarbetarna känner sig trygga och vågar uttrycka sig (Brown, 2018).
- När ledare kommunicerar tydliga mål och visioner blir arbetet mer begripligt, vilket minskar stress och förbättrar samarbetet i teamet (Bley, 2022).
- Resultaten visar att en arbetsmiljö med stark psykologisk trygghet gör att medarbetare vågar ta initiativ och lära sig av misstag, vilket även stärker känslan av begriplighet och arbetsglädje (Viotti, 2024).

Resultaten bekräftar att tydliga rutiner, transparens och regelbunden feedback skapar en trygg arbetsmiljö där medarbetarna känner sig mer motiverade och mindre stressade (Forsmark, 2024).

### **Hanterbarhet – Resurser och stöd för en hållbar arbetsmiljö**

En annan viktig insikt från studien är att självledarskap och stödjande arbetsstrukturer bidrar till en mer hanterbar arbetsmiljö. KASAM:s dimension av hanterbarhet handlar om att ha tillgång till resurser, stöd och kompetensutveckling för att kunna hantera de krav som arbetet ställer.

- Studien visar att självledarskap och reflektion är viktiga strategier för att minska stress och stärka arbetsglädjen (Aulankoski, 2016; Brofeldt et al., 2019).

- När arbetsplatser erbjuder stöd för självmedkänsla och reflektion, exempelvis genom utvecklingssamtal och återhämtning, upplever medarbetarna ökad trivsel och minskad stress (Viotti, 2024).
- Ett stödjande ledarskap som säkerställer att medarbetarna har resurser och tid att utföra sitt arbete effektivt skapar en hållbar arbetsmiljö (Kivelä & Temmes, 2022).

Denna studie visar att KASAM är en relevant och användbar teori för att förstå och utveckla arbetsglädje inom vården. Genom att stärka meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet kan arbetsgivare skapa en arbetsmiljö där medarbetarna trivs, känner sig motiverade och kan hantera de påfrestningar som vårddyrket innebär.

När de tre dimensioner är närvarande på arbetsplatsen kan arbetsglädjen öka, stressnivåerna minska och vårdens kvalitet förbättras. Studien bekräftar att en arbetsmiljö som bygger på KASAM-principerna skapar en mer hållbar och motiverande arbetskultur (Forsmark, 2024, s. 33–34). Genom att integrera KASAM i ledarskapsstrategier och organisatoriska strukturer kan vården skapa en arbetsmiljö där medarbetarna känner sig trygga, engagerade och motiverade att stanna kvar i yrket på lång sikt. Det här visar att arbetsglädje inte enbart är en individuell upplevelse, utan en strategisk fråga som kan påverkas genom medvetet ledarskap och organisatoriska beslut.

## 8 Slutsatser

Denna studie har undersökt hur ledarskapsverktyg kan användas för att främja och utveckla arbetsglädje inom social- och hälsovården. Resultaten visar att arbetsglädje inte endast beror på individuella faktorer eller organisationsstrukturer, utan snarare en fortlöpande process där ledarskapet spelar en avgörande roll. Att skapa en inkluderande och stödjande arbetsmiljö är avgörande för att främja trivsel, motivation och engagemang bland medarbetare.

Utifrån studien kan flera slutsatser dras kring arbetsglädjens långsiktiga betydelse och hur organisationer kan arbeta strategiskt för att stärka den:

### **Arbetsglädje som en investering**

Organisationer inom social- och hälsovården bör betrakta arbetsglädje som en långsiktig investering snarare än en kortsiktig insats. En positiv arbetsmiljö kan bidra till att minska personalomsättning, sjukfrånvaro och arbetsrelaterad stress, vilket i sin tur kan förbättra vårdkvaliteten och effektiviteten i verksamheten. Genom att systematiskt arbeta med arbetsglädje som en strategisk fråga kan organisationer skapa mer hållbara arbetsplatser och stärka sin attraktivitet som arbetsgivare.

### **Ledarskapets avgörande betydelse**

Studien understryker att ledarskapets kvalitet har en direkt inverkan på arbetsglädje och medarbetarnas välbefinnande. För att skapa hållbara arbetsmiljöer krävs ledare som är medvetna om sin roll och som aktivt arbetar för att stärka trygghet, tydlighet och samhörighet inom arbetsgruppen. Detta kräver både organisatoriskt stöd och tillgång till nödvändiga resurser. Ledarens eget välbefinnande har också en avgörande betydelse, vilket innebär att organisationer behöver prioritera stödstrukturer som hjälper ledare att hantera stress och arbetsbelastning. För att säkerställa att arbetsglädje blir en del av det strategiska ledarskapet kan organisationer integrera konkreta åtgärder såsom ledarskapsutbildningar, mentorskap och strukturerade reflektionsmöten. Vidare kan HR och administrativa resurser användas för att stödja ledare i att hantera personalutmaningar och skapa en hållbar arbetsmiljö.

### **Strukturella och politiska utmaningar**

Trots att studien identifierar ledarskapsverktyg kan deras implementering försvåras av strukturella utmaningar såsom resursbrist, hög arbetsbelastning och sparåtgärder. Därför är det särskilt viktigt att ledarskap stärks genom strategiska investeringar och organisatoriskt stöd. Genom att uppnå en långsiktig förbättring av arbetsmiljön krävs att beslutsfattare på olika nivåer integrerar arbetsglädje i strategiska beslut och resursfördelning. Detta kan innebära investeringar i ledarskapsutveckling, bättre arbetsvillkor och strukturerade insatser för att skapa en mer hållbar arbetsmiljö.

För att säkerställa en långsiktig förbättring av arbetsmiljön krävs att arbetsglädje ses som en integrerad del av organisationens strategiska arbete snarare än en tillfällig insats. Ett ledarskap som aktivt uppmuntrar engagemang, trygghet och delaktighet skapar

förutsättningar för arbetsplatser där medarbetarna trivs och ges möjlighet att utvecklas, vilket på sikt gynnar både personalens välbefinnande och vårdkvaliteten. Genom att implementera och vidareutveckla de identifierade ledarskapsverktygen kan arbetsplatser inom vårdsektorn stärka sin attraktivitet, minska personalomsättningen och förbättra arbetsmiljön. Att prioritera arbetsglädje bör därför inte beaktas som en valmöjlighet, utan som ett nödvändigt ansvar och strategisk nödvändighet för att behålla en kompetent och motiverad personalstyrka, vilket i sin tur bidrar till en tryggare, mer kvalitativ och hållbar vård för patienter och stärker hälso- och sjukvårdens långsiktiga stabilitet.

## Litteraturförteckning

Abujaber, A. A., Nashwan, A. J., Santos, M. D., Al-Lobaney, N. F., Mathew, R. G., Alikutty, J. P., Kunjavara, J., & Alomari, A. M. (2024). Bridging the generational gap between nurses and nurse managers: a qualitative study from Qatar. *BMC Nursing*, 23(1), 1–11. <https://doi-org.ezproxy.novia.fi/10.1186/s12912-024-02296-y>

Adelsköld, K. (2019). *Nu är det kul igen. Från utmattning till arbetsglädje*. Pug förlaget.

Alabi, R. O., Hietanen, P., Elmusrati, M., Youssef, O., Almangush, A., & Mäkitie, A. A. (2021). Mitigating burnout in an oncological unit: a scoping review. *Frontiers in public health*, 9, 677915.

Alvinius, A., Borglund, A., Larsson, G. (2023). *Tematisk Analys. Din handbok till fascinerande vetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Angelöw, B. (2015). *Mera arbetsglädje: Att utveckla och stärka arbetslusten*. Tyskland: Natur & kultur.

Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.

Arbetarskyddslagen 738/2002. (2002). [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Arbetsavtalslagen 55/2001. (2001). Hämtad 02.02.2025 från [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Arksey, H. & O' Malley, L. (2005) Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*. 8(1), 19–32.

Assander, S., Bergström, A., Olt, H., Guidetti, S., & Boström, A. M. (2022). Individual and organisational factors in the psychosocial work environment are associated with home care staffs' job strain: a Swedish cross-sectional study. *BMC health services research*, 22(1), 1418.

