

## **Digitala arbetsmiljön**

En scoping review om hur digitalt ledarskap ändrar ledarskapet i en arbetsgemenskap

Krista Gröndahl

Examensarbete för högre YH-examen inom social- och hälsovård  
Sjukskötare (högre YH)

Åbo 2024

## EXAMENSARBETE

Författare: Krista Gröndahl

Utbildning och ort: Social- och hälsovård (högre YH), Åbo

Inriktning: Utveckling och ledarskap

Handledare: Strandell-Laine Camilla

Titel: Digitala arbetsmiljön – En scoping review om hur digitalt ledarskap ändrar ledarskapet i en arbetsgemenskap

---

Datum: 17.5.2024 Sidantal: 26

Bilagor: 0

---

### Abstrakt

Vi lever i en värld där digitaliseringen ökar och detta ändrar även vår arbetsmiljö till en digital värld. Examensarbete är en scoping review som handlar om hur digitalt ledarskap ändrar ledarskapet i en arbetsgemenskap.

Syftet med examensarbetet är att identifiera, sammanställa och analysera hur digitalt ledarskap och virtuell interaktion i arbetsgemenskapen ändrar ledarskapet och arbetsteamet.

Forskningsfrågorna i examensarbetet var: hur digitalt ledarskap i arbetsgemenskapen ändrar ledarens roll i arbetsteamet? hur digitalt ledarskap i arbetsgemenskapen ändrar arbetsteamets roller?

Studien består av nio artiklar som har sökts i databaser. Datamaterialet har analyserats med Arksey och O'Malleys modellen. I Examenarbete har inkluderats studier som har publicerats år 2019–2024. Studierna var gjorda i Finland (n=3), Sverige (n=1), Kina (n=3) och Turkiet (n=2)

Resultaten i examensarbete visar att digitalt ledarskap är en rätt ny sak inom arbetslivet. Det behövs mera kunskap och utbildningar till att teammedlemmar tillsammans med ledaren skall kunna använda sig effektivt av de digitala verktygen som finns. Digitaliseringen har gjort en storförändring i hur teamet fungerar eftersom man inte ses på kontoret och man måste inlära sig nya arbetsmetoder samt via digitaliseringen ändrar arbetsmiljön till en digitalvärld

---

Språk: svenska

Nyckelord: arbetsmiljö, ledarskap, team, digital

## **MASTRE'S THESIS**

Author: Krista Gröndahl

Degree Programme: Social and health care Master's degree

Specialisation: Development and leadership

Supervisor(s): Strandell-Laine Camilla

Title: Digital Work Environment – A Scoping Review of How Digital Leadership Changes Leadership in a Work Community

---

Date 17.5.2024

Number of pages 26

Appendices

---

### **Abstract**

We live in a world where digitalization is increasing and this is also changing our work environment to a digital world. Degree thesis is a scoping review that deals with how digital leadership changes leadership in a work community.

The purpose of the thesis is to identify, compile and analyze how digital leadership and virtual interaction in the work community change the leadership and the work team. The research questions in the thesis were: how digital leadership in the work community changes the role of the leader in the work team? How digital leadership in the work community changes the role of the work team?

The study consists of nine articles that have been searched in databases. The data material has been analyzed using the Arksey and O'Malley model. The Degree Project has included studies published in 2019–2024. The studies were conducted in Finland (n=3), Sweden (n=1), China (n=3) and Turkey (n=2)

The results of the degree thesis show that digital leadership is a fairly new thing in working life. More knowledge and training are needed so that team members together with the leader can use the digital tools that are available effectively. Digitalization has made a big change in how the team works because you don't see each other in the office and you have to learn new ways of working, and through digitalization the work environment changes to a digital world.

---

Language: Swedish

Key words: work environment, leadership, team, digital

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Teoretisk bakgrund .....	2
2.1	Ledarskapet i hälso- och sjukvårdens mellanledarskap .....	3
2.2	Digitalt ledarskap .....	4
2.3	Ledarskap på gruppnivå.....	5
2.4	Golemans sex ledarskapsstilar .....	6
3	Syfte och frågeställning.....	8
4	Metod .....	8
4.1	Scoping Reviews .....	8
4.2	Urval, datainsamling och analys.....	9
4.3	Etiska överväganden.....	15
4.4	Validitet och reliabilitet .....	15
5	Resultat .....	16
5.1	Frågeställning 1.....	16
5.1.1	Arbetsmiljön .....	17
5.1.2	Kompetens .....	18
5.1.3	Förändring.....	19
5.1.4	Kommunikation.....	20
5.2	Frågeställning 2.....	22
5.2.1	Arbetsmiljö.....	22
5.2.2	Kompetens .....	22
5.2.3	Förändring.....	23
5.2.4	Kommunikation.....	23
6	Diskussion .....	25
7	Konklusion .....	26
	Källor .....	27

## 1 Inledning

Distansarbete började användas som en arbetsform i USA redan på 1980-talet och efter det har distansarbetsformen färdats i en bergodalbana tills år 2019. När Covid-19 pandemin började i Wuhan i Kina 2019 gjorde distansarbete ett stort framsteg. Organisationer började göra experimentera över hur distansarbetssättet kunde ändras på grund av att hela världen blev till stort sätt på en kort tid isolerad och man måste hitta nya arbetsformen. Distansarbetet kunde göras på olika platser i hemmet till exempel vardagsrummet, stugan eller bilen. En revolution kom när organisationer som inte trodde sig för kunna erbjuda eller ha möjlighet till distansarbete kunde nu utveckla arbetssättet, en del ändrade hela sin verksamhet så att denna sker i digitala plattformar. Detta innebär att det på organisation och individnivå hände en stor implementering till en allt mera digitaliserad arbetsmiljö och de flesta var vana med den nya miljön efter några månader. Många kände en frihet och flexibelt i arbetes och vardagen En del organisationer vill ännu ha kontor på grund av att de känner att teamet samarbete och kreativt ökar när man samlas på kontoret. De stora utmaningarna i digitaliseringen av arbetsmiljön är teknik, samarbete mellan organisationerna och individerna samt hur man använder sig av digitala plattformar och hur operativa arbetet sker och utformas. (Olsson 2022, s. 17 – 20) Digitala ledarskapet kan vara ett problem när det gäller åldersskillnader mellan teammedlemmarna och deras tekniska kunskaper. Detta kan kallas multigenerationer, som ger arbetsstyrka till teamet. Digitalt ledarskap avsevärt påverkar medarbetarnas kreativitet och i sin tur påverkar de anställdas prestationer. Teammedlemmarna kan känna sig mer bekväma att dela sina kreativa idéer med chefer som visar effektivt digitalt ledarskap. (Öngel m.fl. 2024)

När digitaliseringen tas i bruk betyder det att man måste ändra på ledarskapsutbildningen till en synvinkel på att man gör det mesta på digitala plattformar. Kommunikationskanaler ändrades genom digitala ledarskapet till digitala plattformar. Ledaren skall kunna tillämpa nya arbetssätt och kontinuerligt lära sig nu samt dela denna inläring till sina teammedlemmar. (Wang m.fl. 2022)

Eftersom digitalt ledarskap är en rätt ny fenomen inom hälso- och sjukvården bör vi bygg upp digitala ledarskapet på ett nytt sätt så att ledarskapet inte blir bristfälligt. Förändringen till en nu ledarskaps still skall komma från organisationen, vilket innebär implementeringen av digitala ledaskap skall komma på organisationsnivå. För att få digitala ledarskapet att fungera behöver hela arbetsteamet motivation, engagemang och prestation samt information över hur organisationer har planerat processen i ledarskapet. (Dellve & Eriksson 2016)

När personalen börjar arbeta på distans måste organisationen ta till hänsyn olika individers erfarenhet i teknik och att hur mycket stöd var och en behöver för att kunna arbeta på distans. Igenom att arbeta på distans så är inte kollegornas stöd så nära och man kan inte fråga efter hjälp ansikte mot ansikte utan man måste använda sig av e-tjänster. Viktigt är att kunna via digitala plattformar ha möten, e-post kunna kommunicera med kollegorna samt att lära känna varandra. Några gånger om året gemensamma utbildningar och grupparbeten för att kunna utöka gemenskap samt diskussion. (Koehne, K. 2022)

Examensarbets ämne valde jag eftersom digitalt ledarskap är en rätt ny sak inom arbetsmiljön och jag har själv märkt brister med digitala ledarskapet samt användningen av digitala plattformar. Det behövs kunskap över hur digitalt ledarskap skall organiseras och implementeras till team medlemmarna och ledaren. Digitala verktygens användning ökas hela tiden men att använda dessa beror på tema medlemmarnas intresse och ålder. Jag gjorde en scoping review för att kunna skapa en evidens bas till ledare och team medlemmar inom vården.

## **2 Teoretisk bakgrund**

Under de senaste åren har digitaliseringen utvecklats inom hälso- och sjukvården., Detta innebär även att man ha kunnat utveckla även ledarskapet till mera digitalt ledarskap. Med digitalt ledarskap menar man att ledaren och arbetaren har ett geografiskt avstånd mellan varandra och de kommunicerar mellan digitala verktyg. Organisationer behöver kunskap, processbeskrivningar och kännedom av att vad digitalt ledarskap är så de kan dela ut detta till både ledare och teammedlemmar. För att en ledare skall kunna leda på distans bör hen ha en bra erfarenhet av ledarskapet samt goda tekniska kunskaper. När ledningen sker via distans ändrar sociala relationer och man måste bygga upp dem på ett annorlunda sätt, när man inte ses ansikte mot ansikte. Detta ändrar ledarskapets grunder och karaktär till ett annorlunda vilket inte kan jämföras med när ledarskapets teorier. (Terkamo-Moisio m.fl. 2023). Implementering är att föra in en ny metod i till exempel en organisation för att förbättra arbetssättet. När man börjar implementera måste man ha tålamod på grund av att processen kan ta upp till fyra år. Det finns fyra faser i en implementeringsprocess: behovsinventering, installation av metoden, användning av metoden och vidhållande av metoden. Vid en implementeringsprocess bör man ha en systematisk plan över hur man skall gå i väga i implementeringen för att få en så god som möjligt i organisationen (Pittman m.fl. 2019).