Aulankoski, Sanna. (2016). *Törmäyksistä työniloon: Työterveyshuolto tukena työn ristiriidoissa*. Hämtat 5.11.2024 från <https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library>

Bell, J. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. (5:e uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Bellani, E., Ramadhani, S. R., & Tamar, M. (2017, August). Job satisfaction as predictor of employee engagement. In *8th International Conference of Asian Association of Indigenous and Cultural Psychology (ICAAIP 2017)* (pp. 15–19). Atlantis Press.

Birker, J. (2022). *Vetenskapsteori: En grundbok*. (3:e uppl.) Stockholm: Liber AB.

Bley, G. (2022). Instinkt eller insikt: Bättre resultat genom empatiskt ledarskap. Hämtat 11.10.2024 från <https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library>

Braun, V. & Clark, V., 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Brofelt, C., Sennehed Petersson, M., Elg, M. (2019). Arbetsbok. Leda för kvalitet. Hörnstenar för kvalitetsutveckling i offentlig verksamhet. Helsingborg: Komlitt AB.

Brown, B. (2019). Mod att leda. Modigt arbete, jobbiga samtal, hela hjärtat. Stockholm: Libris förlag.

Brunlin, G. (2003). Att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande i arbetsorganisationer. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bygga samarbete. (2022). *Uppdrag: skapa sammanhang*. Hämtat 18.12.2024. <https://byggasamarbete.se/uppdrag-skapa-sammanhang/>

Demeke, G. W., van Engen, M. L., & Markos, S. (2024). Servant Leadership in the Healthcare Literature: A Systematic Review. *Journal of healthcare leadership*, 16, 1–14. <https://doi.org/10.2147/JHL.S440160>

Diskrimineringslagen 1325/2014. (2014). [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Dubey, P., Pathak, A.K. and Sahu, K.K. (2023), "Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour", *Rajagiri Management Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 221-237. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-07-2022-0108>

Elander, M. (2024). *Hälsofrämjande ledarskap och arbetsvälbefinnande i äldreomsorgen*. Examensarbet (HYH). Social- och hälsovårdstjänster för framtidens välfärdssamhälle. Yrkehögskolan Arcada. Hämtat 8.2.2025 från

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/864948/Elander\\_Maria.pdf?isAllowed=y&sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/864948/Elander_Maria.pdf?isAllowed=y&sequence=2)

Elm, A. Härwell, M. Olofsson, S. (2016). *Arbetsstillfredsställelse - En kvantitativ studie om arbetsstillfredsställelse, stress och extraversion bland lagerarbetare*. Kalmar, Växjö: Linnéuniversitetet. Hämtad från

<https://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A897505/FULLTEXT01>

Forsberg, C. & Wengström, Y. (2016). *Att göra systematiska litteraturstudier - Värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. (4:e Uppl.). Stockholm: Natur & Kultur.

Forskningsetiska delegationen. (2023). *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland*. Hämtat 14.9.2024: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-04/Forskningsetiska\\_delegationens\\_GVP-anvisning\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-04/Forskningsetiska_delegationens_GVP-anvisning_2023.pdf)

Forsmark, A-S. (2024). *KASAM PÅ JOBBET - vägen till ditt hållbara och hälsofrämjande arbetsliv*. Stockholm: Liber AB.

Hakanen, J. (2024,7.11). *Forskarens recept för arbetsglädje*. Intervju i Vasabladet, s. 6–7.

Harolds J. A. (2020). Quality and safty in healthcare, Part LV: Leadership to prevent burnout and Increase joy. *Clinical nuclear medicine*, 45(2), 123-124. <https://doi.org/10.1097/RLU.0000000000002714>

Heikkilä-Tammi, K. (n.d.). *Hyvinvoiva, Hoiva, Välmående, Omsorg*. Hämtat 17.12.2024 från <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-guide/vad-ar-arbetshalsa/overgripandemodell-for-arbetshalsa/>

Henricson, M. red. (2018). *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad (Andra upplagan)*. Lund: Studentlitteratur.

Jordan, T. (2020). *Konflikthantering i arbetslivet: förstå, hantera, förebygga ( 2:a uppl.)*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Kaffashpoor, A., & Sadeghian, S. (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in

Mashhad). BMC Nursing, 19(1), N.PAG. <https://doiorg.ezproxy.novia.fi/10.1186/s12912-020-00496->

Kalmar, H. & Lövgren, V. (2019). *Etiska dilemman: Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet. (2: a uppl.)*. Falkenberg: Gleerups Utbildning AB.

Kim, M., Oh, Y., Lee, J. Y., & Lee, E. (2023). Job satisfaction and moral distress of nurses working as physician assistants: focusing on moderating role of moral distress in effects of professional identity and work environment on job satisfaction. *BMC nursing*, 22(1), 267.

Kivelä, J., Temmes, A. (2024). Yhteisen merkityksen ja työn ilon puolesta: Puheenvuoro suomalaisesta johtamisesta. Hämtat 29.12.2024 från <https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library>

Källkritik (30.5.2020). Wiktionary. Hämtad 3.11.2024. <https://sv.wiktionary.org/wiki/arbetslust>

Lacinai, A. (2022). Missförstå mig fel: Hur kommunikation, arbetsglädje och resultat hänger ihop. Hämtat 1.10.2024 från <https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library>

Lagen om arbetstider 872/2019. (2019). [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Lagen om företagshälsovård 1383/2001. (2001). [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Lagen om yrkesutbildade personer inom hälso- och sjukvården 559/1994. (1994). [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Lagrosen, S. & Lagrosen, Y. (2021). Hälsa och kvalitet i arbetslivet. Studentlitteratur: Lund.

Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: Advancing the Methodology. *Implementation Science*, 5(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>

Lincoln, K., Lopez, J., McGowan, M., (2021). Addressing systemic causes of physician burnout: Improving joy in work. *The Guthrie Journal* 73, 33940. <https://doi.org/10.53481/GUTH>

Lundqvist, D., Wallo, A. and Reineholm, C. (2023) 'Leadership and well-being of employees in the Nordic countries: A literature review', *Work*, 74(4), pp. 1331–1352. doi:10.3233/WOR-210063.

Maškovic Wägberg, T. (2023). *När samarbetet skaver: En ledares handbok i att förstå, förebygga och hantera konflikter*. Hämtat 5.12.2024 från <https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library>

Metaj, I. (2009). *Arbetstrivsel - ett meningsfullt arbete och en god arbetsgrupp En kvalitativ studie "Barnens leende är allt, det värmer och glädjer, men en god relation till arbetskamraterna är A och O"* Lund: Lundsuniversitet. Hämtad från <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1316644&fileId=1316645>

Munn, Z., Pollock, D., Khalil, H., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C. M., Peters, M., & Tricco, A. C. (2022). What are scoping reviews? Providing a formal definition of scoping reviews as a type of evidence synthesis. *JB I evidence synthesis*, 20(4), 950–952. <https://doi.org/10.11124/JBIES-21-00483>

Myndigheten för arbetsmiljökunskap. Kunskapssammanställning (2020:7) *Organisering av arbete och dess betydelse för hälsa och välbefinnande*. Hämtat från <https://www.mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/organisering-av-arbete-och-dess-betydelse-for-halsa-och-va.pdf>

Nilsson, J., & Rybäck, Å. (2012). *Betydelsen av arbetsglädje: Sjuksköterskans upplevelser*. Högskolan i Halmstad. Hämtat 9.2.2025 från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A583293/FULLTEXT01.pdf>

Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., & Stievano, A. (2024). Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations. *Nursing reports (Pavia, Italy)*, 14(4), 3561–3574. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>

Nunstedt, H., Monica, E., Ayman, O., Lisbeth, H., Anh, T., & Sandra, P. (2020). Salutary factors and hospital work environments: a qualitative descriptive study of nurses in

Sweden. BMC Nursing, 19(1), 1–11. <https://doi-org.ezproxy.novia.fi/10.1186/s12912-020-00521-y>

Nihlén, C. (2019). *Sjukhus med arbetsglädje: Så skapas det*. Tallin: Samhällsförlaget.

Nummela, M. (2010). Giraffen på jobbet: arbetsbok i Nonviolent Communication för ökad arbetsglädje Hämtat 2.12.2024 från <https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library>

Olsson, O., Sörensen, S. (2021). *Forsknings-processen. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv. (4:e uppl.)*. Stockholm: Liber AB.