Inom hälso- och sjukvården är ledarskapet ett special fält på grund av att den innehåller och styrs av flera lagar och förordningar.

- Allmänt tjänste- och arbetskollektivavtal för kommunsektorn AKTA
- Arbets- och tjänstekollektivavtalet för social- och hälsovårdssektorn (SH-avtalet)
- Arbetarskyddslag 23.8.2002/738
- Arbetsavtalslag 26.1.2001/55
- Dataskyddslag 5.12.2018/1050
- Folkhälsolagen 66/1972 och i lagen om specialiserad sjukvård 1062/1989. (616/2021 från 1.1.2023)
- Hälso- och sjukvårdslagen 1326/2010.
- Hälsoskyddslagen 763/1994
- Lagen om behörighetsvillkoren för yrkesutbildad personal inom socialvården 272/2005
- Lagen om företagshälsovård 1383/2001
- Lagen om patientens ställning och rättigheter 785/1992.
- Lagen om smittsamma sjukdomar 1227/2016
- Lagen om yrkesutbildade personer inom hälso- och sjukvården 559/1994
- Lagen om specialiserad sjukvård 1062/1989
- Lag om arbetsverksamhet i rehabiliteringssyfte 189/2001
- Lag om stödjande av den äldre befolkningens funktionsförmåga och om social- och hälsovårdstjänster för äldre 980/2012
- Lag om smittsamma sjukdomar 1227/2016
- Kvalitetsrekommendation för att trygga en aktiv och funktionsduglig ålderdom och hållbara tjänster 2024–2027
- Social och hälsovården 733/1992. En ny organisationslag 616/2021 från 1.1.2023

En ledare inom hälso- och sjukvården borde ha en yrkeserfarenhet från fältet och en ledarskapskompetens samt kunna vidare utveckla sina egen kunskaps områden i bland annat ekonomiska, tekniska och evidensbaserade områden. (Tehy ry 2014)

## **2.1 Ledarskapet i hälso- och sjukvårdens mellanledarskap**

I hälso- och sjukvårdslagen (2010) definieras ledarskapet genom att ledningen skall vara mångprofessionell och sakkunnigt. Ledarskapet skall basera sig på evidens baserat kunskap

och goda rutiner mellan olika arbetsgrupper samt den skall vara av högsta kvaliteten. När teammedlemmar leds skall ledningens mål rikta sig till patienten och klientens hälsa och välbefinnande, man skall ta i beaktande kundorientering, säkerhet och vårdarbetstjänster. (Hälso- och sjukvårdslagen 1326/2010)

Inom hälso- och sjukvården grundar sig ledarskapet på dagligt ledarskap och det är viktigt att ledaren har kunskap och erfarenhet av att leda. Tyvärr finns det brister i när ledarskapet i organisationerna, detta beror till stort sätt på utbildning och ledarskapsstilarna. Man förväntar sig att ledaren skall ha en rakt riktlinjer. Hälso- och sjukvårdens evidensbaserade kunskap utvecklas hela tiden vilket innebär att ledaren bör kunna utveckla sin egen professionell kompetens hela tiden. Ledaren bör behärska olika delområden så som personal-, ekonomiska-, verksamhetens-, kliniska vårdarbets ledning och kommunikering och rapportering. (Terkamo-Moisio, A, m.fl. 2023)

## **2.2 Digitalt ledarskap**

Digitalt ledarskap innebär att ledaren och teammedlemmar inte ses dagligen eller de eventuellt ser varandra ansikte mot ansikte ett par gånger om året. Organisationer ändrar på organisationsmodeller eftersom när- och distansarbetsstilar kan inte vara likadana på grund av att bygga upp en fungerande arbetsgemenskap. Ledaren skall ha en stark grund till ledarskapet och mångsidiga kunskaper i att använda data- och kommunikationssystem. När man kan använda digitala plattformar bra ökar det även på arbetseffektivitet. (Vilkman, U. 2016, s. 15 – 16)

När världen blev allt mera tekniskt ändrade även ledarskapet till en mera tekniskt, samt informationssystemet ändrades vilket innebär att man som ledare kan leda på distans. I dagens arbetsliv kan man kommunicera via distansförhållande på grund av att det finns ett så bra informationssystem som stödjer distansarbete runt om i världen. Det har skapats en ny arbetskultur med förändring inom känslor, beteenden, prestation och attityder hos teammedlemmar i organisationer. När man har byggt upp en förändring innebär det även att man har tagit fram nya aspekter i arbetet, man kunde tänka sig för att det inte är så inspirerande och effektivt att arbeta på distans jämfört med ansikte mot ansikte. Efter att man implementerat och godkänt distansledarskap har detta varit en positiv och effektivt arbetssätt samt när man lärt sig att använda sig av olika informationssystem. (Avolio & Surinder 2003)



Digitala ledarskapet kommer att bli framtid och detta kommer även att vara ledarnas kärnkompetens jämför med när ledarskapet före digitala tiden. Organisationer borde nu börja bygga upp olika modeller och utbildningar för distansledarskap för att det i framtiden skulle vara effektivt att leda på distans. Utveckling borde göras i ledarskapet, personalhantering och medel man arbetar med. I framtiden kan organisationers framgång grunda sig på just distansledarskapet. (Vilkman, U. 2016, 20 – 22)

### **2.3 Ledarskap på gruppnivå**

Alla organisationer har en viss personlighet och arbetskultur som man inte har slagits fast vid utan den har byggts upp till en storhet. Inom organisationsnivå byggs det en vision, målmarknadsföring och riktlinjer vilka stödjer teammedlemmarna. När vi tänker efter finns det i organisationerna värderingar, attityder, övertygelser, kommunikationssätt och gemensamma riktlinjer och berättelser vilka gör organisationen till just den organisationen med sin egen kultur. När digitaliseringen tas i bruk måste man bygga upp en ny kultur där man måste ta i beaktande digitaliseringen, nya arbetssätt, gemenskapen och en förändring i arbetskulturen. Det fysiska kontoret blir ett digitaliserat kontor där man inte kunde mera småtala med kollegorna när man for efter kaffe eller gick på toaletten. Det kom in nya dagliga vanor i arbetsplatsen och man byggde upp nya former för att kunna kommunicera med varandra och vara kreativa samt produktiva i arbetet. (Olsson, J. 2022, s. 40 – 43)

Grundstenar i digitalt teamarbete (se Figur 1) är förtroende, uppskattning, öppenhet, fungerande spelregler, öppen interaktion och gemenskap. När organisationen skall bygga upp modeller för distansledarskap är det bra att fundera på grundstenar först och hitta sedan lösningar samt arbetssättsmodeller till dem först. Ofta är förtroende mot arbetstagarna ett dilemma, ledaren tänker sig att arbetstagarna inte arbetar effektivt när ledaren inte är på plats. Detta bygger upp en viss rädsla i att göra arbete väl. Ledaren bör bygga upp ett starkt band mellan arbetstagen. (Vilkman, U. 2016, s. 25-27)



**Figur 1: Triangel över digitala ledarskapets tre pelare**

När man leder via distans kräver det från teammedlemmarna en viss självstyrning både på individnivå och inom teamet för att man skall få konceptet att fungera på allra bästa sättet. Ledaren skall kunna bygga upp en relation mellan teammedlemmarna som innehåller förtroende, växelverka, unik het och kunna kommunicera på bästa möjliga sätt så att informationen delas. När man som ledare har en god växelverka med teammedlemmarna kan man lättare diskutera över saker och komma överens. Ledaren bör säkerställa att det på arbetsplatsen görs enligt instruktioner och förordningar. Det vill säga att till att arbetsprocessen går rätt till, arbetskänslan är hög, arbete framskrider på bästa möjliga sätt, arbetsbelastningens är tillräcklig, säkerheten, arbetsförmågan är god och tillräcklig och arbetsskyddet och säkerheten är enligt förordningar. (Työturvallisuuskeskus, 2023.)

Ledaren behöver kunna hitta sätt att lära känna sina teammedlemmar bättre och på individnivå. När man arbetar digitalt och diskussioner sker via digitala kommunikationsverktyg ser man inte teammedlemmarna ansikte mot ansikte vilket innebär att man inte kan redogöra personligheter så bra. Personligheterna kunde vara helt andra på kontoret jämfört med videosamtal. Till ledaren kan det vara svårt att göra en digital rollfördelning av teamet och få kommunikationen att ske artig och med fokus på innehållet när hen inte ser teamet fysiskt. Ledaren bör ta den attityden att hen är en var teamets medlemmar med neutral inblick av teammedlemmarna och deras arbete. (Ellis, 2020.)