Open AI. (2024) ChatGPT. (Storspråkmodell) Hämtat från <https://chat.openai.com/chat>

Othman, M. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Nurses' Job Satisfaction and Retention: A Literature Review. *Kaitiaki Nursing Research*, 13(1), 26–31.

Pursio, K., Kankkunen, P., Mikkonen, S., & Kvist, T. (2024). Organizational characteristics of nursing practice environments related to registered nurses' professional autonomy and job satisfaction in two Finnish Magnet-aspiring hospitals: structural equation modeling study. *BMC Nursing*, 23(1), 1–13. <https://doiorg.ezproxy.novia.fi/10.1186/s12912-024-01772-9>

Samarbetslagen 1333/2021. (2021). Hämtad 02.02.2025 från [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Sjølie, B. M., Hartviksen, T. A., & Bondas, T. (2020). "Navigation to prioritizing the patient"—first-line nurse managers' experiences of participating in a quality improvement collaborative. *BMC Health Services Research*, 20, 1–13.

Social och hälsovårdsministeriet (2024) Programmet för ett gott arbete ska locka och hålla kvar arbetskraft inom social- och hälsovården. Hämtat 23.2.2025 <https://stm.fi/sv/programmet-for-social-och-halsovardspersonalens-tillracklighet-och-tillganglighet>

Solberg, P. & Solberg B-M (2019). *Kunskapens former: Vetenskapsteori, forskningsmetod och forskningsetik*. Stockholm:Liber AB.

Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>

Stielli, C. (2016). *Skapa arbetsglädje*. Stockholm: Mondial.

Svensson, P. (2019). Arbetsglädje. I: Ledarskap.com. Hämtad 16.1.24 från <https://ledarskap.com/arbetsglädje/>

Söderfjäll, S. (2023). *Behovsanpassat Ledarskap: Att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Tryck & Distribution: Publit.

Tehy (2021). *Tehys färskva enkät: Nästan alla unga vårdare funderat på att byta bransch*. Hämtad 23.2.2025. <https://www.tehy.fi/sv/mediatiedote/tehy-farska-enkat-nastan-alla-unga-vardare-funderat-pa-att-byta-bransch>

The Johanna Briggs. (2015). *Joanna Briggs Institute Reviewers' Manual: 2015 edition*.

THL (2023). *Statistisk årsbok om social- och hälsovården 2023*. Hämtad 8.2.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-230-3>

THL (2024). *Ledarskapet inom funktionshinderservicen*. Hämtad 12.9.2024. <https://thl.fi/sv/publikationer/handbocker/handbok-om-funktionshinderservice/ledarskap-tillsyn-och-statistik/ledarskapet-inom-funktionshinderservicen>

THL (2024). *Työhyvinvointia ja hoidon laatua tukevat työn organisointimallit yksityisissä ja julkisissa ikääntyneiden palveluissa*. Hämtad 12.9.2024. <https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/tyohyvinvointia-ja-hoidon-laatua-tukevat-tyon-organisointimallit-yksityisissa-ja-julkisissa-ikaantyneiden-palveluissa>

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

Torp, S., & Reiersen, J. (2020). Globalization, Work, and Health: A Nordic Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7661. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207661>

van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J., & Veld, M. (2022). Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership

and moderating role of need for job autonomy. *Journal of health organization and management*, 36(9), 212–231.

Viotti, S. (2024). Självkänsla på jobbet för dig som tröttnat på stress, press och otrygghet. Hämtat 29.12.2024 från <https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library>

Wener, P., Leclair, L., Fricke, M., & Brown, C. (2022). Interprofessional Collaborative Relationship-Building Model in action in primary care: A secondary analysis. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 3, 890001.

Westerberg, D. (14.8.2021). Vad är arbetsglädje? (blogginlägg). Hämtat 3.11.2024 från <https://denniswesterberg.com/vad-ar-arbetsgladje-en-kort-definition/>

Wheelan, S., Åkerlund, M. & Jacobsson, C. (2022). Att skapa effektiva team. Lund: Studentlitteratur AB.

Xiaochen Lyu, Akkadechanunt, T., Soivong, P., & Juntasopeepun, P. (2022). Predictors of Male Nurses' Intention to Stay in Emergency Department and Intensive Care Unit: A Cross-sectional Study. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 26(3), 404–416.

Yusup og'li, E. U. Impacts of leadership styles on employees job satisfaction. *Academica Globe*, 2(09), 11–15.

Åkerman, K. (2016). *Konsten att få andra att prestera*. Kungsbacka: RB Publishing. Hämtat 6.1.2025 från <https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library>

Øyri, S. F., Braut, G. S., Macrae, C., & Wiig, S. (2020). Hospital managers' perspectives with implementing quality improvement measures and a new regulatory framework: a qualitative case study. *BMJ open*, 10(12), e042847.

## Bilaga 1: Kartläggning av KASAM

MIN KÄNSLA AV MENINGSFULLHET	STÄMMER	STÄMMER TILL VISS DEL	STÄMMER INTE ALLS
Syftet med vår verksamhet känns meningsfullt för mig.			
De mål jag arbetar mot känns meningsfulla.			
De flesta av mina arbetsuppgifter känns meningsfulla och viktiga.			
Jag får regelbundet återkoppling på hur min roll och mitt arbete är viktiga och meningsfulla			
Jag får feedback på mina ansträngningar på jobbet.			
Jag känner att jag är med och påverkar och driver vår verksamhet framåt.			
Jag upplever en känsla av samhörighet med mina kollegor.			
Jag upplever rättvisa på arbetsplatsen och i mitt arbete.			
Jag upplever att mina värderingar respekteras på jobbet.			
Jag har möjlighet att utvecklas i mitt arbete.			
Jag trivs och får uppleva positiva saker på jobbet utöver själva jobbet			

MIN KÄNSLA AV BEGRIPLIGHET	STÄMMER	STÄMMER TILL VISS DEL	STÄMMER INTE ALLS
Det är tydligt för mig hur sådant som sker i omvärden påverkar min organisation			
Organisationens vision, syfte och övergripande mål är tydliga för mig.			
Verksamhetens struktur är tydliga för mig, inklusive hur olika delar hänger ihop.			
Min roll är tydlig för mig i fråga om ansvar, mandat och gränsdragningar.			
Jag vet vilka mål jag ska arbeta mot för att uppnå mina mål.			
Jag har tillräcklig kunskap för att kunna utföra mitt arbete.			
Jag får möjlighet att lära mig det jag behöver, både informellt och formellt.			
Jag vet hur jag ska prioritera( vilka arbetsuppgifter) när det är nödvändigt.			
Kommunikationen i organisationen är tydlig.			
Jag vet hur jag ska skapa tydlighet i olika situationer i arbetet ( i möten, vid otydliga förväntningar etc.).			

(Forsmark. 2024, s. 39–40).

MIN KÄNSLA AV HANTERBARHET	STÄMMER	STÄMMER TILL VISS DEL	STÄMMER INTE ALLS
<b>Yttre resurser:</b>			
Mina fysiska arbetsmiljö stöttar mig att utföra mina arbetsuppgifter på ett bra och hållbart sätt.			
Min digitala arbetsmiljö underlättar för mig att utföra mina arbetsuppgifter på ett bra och hållbart sätt.			
Jag upplever stöd från min chef för att göra mitt jobb på ett bra och hållbart sätt.			
Jag har ett värdefullt inflytande över hur jag utför mitt arbete (kan handla om var, hur, när och i vilken ordning uppgifter görs).			
Jag upplever att mina kollegor bemöter mig med respekt och omtanke.			
Jag har en eller flera kollegor som jag tryggt kan prata med om sådant jag tycker är svårt eller känner mig osäker på.			
<b>Inre resurser:</b>			
Jag kan prioritera enligt mina värderingar för att skapa balans mellan arbete och privatliv.			
Jag kan släppa jobbet när jag slutar mitt arbetspass.			
Jag vet vilken återhämtning jag behöver.			
Jag prioriterar aktivt den återhämtning jag behöver.			
Jag känner generellt att de problem jag stöter på i min vardag gör att lösa.			
Jag kan hantera utmaningar och stress i min arbetsdag.			

(Forsmark. 2024, s. 41).

Forsmarks förklaring hur du ska utvärdera och reflektera över ditt resultat beskrivs nedan ur boken KASAM PÅ JOBBET.

### ***”DIN MÅLBILD OCH DINA FOKUSOMRÅDEN***

**1. Formulera en målbild för din KASAM:** Reflektera över dina svar i kartläggningen ovan och låt dina svar guida dig till insikt om hur du vill känna i vardagen på jobbet. Sätt nu ord på den känslan och var så konkret och detaljerad du kan. Hur vill du att din arbetsdag ska se ut? Hur vill du må? Vilken känsla och upplevelse vill du ha med dig från jobbet? Det här blir din viktiga målbild för KASAM, som du kan hämta kraft från när du ska göra de hälsofrämjande förändringarna du behöver.

**2. Identifiera dina fokusområden:** När du har beskrivit ditt nuläge och formulerat ditt önskade läge - din målbild - kan du tydligare se vad du behöver fokusera på för att stärka

*din KASAM i denna riktning. Vad känns extra viktigt för dig? Vad vill du vårda eller stärka lite extra?*

*Genom kartläggningen ovan kan du få syn på saker du vill ändra, privat eller på jobbet. Reflektera regelbundet över hur de förändringar du gör påverkar ditt KASAM. Återvänd då till påståendena i kartläggningen och reflektera över följande:*

- Svara du annorlunda på något påstående? Vad är det för förändring- och är den i positiv eller negativ riktning? Vad känns annorlunda?*
- Om det är en positiv förändring: Vad är bättre+ Vad har stöttat den förändringen?*
- Om förändringen är negativ: Vad är sämre? Vad beror det på? Vad behöver du göra för att påverka din situation?*

*Om det sker förändringar i din arbetssituation, till exempel i form av en omorganisation, en ny roll eller du byter arbetsgivare, kan du göra en ny kartläggning för att identifiera vilka fokusområden som nu är viktiga att stärka.” (Forsmark, 2024, s.42–43).*

**Bilaga 2: Artikelsökning**

<b>Datum</b>	<b>Databas</b>	<b>Sökord</b>	<b>Antal träffar (lästa titlar)</b>	<b>Antal lästa abstrakt</b>	<b>Antal lästa fulltexter</b>	<b>Antal valda artiklar</b>
6.12.2024	CINAHL Complete	Leadership tools  Healthcare  Job satisfaction	130	28	8	7
7.12.2024	PUBMED	Leadership tools  Social and healthcare  Job satisfaction	111	14	4	2
28.12.2024	GOOGLE SCHOLAR	Leadership tools  Job satisfaction  Social and healthcare  Norden	110	10	3	1
29.12.2024	GOOGLE SCHOLAR	Leadership tools  Job satisfaction  Transformation leadership and employees	174	12	5	2

		Norden				
30.12.2014	CINAHL Complete	Leadership strategies Job satisfaction Work environment	497	20	6	2
1.1.2025	PUBMED	Leadership strategies Job satisfaction Work environment	123	4	3	3

### Bilaga 3: Artikelmatris

Författare Titel Årtal	Syfte	Metod	Urval/respondenter	Resultat	Slutsats
1. Xiaochen et al.  Predictors of Male Nurses' Intention to Stay in Emergency Department and Intensive Care Unit: A Cross-sectional Study.  2022	Att identifiera faktorer som förutser manliga sjuksköterskors avsikt att stanna kvar i akutmottagning och intensivvårdsavdelningar.	Tvärsnittsstudie med enkäter och statistisk analys (Pearson's korrelation och multipel regression).	240 manliga sjuksköterskor från 5 sjukhus i Kina, med minst 1 års erfarenhet inom akuten eller intensivvården.	De viktigaste faktorerna för avsikt att stanna var karriärutveckling, arbetstillfredsställelse och transformativt ledarskap, vilka tillsammans förklarade 54,3 % av variationen i avsikt att stanna.	För att öka personalens kvarhållande bör organisationer fokusera på att stödja karriärutveckling, förbättra arbetstillfredsställelsen och främja transformativt ledarskap.
2. Pursio et al.  Organizational characteristics of nursing practice environments related to registered nurses' professional	Att undersöka relationen mellan arbetsmiljöns organisatoriska faktorer, professionell autonomi och arbetstillfredsställelse hos sjuksköterskor.	Tvärsnittsstudie med webbaserade enkäter och strukturell ekvationsmodellering (SEM).	586 registrerade sjuksköterskor från två magnet-aspirerande sjukhus i Finland.	Faktorer som ledarskap, resurstillräcklighet och organisatoriska kvalitetsstandarder har positiva samband med professionell autonomi och arbetstillfredsställelse.	Professionell autonomi är starkt kopplad till arbetstillfredsställelse. Förbättringar bör ske på organisatorisk och politisk nivå för att stärka autonomi och arbetsglädje.

<p>autonomy and job satisfaction in two Finnish Magnet-aspiring hospitals</p> <p>2024</p>					
<p>3. Abujader et al.</p> <p>Bridging the generational gap between nurses and nurse managers: a qualitative study from Qatar 2024</p>	<p>Att undersöka generationsklyftor mellan sjuksköterskor och sjuksköterskechefer för att identifiera strategier som förbättrar samarbete och arbetsmiljö.</p>	<p>Kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer och tematisk analys.</p>	<p>20 deltagare (10 yngre sjuksköterskor och 10 äldre sjuksköterskechefer) från olika generationer (X, Y, Z).</p>	<p>Fyra teman identifierades: 1. Optimering av arbetsmiljön genom ledarskap, 2. Kommunikation och värderingar för att stärka arbetsklimatet, 3. Respekt och empati mellan generationer, 4. Teknologisk utveckling och utbildning för yrkesmässig förbättring.</p>	<p>Fyra teman identifierades: 1. Optimering av arbetsmiljön genom ledarskap, 2. Kommunikation och värderingar för att stärka arbetsklimatet, 3. Respekt och empati mellan generationer, 4. Teknologisk utveckling och utbildning för yrkesmässig förbättring.</p>
<p>4. Kaffashpoor et al.</p> <p>The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad)</p> <p>2020</p>	<p>Att undersöka hur etiskt ledarskap påverkar subjektivt välbefinnande hos sjuksköterskor, med arbetstillfredsställelse som en modererande faktor.</p>	<p>Kvantitativ studie med enkäter och strukturell ekvationsmodellering (SEM).</p>	<p>166 sjuksköterskor från privata sjukhus</p>	<p>Etiskt ledarskap påverkar subjektivt välbefinnande direkt och indirekt genom arbetstillfredsställelse. Jobbtillfredsställelse har en stark medierande effekt på sambandet mellan ledarskap och välbefinnande.</p>	<p>Etiskt ledarskap bör främjas eftersom det förbättrar välbefinnande och arbetstillfredsställelse, vilket kan öka arbets kvaliteten och trivseln hos personalen.</p>