## 2.4 Golemans sex ledarskapsstilar

En ledare skall ses olika situationer vilket innebär att hen inte kan leda med endast en ledarskapsstil eftersom situationerna är olika. Goleman Daniel har indelat ledarskapsstilarna till sex olika stilar dessa är:

1. Tvingande (Coercive), innebär enligt Goleman “gör som jag säger”. Denna still är effektiv när ledaren vill att teammedlemmen skall direkt göra någonting och besluteten skall fattas snabbt.
2. Auktoritativ (Authoritative), innebär enligt Goleman “frihet under ansvar”. Ledaren ger ett mål åt teammedlemmarna och de får en frihet att välja hur de skall uppnå målet.
3. Empatisk och deltagande (Affiliate), innebär en människövänlig ledare vilket betyder att ledaren skapar teamkänsla och harmoni inom teamet. Teamet kan känna att de inte får vägledning och kritik saknas vilket gör att man inte uppnår mål som eventuellt inte finns.
4. Demokratisk (Democratic), innebär att ledaren röst sätter teammedlemmar, vilket gör att teamet får vara med i besluteten. Organisationen ses som en flexibel och ansvarfullt men det kan även ses att ansvaret av besluten sätts till teammedlemmarna och de får en känsla av att ingen leder dem.
5. Pådrivande (Pacesetter), innebär att ledaren är överpresterande som leder genom att vara en förebild för teammedlemmarna. Ledaren ses som en positiv ledare eftersom hen är med i arbetet, motivationen i teamet ökar.
6. Coachande (Coaching), innebär att ledaren utvecklar teammedlemmarna från deras karaktärer till exempel utvecklar deras styrkor och svagheter. Teammedlemmarna borde vara medvetna om sina egna styrkor och svagheter för att kunna utveckla dem tillsammans med ledaren. (Goleman 2000, s. 3-13.)

### 3 Syfte och frågeställning

Syftet med det här examensarbetet är att identifiera, sammanställa och analysera hur digitalt ledarskap och virtuell interaktion i arbetsgemenskapen ändrar ledarskapet och arbetsteamet. Detta kommer att göras genom att systematiskt kartlägga, granska och sammanställa kunskap om studier gällande digitalt ledarskap. Studien genomförs som en kvalitativ scoping review.

Jag har följande forskningsfrågor:

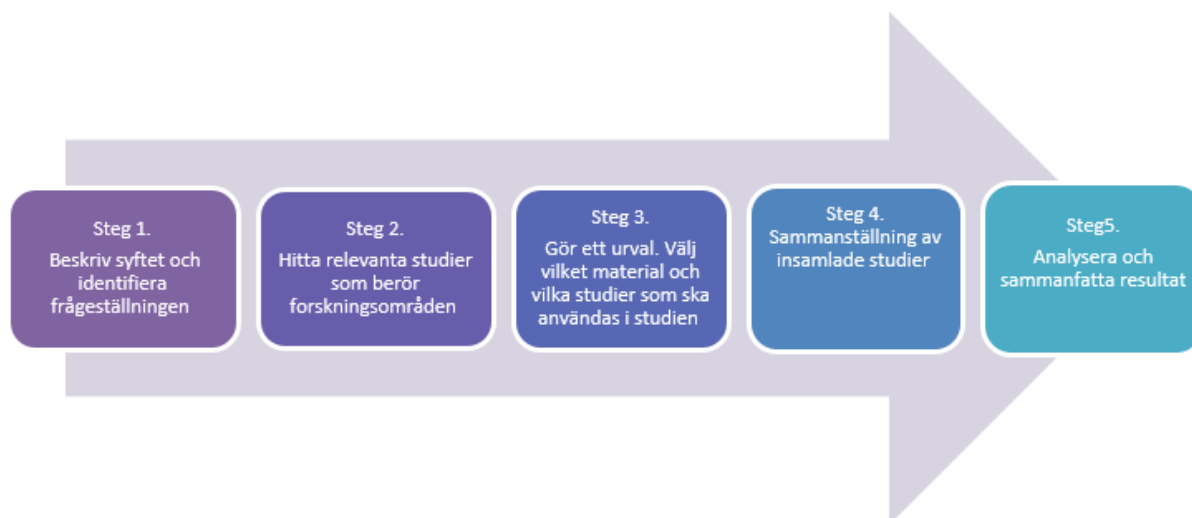
- *hur digitalt ledarskap i arbetsgemenskapen ändrar ledarens roll i arbetsteamet?*
- *hur digitalt ledarskap i arbetsgemenskapen ändrar arbetsteamets roller?*

### 4 Metod

Detta examensarbete är en kvalitativ studie om hur digitalt ledarskap och virtuell interaktion i arbetsgemenskapen ändrar ledarskapet och arbetsteamet. Fokusen i examensarbete är på ledarskapet vid digitalisering. I detta kapitel kommer skribenten att visa examensarbetets forskningsprocess och forsknings metod. I detta examensarbete kommer skribenten att använda sig av metodens scoping reviews.