<p>5. Lundqvist et al.</p> <p>Leadership and well-being of employees in the Nordic countries: A literature review</p> <p>2023</p>	<p>Att undersöka betydelsen av ledarskap för medarbetares välbefinnande inom arbetslivet i de nordiska länderna och analysera hur kontext, inklusive sociala och hälsovården har tagits i beaktande.</p>	<p>Snabb litteraturöversikt med narrativ analys i fem steg: fokus och inklusionskriterier, litteratursökning, relevansgranskning, kvalitetsbedömning och dataanalys. Flera studier fokuserade på social- och hälsovård, såsom äldreomsorgen och sjukvård, där ledarskapets roll är central.</p>	<p>4566 unika studier granskades, varav 40 studier (35 kvantitativa och 5 kvalitativa) uppfyllde kvalitetskraven.</p>	<p>Transformativt och stödjande ledarskap är ofta associerat med medarbetarnas välbefinnande. Kontextuella faktorer påverkar relationen mellan ledarskap och välbefinnande, särskilt inom sektorer som social- och hälsovård.</p>	<p>Ledarskap påverkar medarbetarnas välbefinnande främst indirekt genom arbetsmiljöfaktorer. Mer forskning krävs för att studera kontextens roll och hur ledarskap bör utövas i praktiken för att stärka välbefinnande.</p>
<p>6. Othman et al.</p> <p>The impact of transformational leadership on nurses' job satisfaction and retention: A literature review</p> <p>2022</p>	<p>Att definiera effekterna av transformativt ledarskap på sjuksköterskors arbetstillfredsställelse och vilja att stanna kvar i yrket.</p>	<p>Systematisk litteraturöversikt av 30 artiklar från 6 databaser (PubMed, Medline, Web of Science, Cochrane Library, EMBASE).</p>	<p>30 artiklar om transformativt ledarskap och dess påverkan på arbetstillfredsställelse och personalomsättning.</p>	<p>Transformativt ledarskap förbättrar arbetstillfredsställelse och personalretention genom att skapa en positiv arbetsmiljö, öka autonomi och stöd samt minska stress och konflikter.</p>	<p>Sjuksköterskechefer bör använda transformativt ledarskap för att förbättra arbetsmiljö, öka personalens engagemang och minska personalomsättning. Ytterligare forskning behövs för att utveckla strategier för ledarskapsutveckling.</p>
<p>7. Nunstedt et al.</p> <p>Salutary factors and hospital work environments: a qualitative</p>	<p>Att utforska och beskriva faktorer som förklarar varför sjuksköterskor stannar kvar på arbetsplatsen och inom yrket.</p>	<p>Kvalitativ deskriptiv studie med semistrukturerade intervjuer och induktiv/deduktiv tematisk analys baserad</p>	<p>12 sjuksköterskor från fyra specialiteter på ett sjukhus i Västsverige.</p>	<p>Tre huvudteman identifierades: meningsfullhet, hanterbarhet och begriplighet. Faktorer som arbetsglädje, stöd från kollegor och ledarskap, meningsfulla</p>	<p>En meningsfull, begriplig och hanterbar arbetsmiljö är avgörande för att sjuksköterskor ska vilja stanna kvar i yrket. Stödjande ledarskap och teamkänsla</p>

descriptive study of nurses in Sweden 2020		på salutogen teori (KASAM).		arbetsuppgifter samt balans mellan arbete och fritid bidrar till kvarhållande.	stärker arbetsglädjen och bidrar till en hållbar arbetsmiljö.
8. Demeke et al.  Servant Leadership in the Healthcare Literature: A Systematic Review  2024	Att syntetisera tidigare forskning om tjänande ledarskap (servant leadership) inom hälso- och sjukvård och dess påverkan på organisationer och medarbetare.	Systematisk litteraturoversikt av 55 empiriska och konceptuella studier med innehållsanalys.	55 artiklar från olika länder och kontexter inom hälso- och sjukvård.	Tjänande ledarskap har positiva effekter på personalengagemang, tillfredsställelse och organisatorisk prestation. Forskningen visar på en stark koppling mellan tjänande ledarskap och förbättrad vårdkvalitet.	Tjänande ledarskap är en effektiv modell för att förbättra arbetsmiljön och prestationer inom vården.  Vidare forskning behövs för att utveckla strategier för implementering och utbildning inom ledarskap.
9. Wener et al.  Interprofessional Collaborative Relationship-Building Model in Action in Primary Care: A Secondary Analysis  2022	Att utforska hur interprofessionella relationer utvecklas i ett primärvårdsteam när arbetsterapeuter och fysioterapeuter integreras.	Kvalitativ sekundär dataanalys med riktad innehållsanalys baserad på Interprofessional Collaborative Relationship-Building Model (ICRB).	11 medlemmar från ett primärvårdsteam i Kanada (läkare, sjuksköterskor, socialarbetare, mentala hälsorådgivare, arbetsterapeuter och fysioterapeuter).	Tre huvudsteg identifierades: 1. Söka hjälp, 2. Anpassning, 3. Växande ömsesidighet. Kommunikation och patientfokus var centrala faktorer för relationsbyggande.	Co-location (att vara på samma plats) och öppen kommunikation är viktiga för att bygga starka teamrelationer. Fortsatt forskning behövs för att utveckla ledarskap och förbättra teamstrukturer för högkvalitativ vård.
10. Torp et al.	Att beskriva kärnelementen i den nordiska arbetslivsmodellen och diskutera hur globalisering och teknologisk utveckling kan påverka modellen och	Litteraturgenomgång och konceptuell analys med interdisciplinärt perspektiv. Artiklar och rapporter om arbetsmarknad och	Artiklar och rapporter om arbetsmarknad och folkhälsa från Norden och internationellt.	Den nordiska modellen främjar social jämlikhet, högt förtroende och god folkhälsa genom starka arbetsmarknadsrelationer, små löneskillnader och hög	Politik och åtgärder bör fokusera på att bevara den nordiska arbetslivsmodellen genom anpassning till globalisering och teknologiska förändringar för att skydda

<p>Globalization, Work, and Health: A Nordic Perspective</p> <p>2020</p>	<p>folkhälsan, inklusive konsekvenser för sektorer som social- och hälsovård.</p>	<p>folkhälsa från Norden och internationellt. Fokus på arbetsvillkor i olika sektorer, inklusive social- och hälsovård.</p>		<p>arbetsglädje. I social- och hälsovården bidrar modellen till trygga arbetsförhållanden och välmående hos personalen, men globalisering och teknologiska förändringar kan öka ojämlikhet och minska trygghet, särskilt i sektorer med många tillfälliga och osäkra anställningar.</p>	<p>folkhälsan och social jämlikhet. För sektorer som social- och hälsovård är det särskilt viktigt att främja stabila anställningsvillkor och stödjande arbetsmiljöer.</p>
<p>11. Assander et al.</p> <p>Individual and organisational factors in the psychosocial work environment are associated with home care staffs' job strain: a Swedish cross-sectional study</p> <p>2022</p>	<p>Att undersöka hur individuella och organisatoriska faktorer i den psykosociala arbetsmiljön påverkar arbetsbelastning och stress bland hemtjänstpersonal.</p>	<p>Tvårsnittsstudie med enkätundersökning och multipel linjär regressionsanalys (MLR).</p>	<p>226 hemtjänstarbetare från fem hemtjänstorganisationer i Sverige.</p>	<p>Arbetsbelastning förklarades av både individuella faktorer (t.ex. känslor av oro och rastlöshet) och organisatoriska faktorer (t.ex. arbetskrav och ledarskap). Totalt förklarades 39–51 % av variationen i arbetsbelastning.</p>	<p>För att minska arbetsbelastning krävs multidimensionella strategier som inkluderar förbättrat ledarskap, bättre stödstrukturer och arbetsmiljöförbättringar. Policyförändringar rekommenderas för att skapa en mer hållbar arbetsmiljö.</p>
<p>12. Dorssen-Boog et al.</p> <p>Healthcare workers' autonomy: Testing the reciprocal relationship between</p>	<p>Att undersöka sambandet mellan upplevd arbetsautonomi och självledarskap bland vårdpersonal och hur behovet av autonomi påverkar detta samband.</p>	<p>Kvantitativ tvårsnittsstudie med två insamlingsvågor under tre månader, analyserad med hierarkisk multipel regressionsanalys.</p>	<p>95 vårdpersonal från sex olika vårdorganisationer i Nederländerna.</p>	<p>Ett ömsesidigt samband mellan arbetsautonomi och självledarskap identifierades. Behovet av autonomi påverkade självledarskap, men modererade inte sambandet mellan</p>	<p>Arbetsautonomi påverkar självledarskapsbeteende, men har mindre effekt på självledarskapsstrategier. Utbildning i självledarskap och stödjande arbetsmiljöer bör utvecklas för att förbättra autonomt arbete.</p>