#### 4.1 Scoping Reviews

Scoping review en översiktsstudie med bred inriktning den används när man vill kartlägga omfattningen av forskningar av ett visst ämne. Till en scoping Reviews inkluderas studier utan djupare kvalitetsvärdering eller slutledning och ger en bild av hur omfattande forskning som har gjorts inom området. Scoping Reviews kan exempelvis användas när syftet och frågeställningen definieras i en systematisk litteraturstudie. Processen behöver inte vara linjär men man skall ha en klar och tydlig ordning i arbetet. I en scoping reviews är det viktigt att man dokumenterar noggrant arbetsstegen. De inkluderade artiklarna kan vara både kvalitativa och kvantitativa. (Forsberg & Wengström, 2015 s. 169 - 172) Det finns inte så mycket litteratur över forskningsmetoden scoping review. Arksey och O' Malley. De olika stegen i forskningsprocessen vid scoping review se i figuren 2. Scoping review har även ett sjätte steg som kan användas när man vill konsultera forskare eller experter ifall det finns studier som inte är ännu publicerade. Arksey & O'Malley, 2005, 19–32



**Figur 2: Fem steg i Scoping Reviews.**

## 4.2 Urval, datainsamling och analys

Det första steget i Arksey och O'Malleys modell är att identifiera syftet med studien och formulera frågeställningen. Till sin karaktär är forskningsfrågan undersökande, bred och öppen i en "scoping review". (Forsberg & Wengström 2015, 171).

### Steg 1: Beskriv syftet och identifiera frågeställningen

Det första steget i Arksey och O'Malleys modell är att beskriva syftet och identifiera frågeställningen. I en scoping review är forskningsfrågorna breda. (Forsberg & Wengström 2015, 171).

Jag har valt göra ett examensarbete om hur digitalt ledarskap och virtuell interaktion i arbetsgemenskapen ändrar ledarskapet och arbetsteamet eftersom ämnet är rätt nytt och jag är intresserad över att utveckla digitalt ledarskapet och digitala verktyg.

### Steg 2. Hitta relevanta studier som berör forskningsområden

För att hitta relevanta studier och artiklar gör datainsamlingen till stort sätt i databaser och websidor, man kan även hitta data i tidskrifter. I datainsamlingen är det viktigt att man dokumenterat sökningsprocessen till exempel som en dagbok. Arksey & O'Malley, 2005, 19–32).

Materialet till studien har samlats in genom sökningar i fyra vetenskapliga databaserna Academic Search Elite, CINAHL with Full Text, MEDLINE och Medic. För att få mera specifika sökresultat i databaserna Academic Search Elite, CINAHL with Full Text och MEDLINE har jag använt begränsat sökningen till “peer reviewed”, år 2019 – 2024, språk engelska. Sökordskombinationer som jag har använt: digital leadership OR e-leadership AND nursing AND teamwork AND leadership styles. I databasen Medic har jag avgränsat sökningen till år 2019 – 2024 och sökordskombinationerna “johtaminen” AND “etä” OR digitaalinen”.

### **Steg 3. Gör ett urval. Välj vilket material och vilka studier som ska användas i studien**

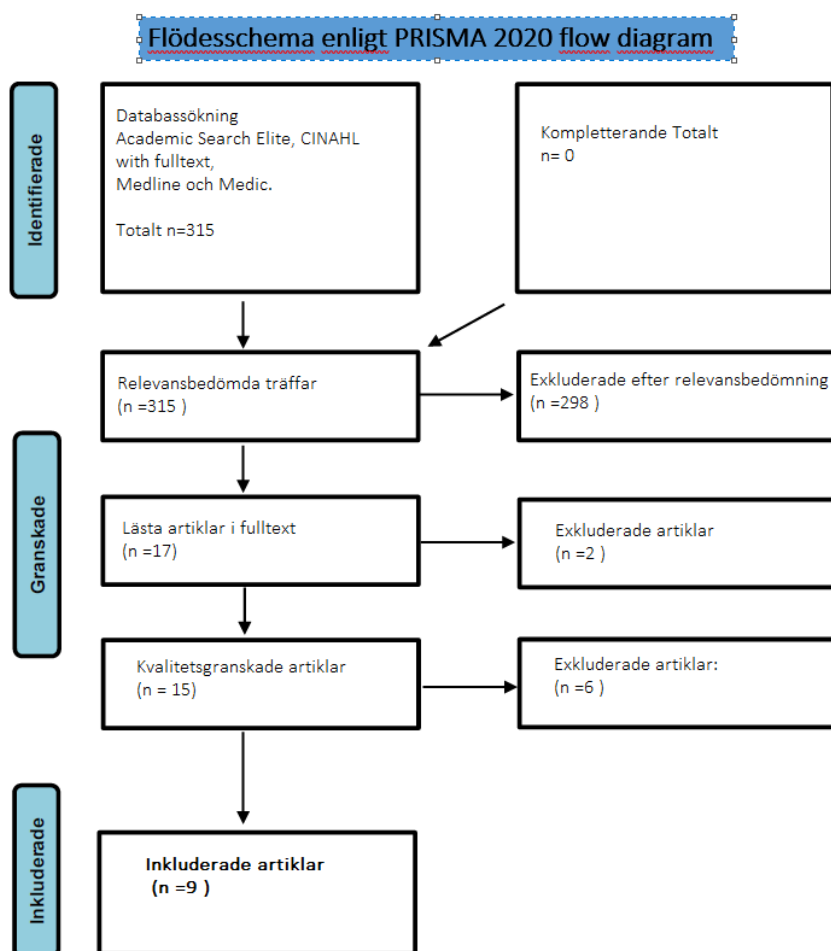
Det tredje steget är att göra urvalet av materialet och vilka studier man skall använda i examensarbetet. Målet är att hitta relevant litteratur till studien, all material kan inte inkluderas till studien. Forsberg & Wengström, 2015, 171–174). Till studien skall det göras inklusions- och exklusionskriterier vilket innebär att man avgränsar litteratursökningen till vissa kriterier som över stämmer med litteraturstudiens syfte och frågeställning. När man gjort kriterierna stödjer detta på att begränsa sökningen och litteratursökningen blir relevantare. (Willman, Stoltz & Bahtsevani, 2006 s. 45-47x)

I följande tabell ses i detta examensarbets mest och minst avgränsningarna för vilka artiklar jag har tagit med i min systematiska litteraturstudie är följande:

**Tabell 1: Mest och minst avgränsningar**

<b>Mest avgränsningar</b>	<b>Minst avgränsningar</b>
Artiklar publicerade 2019 - 2024	Artiklar publicerade före 2019
Artiklarnas språk engelska, svenska	Artiklar på annat språk än engelska, svenska eller finska
Artiklar skall kunna besvara forskningsfrågorna.	.Artiklar som inte besvarar forskningsfrågorna
Artiklar tillgängliga i fulltext.	Artiklar som inte är tillgängliga i fulltext

De niostudierna var originalartiklar för att få ett så trovärdigt resultat som möjligt. Sökningsstrategi och urval av artiklar redovisas i ett PRISMA-flödesschema i Figur 3.



**Figur 3: Flödesschema över sök, - och urvalsprocess**

#### Steg 4. Sammanställning av insamlade studier

När man samlar in data skall man dokumentera noggrant hela processen. I fjäder steget under lättar det ifall man kategoriserat materialet för att få en bättre helhetsbild av det insamlade studier och artiklar. Man kan samla in materialet enligt rubrik och sedan med innehåller. (Forsberg & Wengström, 2015, 171–176).

Jag valde studierna genom att först kontrollera titeln för att se om den mötte syftet och forskningsfrågorna av examensarbetet med hjälp av inklusions- och exklusionskriterier. Om de mötte med kriterierna läste jag noggrant abstraktet för att bättre förstå studiens innehåll. Under relevansbedömningen valdes de studier bort som inte stämde överens med examensarbetets inklusionskriterier. Denscombe, 2018, 208-209. Efter att jag läst noggrant

de nio artiklarna som jag valde till studien, kategoriserade jag artiklarna enligt rubriken sedan efter ämnes områden: arbetsmiljö, kompetens, förändring och kommunikation.

**Tabell 2: Sammanfattning av artiklarna**

Författare, år, tidskrift, land	Titel	Syfte	Metod	Resultat
Magdalena Elmersjö and Daniel Selde'n 2023 British Journal of Social Work Sverige	Digital distributive leadership in the time of the Covid-19 pandemic—New light on the transition from physical workplaces to digital spaces in Swedish eldercare	Undersöka hur ledarskapsarbete är transformerat och omformas i övergången från fysisk plats till digital plats.	Kvalitativ studie av digital hantering i svensk äldreomsorg och belyser förutsättningarna för behovsbedömning under pandemin 2020–2021  Den deltagande forskningen har inneburit att observera digitala möten av olika slag (totalt tjugofem) och individuella intervjuer med en enhetschef, en biträdande enhetschef och fem behovsbedömare.	Resultaten bekräftar hur chefsarbetet befinner sig i ett övergångstillstånd som förändrar samspelet mellan chefer och teammedlemmar.
Jian Zhu, Bin Zhang <sup>1</sup> , Mingxing Xie <sup>2</sup> and Qiuju Cao 2022 Frontiers in Psychology Kiina	Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit	Undersöka hur arbetskravmodellen mellan digitalt ledarskap och medarbetarnas kreativitet ses i organisationen.	Undersökningen genomfördes mellan april och maj 2021 med ett webbaserat frågeformulär. Totalt 457 frågeformulär samlades in och 100 kasserades på grund av saknade data, vilket lämnade 357 giltiga frågeformulär och en svarsfrekvens på 78,1 %.	Digitala ledares effektmekanism på medarbetarnas kreativitet och berikar litteraturen om föregångare till medarbetarnas kreativitet. Praktiska implikationer och framtida forskning diskuteras också.  och framtida forskning diskuteras också.
Tiandong Wang, Xiaoyue Lin and Fan Sheng 2022 Frontiers in Psychology Kiina	Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture	Undersöka de vägar och mekanismer genom vilka digitalt ledarskap påverkar utforskande innovation.	Variablerna i denna artikel är mätbara med väletablerade skalor och forskningsfrågorna lämpar sig för analys och testning med empiriska metoder med stor urval. När det gäller forskningsmetodik analyserade vi data med SPSS 24.0 och Mplus 7.4. Våra hypoteser testades med hjälp av strukturell ekvationsmodellering vilket är mer lämpligt för våra forskningsbehov	Digitalt ledarskap uppstått som ett nytt fokus för  uppmärksamhet. Denna studie pekar på vikten av en ny typ av ledarskap,  nämligen digitalt ledarskap, på utforskande innovation i samband med  digitalisering, den största verkligheten som företag står inför idag.
Volkan Öngel, Ay, se Günsel, Gul sah Gencer Celik, Erkut Altında and Hasan Sadık Tatli	Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View	Undersöker resultatet av digitalt ledarskap på	Ett målurval på 1 000 forskarstuderande som aktivt arbetar i Istanbul och har varit anställda vid samma organisation i minst	Digitala ledare som främjar en kultur av innovation, anpassningsförmåga och öppen kommunikation kan inspirera anställda att tänka kreativt och komma med nya