<p>job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy</p> <p>2022</p>				<p>arbetsautonomi och självledarskap.</p>	
<p>13. Alabi et al.</p> <p>Mitigating Burnout in an Oncological Unit: A Scoping Review</p> <p>2021</p>	<p>Att undersöka strategier för att hantera och minska utbrändhet bland onkologer och analysera möjligheten att använda artificiell intelligens (AI) för att minska arbetsbördan.</p>	<p>Scoping review med systematisk sökning i databaser (Ovid Medline, PubMed, Scopus, Web of Science) och analys av 17 studier.</p>	<p>17 studier som omfattar interventioner för att minska utbrändhet inom onkologi.</p>	<p>Interventioner för att minska utbrändhet inkluderar individuella åtgärder (träning, stresshantering, balans i arbetslivet) och organisatoriska åtgärder (teamträning, policyförändringar, AI-baserade lösningar).</p>	<p>Kombinerade strategier som inkluderar utbildning, AI-stöd och organisatoriska förändringar kan förbättra arbetsmiljön, minska utbrändhet och förbättra vårdkvaliteten i onkologiska avdelningar.</p>
<p>14. Kim et al.</p> <p>Job satisfaction and moral distress of nurses working as physician assistants: focusing on moderating role of moral distress in effects of professional identity and work environment on job satisfaction</p>	<p>Att undersöka effekterna av arbetsmiljö och professionell identitet på arbetstillfredsställelse samt analysera moralisk stress som en medierande faktor.</p>	<p>Kvantitativ studie med enkätundersökning och regressionsanalys.</p>	<p>112 sjuksköterskor som arbetar som läkare assistenter vid tre sjukhus.</p>	<p>Arbetsmiljö och professionell identitet har en direkt positiv effekt på arbetstillfredsställelse, medan moralisk stress har en negativ påverkan. Moralisk stress medierar relationen mellan arbetsmiljö/professionell identitet och arbetstillfredsställelse.</p>	<p>Förbättringar i arbetsmiljö och stärkt professionell identitet kan minska moralisk stress och därmed öka arbetstillfredsställelsen. Policyförändringar och tydligare rollbeskrivningar behövs för att minska stress och konflikter.</p>

2023					
15. Mosseng Sjølie et al.  "Navigation to prioritizing the patient" – first-line nurse managers' experiences of participating in a quality improvement collaborative  2020	Att förstå förstalinjecheferers upplevelser av att leda kvalitetsförbättringsarbete inom sin organisation när de deltar i en kvalitetsförbättringskollaborativ (QIC).	Kvalitativ studie med fokusgruppsintervjuer och innehållsanalys enligt Graneheim och Lundman.	16 förstalinjechefer från ett lokalt sjukhus, äldreboende och hemtjänst i Norge	Tre huvudteman identifierades: 1. Kritiskt tänkande och prioritering av patienten, 2. Att bemästra processerna i kvalitetsförbättringsarbete, 3. Ledarskapets komplexitet i vardagen. QIC gav stöd för kritiskt tänkande och skapade trygghet i att leda förbättringsarbete.	Kvalitetsförbättringskollaborativ (QIC) erbjuder en viktig plattform för kunskapsöverföring och reflektion, vilket stärker ledarskap och förbättringsarbete. Kontinuerligt stöd och nätverk behövs för att stärka ledarnas roll och skapa hållbara förbättringar.
16. Yusup et al.  Impacts of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction  2021	Att analysera hur olika ledarskapsstilar påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse och prestation samt identifiera nyckelfaktorer för effektivt ledarskap.	Litteraturstudie med konceptuell analys av ledarskapsmodeller och teorier.	Ingen specifik urvalsgrupp, baserat på befintlig litteratur och teorier.	Transformativt ledarskap främjar motivation, engagemang och arbetsglädje genom att skapa en positiv arbetsmiljö. Traditionella ledarstilar tenderar att fokusera på struktur och kontroll, vilket kan begränsa kreativitet och engagemang.	Ledare bör utveckla kommunikativa och motiverande färdigheter för att öka medarbetares trivsel och prestation. Fokus bör ligga på att använda transformativt och situationsanpassat ledarskap för att möta organisationens behov.
17. Øyri et al.	Att undersöka sjukhuschefers perspektiv på implementering av kvalitetsförbättringsåtgärder och ett nytt regulatoriskt	Kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer och innehållsanalys.	20 sjukhuschefer och kvalitetsrådgivare från tre sjukhus i två norska regioner.	Chefer upplevde att brist på tid, kompetens och motivation påverkade implementeringen av kvalitetsförbättringar. De	Det nya ramverket erbjuder flexibilitet men kräver bättre stöd och resurser för implementering. För att förbättra kvalitet och säkerhet

Hospital managers' perspectives with implementing quality improvement measures and a new regulatory framework: a qualitative case study 2020	ramverk för kvalitetsförbättring.			betonade vikten av autonomi och anpassningsförmåga för att implementera förändringar.	behöver organisationer kombinera strukturförändringar, utbildning och ledningsstöd.
---	-----------------------------------	--	--	---	---

## Bilaga 4. Grå litteraturmatriis

Typ av källa/Referens	Syfte	Centrala resultat	Egna anteckningar
1.RAPPORT Toppinen-Tanner, S., et al. (2016). Työ@Elämä - Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos	Främja arbete-privatlivsbalans	Använd effektiva samordningsmetoder. Agera som förebild för balans. Diskutera flexibilitet och harmoni.	BALANS FLEXIBILITET
2.WEBBSIDA Heikkilä-Tammi, K. (u.å.). Hyvinvoiva Hoiva, Värmående Omsorg. <a href="https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-guide/vad-ar-arbets-halsa/overgripande-modell-for-arbets-halsa/">https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-guide/vad-ar-arbets-halsa/overgripande-modell-for-arbets-halsa/</a> .	Utveckla konkreta insatser för välbefinnande	Årliga arbetsplaner, Inkludera välbefinnande i strategisk planering, Utveckla konkreta insatser.	VÄLBEFINNANDE STSTEMATISK LEDNING ARBETSNÖJDHET
3.BOK Nihlén, C. (2019). Sjukhus med arbetsglädje: Så skapas det. Tallin: Samhällsförlaget.	Skapa arbetsglädje och motivation genom ledarskap. Främja arbetsglädje och trivsel i sjukhusmiljö.	Respekt och erkännande Lokalt ledarskap som lyssnar. Administrativt stöd. Kompetensutveckling Minskad rivalitet och förbättrat samarbete Professionell utveckling. Bygga arbetsglädje genom samarbete och utveckling. Tydligt och närvarande ledarskap som stödjer trygghet och arbetsfokus	ARBETSMILJÖ TRIVSEL ARBETSGLÄDJE TYDLIGT LEDARSKAP SAMARBETE UTVECKLING NÄRVARANDE LEDARSKAP
4.BOK Wheelan, S., Åkerlund, M., & Jacobsson, C. (2022). Att skapa effektiva team. Studentlitteratur AB.	Främjande av innovation, kreativitet, trygghet och stabilitet genom pålitligt och tydligt ledarskap.	Uppmuntra kreativitet. Skapa en öppen arbetskultur för nya idéer. Trygghet och stabilitet genom ett pålitligt och tydligt ledarskap. För att skapa tillit bör ledaren uppmuntra delaktighet och ge riktning.	INNOVATION GENOM KREATIVITET TYDLIGT LEDARSKAP TILLIT TRYGGHET
5.WEBBSIDA Svensson, P. (2019). Arbetsglädje. I: Ledarskap.com. Hämtad från <a href="https://ledarskap.com/arbetsglädje/">https://ledarskap.com/arbetsglädje/</a>	Utveckla strategier för att öka arbetsglädje	Bygg starka teamrelationer. Skapa en stödjande arbetsmiljö. Ge feedback och meningsfulla arbetsuppgifter. Möjliggör utveckling och lärande. Strategier för att främja arbetsglädje	MOTIVATION ARBETSGLÄDJE ARBETSMILJÖ

<p>6.BOK Söderfjäll, S. (2023). Behovsanpassat Ledarskap: Att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande. Tryck &amp; Distribution: Publit.</p>	<p>Förstå och adressera faktorer som påverkar medarbetares motivation och engagemang för att förbättra organisationens resultat</p>	<p>Inkluderande företagskultur. Individuella belöningsystem. Utvecklingsmöjlighet. Regelbunden feedback. Arbetsflexibilitet.</p>	<p>ENGAGEMANG MOTIVATION UTVECKLING FEEDBACK FLEXIBILITET</p>
<p>7.E-BOK Viotti, S. (2024). Självkänsla på jobbet för dig som tröttnat på stress, press och otrygghet. Hämtat 29.12.2024 från <a href="https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library">https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library</a></p>	<p>Främja en trygg, hållbar och engagerande arbetsplats för ökad arbetsglädje och prestation.</p>	<p>Bygg en trygg arbetsplats genom tydliga strukturer och pålitligt ledarskap Visa engagemang och intresse för medarbetarna för att stärka relationer och motivation. Ta ansvar för stabilitet genom stöd och resurser för att minska stress. Uppmuntra sårbarhet och öppenhet kring misstag för lärande och innovation</p>	<p>PSYKOLOGISKT TRYGGHET LEDARSKAP ARBETSKULTUR STRESS</p>
<p>8.E-BOK Nummela, M. (2010). Giraffen på jobbet: arbetsbok i Nonviolent Communication för ökad arbetsglädje Hämtat 2.12.2024 från <a href="https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library">https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library</a></p>	<p>Att främja arbetsglädje och kommunikation genom empatisk dialog och tydlighet för att skapa trygghet och engagemang.</p>	<p>Lyssna med empati och skapa en trygg arbetsmiljö genom närvaro och förståelse. Hantera osäkerhet och skapa tydliga strukturer för att minska stress och oro. Främja samarbete och psykologisk trygghet. Stötta självkritiska medarbetare genom konstruktiv feedback. Bygg relationer och arbetsglädje genom delaktighet och regelbunden återkoppling. Uppmuntra öppenhet och strukturer för lärande av misstag samt stärka samarbeten genom gemensamma förståelsemodeller</p>	<p>STRESS EMPATISK LYSSNANDE KONFLIKTHANTERING PSYKOLOGISK TRYGGHET FEEDBACK DELAKTIGHET UPPMUNTRA ÖPPENHET STÄRKA SAMARBETE</p>
<p>9.E-BOK Kivelä, J., Temmes, A. (2024). Yhteisen merkityksen ja työn ilo puolesta: Puheenvuoro suomalaisesta johtamisesta. Hämtat 29.12.2024 från <a href="https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library">https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library</a></p>	<p>Främja tydlighet och ordning genom strukturerade processer.</p>	<p>Förståelse och förankring av gemensam mening är avgörande för arbetsglädje. Gott ledarskap bygger på att stödja motivation och välbefinnande. Strategier för beslutsfattande och tydliga strukturer stärker arbetsgemenskap och effektivitet. Modern personalpolitik och rekrytering bidrar till trivsel och engagemang.</p>	<p>MENING STRUKTUR KOMMUNIKATION TRIVSEL FEEDBACK UTBILDNING STRATEGIER ARBETSGLÄDJE</p>

		<p>Kommunikation och visualisering förbättrar dialogen och förebygger konflikter.</p> <p>Feedbacksystem fungerar som motivationshöjare och driver utveckling.</p> <p>Utbildning och coaching skapar utveckling och trivsel i arbetsmiljön.</p> <p>Strategier för att bevara arbetsglädje under förändringar är viktiga för långsiktig hållbarhet.</p>	
<p>10.ARBETSBOK</p> <p>Brofeldt, C., Sennehed Petersson. M. &amp; Elg. M. (2019). <i>Leda för utveckling: Hörnstenar för kvalitetsutveckling i offentliga verksamheter</i>. Helsingborg: Komplitt AB.</p>	<p>Skapa en kultur av delaktighet och ansvar.</p> <p>Bygga starka team genom samarbete och stöd.</p> <p>Främja arbetsglädje och kreativitet för utveckling och förbättringar.</p>	<p>Delaktighet och ansvar</p> <p>Feedback och reflektion</p> <p>Bygg team med sammanhållning, mål och konflikthantering.</p> <p>Arbeta mot gemensamma mål och ge varandra stöd.</p> <p>Uppmuntra nya idéer och lösningar.</p>	<p>ANSVAR</p> <p>SAMARBETE</p> <p>KREATIVITET</p> <p>UPPMUNTRAN</p> <p>DELAKTIGHET</p> <p>FEEDBACK</p> <p>TYDLIGA MÅL</p>
<p>11.BOK</p> <p>Brown, B. (2019). <i>Mod att leda. Modigt arbete, jobbiga samtal, hela hjärtat</i>. Stockholm: Libris förlag.</p>	<p>Utforska hur dialog och arbetsmetoder påverkar arbetsmiljö, motivation och strukturer.</p>	<p>Dialog hjälper ledare identifiera utmaningar och stärka samhörighet och arbetsglädje. Reflektion över arbetsmetoder motverkar destruktiv perfektionism</p> <p>Utbildningsinsatser kopplade till organisatoriska mål stärker engagemang och tillhörighet</p> <p>Modeller som TASC säkerställer mandat och resurser för hållbar struktur</p>	<p>SAMHÖRIGHET</p> <p>ARBETSMILJÖ</p> <p>LEDARSKAP</p> <p>UTBILDNING</p> <p>ARBETSSTRUKTUR</p>
<p>12.BOK</p> <p>Adelsköld, K. (2019). <i>Nu är det kul igen. Från utmattning till arbetsglädje</i>. Pug förlaget.</p>	<p>Utforska hur humor och ledarskap kan stärka arbetsglädje och samhörighet.</p>	<p>Humor i arbetsmiljön: Stärker trygghet, engagemang och trivsel samt minskar konflikter</p> <p>Humor inom vårdsektorn: Hjälper personal att hantera stress, men bör användas med respekt för att undvika missförstånd</p> <p>Effekter av humor: Skapar energi, minskar spänningar och stärker relationer när den används rätt</p> <p>Praktiska tillämpningar: Humoriga aktiviteter, gemensam återhämtning och kreativa arbetsmetoder som promenadmöten.</p>	<p>HUMOR</p> <p>TRIVSEL</p> <p>LEDARSKAP</p> <p>ARBETSMILJÖ</p>

<p>13.E-BOK Bley, G. (2022). Instinkt eller insikt: Bättre resultat genom empatiskt ledarskap. Hämtat 11.10.2024 från <a href="https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library">https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library</a></p>	<p>Undersöka hur öppenhet, sårbarhet och empati i ledarskapet bidrar till att stärka arbetsglädje, trivsel och förtroende.</p>	<p>Ledare som visar sårbarhet och öppenhet skapar tillit och trygghet i teamet. Anpassat ledarskap stärker gemenskap och arbetsglädje. Självsikt och beslut baserade på fakta främjar en stabil arbetsmiljö. Ledare som agerar som förebilder inspirerar medarbetare att arbeta mot gemensamma mål. Öppenhet och delad kunskap stärker samarbete och prestationer. Skapa trygga samtalsmiljöer. Bygg förtroende genom tydlig kommunikation. Visa uppskattning och ge regelbundet stöd.</p>	<p>ÖPPENHET -&gt; TILLIT, TRYGGHET LEDARSKAP SJÄLVINSIKT FÖREBILD ARBETSMILJÖ TYDLIG KOMMUNIKATION UPPSKATTNING REGLBUNDET STÖD ARBETSGLÄDJE</p>
<p>14.E-BOK Maškovic Wägberg, T. (2023). <i>När samarbetet skaver: En ledares handbok i att förstå, förebygga och hantera konflikter</i>. Hämtat 5.12.2024 från <a href="https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library">https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library</a></p>	<p>Ge ledare praktiska verktyg för att förebygga och hantera konflikter i arbetsmiljön.</p>	<p>Konflikter kan förebyggas genom att lyssna och identifiera rädslor. Regelbundna möten främjar öppen kommunikation. Skriftliga överenskommelser minskar missförstånd. Stödjande och närvarande chefer skapar trygghet. Stärkt arbetskultur bidrar till respekt, samarbete och arbetsglädje.</p>	<p>KONFLIKTHANTERING SAMARBETE KOMMUNIKATION LEDARSKAP</p>
<p>15.E-BOK Aulankoski, Sanna. (2016). <i>Törmäyksistä työniloon: Työterveyshuolto tukena työn ristiriidoissa</i>. Hämtat 5.11.2024 från <a href="https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library">https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library</a></p>	<p>Undersöka hur självledarskap, reflektion och stödjande ledarskap stärker arbetsglädje och engagemang.</p>	<p>Beakta medarbetares värderingar för ökad motivation. Reflektion och självledarskap stärker självförtroende och självständighet. Utbildning bör inkludera självmedkänsla för en balanserad arbetsmiljö. Anpassat ledarskap skapar en harmonisk och effektiv arbetsplats. Kommunikation som tydlighet och transparens upprätthåller engagemang vid resursbrist.</p>	<p>SJÄLVLEDARSKAP MOTIVATION ARBETSMILJÖ ARBETSGLÄDJE STÖDJANDE LEDARSKAP FORTBILDNING</p>
<p>16. E-BOK</p>	<p>Visa hur effektiv kommunikation kan</p>	<p>Tydlighet, empati och energi stärker relationer och minimerar missförstånd.</p>	<p>TYDLIGHET EMAPATI</p>

<p>Lacinai, A. (2022). Missförstå mig fel: Hur kommunikation, arbetsglädje och resultat hänger ihop. Hämtat 1.10.2024 från <a href="https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library">https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library</a></p>	<p>förbättra arbetsglädje och resultat inom organisationer.</p>	<p>Positiv kommunikation bygger förtroende och motiverar medarbetare. Små gester av uppskattning skapar trygghet och arbetsglädje. Regelbunden återkoppling främjar lärande och utveckling. Kommunikation stärker trivsel och effektivitet genom respekt och samarbete.</p>	<p>KOMMUNIKATION UPPSKATTNING ÅTERKOPPLING LEDARSKAP ARBETSMILJÖ</p>
<p>17. E-BOK Åkerman, K. (2016). Konsten att få andra att prestera. Kungsbacka: RB Publishing. Hämtat 6.1.2025 <a href="https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library">https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library</a></p>	<p>Visa hur ledarskap kan främja arbetsglädje, engagemang och prestation.</p>	<p>Respektfull humor stärker relationer och arbetsmiljö. Koppling mellan medarbetares mål och organisationens strategi ökar motivation. Förbättringsarbete bör vara en naturlig del av verksamheten. Empatiskt ledarskap ökar trygghet och engagemang. Kontinuerlig utbildning motiverar och stärker lojalitet. Medarbetares inflytande främjar kreativitet och kvalitet Balans mellan krav och resurser stärker arbetsglädje. Positiv feedback ökar förtroende och prestation.</p>	<p>HUMOR LEDARSKAP ARBETSMILJÖ MOTIVATION UTBILDNING ARBETSGLÄDJE SAMARBETE FEEDBACK</p>
<p>18. E-BOK Bley, G. (2022). Instinkt eller insikt: Bättre resultat genom empatiskt ledarskap. Hämtat 11.10.2024 från <a href="https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library">https://www.adlibris.com/fi/sv/konto/library</a></p>	<p>Det övergripande målet med ledarskapet – att skapa förtroende, främja autonomi och säkra långsiktig framgång.</p>	<p>Autenticitet, självinsikt, faktabaserade beslut och empatisk kommunikation stärker både medarbetarna och organisationens resultat.</p>	<p>LEDARSKAP AUTONOMI KOMMUNIKATION FÖRTROENDE</p>
<p>19. Tidningsartikel-Vasabladet Hakanen, J. (2024,7.11). <i>Forskarens recept för arbetsglädje</i>. Intervju i Vasabladet, s. 6-7.</p>	<p>Främja arbetsglädje, balans och positiv arbetsmiljö genom stödjande och inspirerande ledarskap</p>	<p>Arbetsglädje stärks när arbete upplevs som meningsfullt och erbjuder utvecklingsmöjligheter. Chefer kan främja en positiv arbetsmiljö genom att uppmuntra vänliga interaktioner, stödjande kommunikation och fokus på lösningar. Balans</p>	<p>ARBETSGLÄDJE ENGAGEMANG BALANS LEDARSKAP MENINGSFULLT ARBETE</p>

		mellan arbete och privatliv är avgörande för långsiktigt välmående, och en kultur av ömsesidig respekt och stöd stärker engagemang och trivsel på arbetsplatsen.	RESPEKT BALANS I ARBETET
20. RAPPORT Myndigheten för arbetsmiljökunskap. Kunskapssammanställning (2020:7) Organisering av arbete och dess betydelse för hälsa och välbefinnande. Hämtat från <a href="https://www.mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/organisering-av-arbete-och-dess-betydelse-for-halsa-och-va.pdf">https://www.mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/organisering-av-arbete-och-dess-betydelse-for-halsa-och-va.pdf</a>	Undersöka hur arbetsorganisation och ledarskap påverkar hälsa och välbefinnande samt identifiera strategier för att skapa en hållbar och stödjande arbetsmiljö.	Autonomi är avgörande för arbetsglädje och prestation. Minskad autonomi genom detaljstyrning kan leda till sämre arbetsglädje och minskad mening i arbetet. Balans mellan arbetskrav och resurser är en central faktor för att minska stress och öka trivsel. Strategisk resursallokering och anpassade arbetsuppgifter är avgörande. Flexibilitet i arbetsorganisationen, som tar hänsyn till medarbetarnas behov, stärker välbefinnande och minskar konflikter mellan arbetsliv och privatliv. Socialt stöd och möjligheter till lärande fungerar som buffertar mot arbetsrelaterad stress och bidrar till en mer hållbar arbetsmiljö.	ARBETSMILJÖ AUTONOMI BALANS FLEXIBILITET SOCIALTSTÖD STRESS
21. BOK Jordan, T. (2020). <i>Konflikthantering i arbetslivet: förstå, hantera, förebygga (2:a uppl.)</i> . Malmö: Gleerups Utbildning AB.	Undersöka effektiva verktyg för att förbättra kommunikationen och hantera konflikter.	Identifierar fyra verktyg: 1. Regelbundna möten – stärker tillit mellan medarbetare och ledare. 2. Öppen-dörr-policy – ökar transparens. 3. Tydliga riktlinjer och arbetsmiljöundersökningar – hjälper hantera konflikter tidigt. 4. Fortbildning och handledning – utvecklar samarbete och ledarskap.	KOMMUNIKATION KONFLIKTHANtering ARBETSKULTUR FORTBILDNING

## Bilaga 5: Ledarskapsverktyg

### Tydlig kommunikation och delaktighet

- Regelbundna möten och aktivt lyssnande
  - Digital feedback och en öppen dörr-policy
  - Delaktighet i beslut och förändringsprocesser
- **Leder till:** Ökad tillit, bättre samarbete, högre arbetsmotivation



### Tydliga strukturer och organisatoriska stöd

- Klara kvalitetsstandarder och riktlinjer
  - Flexibla men tydliga rutiner
  - Effektiv schemaläggning och arbetsfördelning
- **Leder till:** Ökad effektivitet, stabilitet och förutsägbarhet



### Byggnad av arbetsrelationer och socialt stöd

- Gemensamma aktiviteter och positiv feedback
  - Kompis-system för att välkomna nya medarbetare
  - Kollegial uppskattning och teambyggande insatser
- **Leder till:** Ökad trygghet, starkare tillhörighet och bättre samarbete

### Stöd för självledarskap och reflektion

- Individuella utvecklingsplaner och effektiv tidshantering
  - Återhämtning och balans mellan arbete och fritid
  - Regelbundna reflektionsstunder
- **Leder till:** Hållbart arbetsliv, minskad sjukfrånvaro, trivsel



### Strategier för konflikthantering och förebyggande av konflikter

- Tydliga rutiner för konflikthantering
  - Kommunikationsträning och aktiv lyssning
  - Uppmuntran till en öppen och konstruktiv dialog
- **Leder till:** Färre konflikter, tryggare arbetsklimate, respekt



### Stödjande arbetsmiljö och autonomi

- Regelbundna arbetsmiljöinspektioner
  - Ergonomisk och trygg arbetsmiljö
  - Möjlighet att påverka arbetsplanen
  - Närvarande och stödjande ledarskap
- **Leder till:** Minskad stress, ökad produktivitet



### Feedback och reflektion

- Regelbunden och konstruktiv feedback
  - Strukturerade reflektionsövningar
  - Användning av digitala feedbackverktyg
- **Leder till:** Kontinuerlig utveckling, förbättrad prestation, och ett lärande arbetskultur



### Humor

- Humorhörna och roliga inslag i möten
  - En avslappnad och inkluderande arbetsmiljö
  - Uppmuntran till positiva interaktioner
- **Leder till:** En positiv arbetsmiljö, mer energi och ökad kreativitet



**Arbetsglädje**  
"Ditt ledarskap formar arbetsglädjen"