<p><b>2024</b></p> <p><b>Behavioral sciences</b></p> <p><b>Turkie</b></p>	<p>through the Generational Len</p>	<p>medarbetarnivå i termer av individuell kreativitet och medarbetarprestationer</p>	<p>tre år valdes ut från uppgifterna från Alumni Association of Istanbul Beykent University . Inledningsvis förklarades syftet med denna studie för alla 1000 potentiella deltagare via telefon, varav 550 tackade ja till att delta. Efter att ha fått svar från deltagarna besvarade 352 anställda undersökningen; sedan, efter noggrann undersökning, kasserades alla ofullständiga retur med saknade data, vilket lämnade 348 svar för analys.</p>	<p>idéer. Genom att utnyttja digitala verktyg och tillhandahålla en stödjande miljö kan digitala ledare också förbättra medarbetarnas kreativitet och prestation.</p>
<p><b>Brigid Trenerry, Samuel Chng, Yang Wang, Zainal Shah Suhaila, Sun Sun Lim,</b></p> <p><b>Han Yu Lu and Peng Ho Oh</b></p> <p><b>2021</b></p> <p><b>Frontiers in Psychology</b></p> <p><b>Kiina</b></p>	<p>Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors</p>	<p>Undersöka hur faktorer som kan stödja eller hämma digital transformation över olika organisationsnivåer, försöker vi utöka IS och affärsfokuserad forskning om digital transformation genom att ytterligare införliva insikter från psykologi, organisationsbeteend e och ledningsstudier.</p>	<p>Studien över flera discipliner och integrerade resultaten i ett ramverk på flera nivåer. På individnivå föreslår vi fem övergripande faktorer relaterade till effektiv digital transformation bland anställda: teknikantagande; uppfattningar och attityder till teknisk förändring; färdigheter och utbildning; arbetsplatsens motståndskraft och anpassningsförmåga och arbetsrelaterat välbefinnande. På gruppnivå identifierade vi tre faktorer som är nödvändiga för digital.</p>	<p>Resultaten visar värdet av att ge alla anställda kunskap</p> <p>och utbildningsmöjligheter för att underlätta digital transformation utan att påverka arbetarnas motivation.</p>
<p><b>Mira Hammarén &amp; Tarja Pölkki &amp; Outi Kanste</b></p> <p><b>2023</b></p> <p><b>Wiley</b></p> <p><b>Finland</b></p>	<p>The management of digital competence sharing in health care: A qualitative study of managers' and professionals' views</p>	<p>Undersöka hur beskriva chefers och yrkesverksammas syn på hanteringen av digitalt kompetensdelning inom hälso- och sjukvården.</p>	<p>Chefer (n= 22) och professionella (n= 12) från två offentliga primära, en offentlig special- och en privat hälso- och sjukvårdsorganisation i Finland deltog i semi strukturerade individuella intervjuer mellan februari och maj 2022. Data var analyseras med hjälp av induktiv innehållsanalys.</p>	<p>Chefers och yrkesverksammas åsikter bildade sex huvudkategorier: tillhandahållande resurser och möjligheter till digital kompetensdelning, skapande av metoder och praxis för digital kompetensdelning, hantering av digital kompetens, implementering intergenerationellt lärande, skapa en vänlig och säker digital organisationsatmosfär. och främja digital kompetensdelning genom ledarskap.</p>
<p><b>Murat Sagbas, Onur Oktaysoy, Ethem Topcuoglu, Erdogan Kaygin and Fahri Alp Erdogan</b></p> <p><b>2023</b></p> <p><b>Behavioral sciences</b></p> <p><b>Turkie</b></p>	<p>The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship Intention and Job Performance</p>	<p>Undersöka att mäta den förmedlande effekten av innovativt beteende på effekten av digitalt ledarskap på arbetsprestationer och intraprenörskapsintention med hjälp av dat</p>	<p>Studie genomfördes med anställda inom IT-sektorn i Istanbul. Innan tillstånd erhöles besöktes 62 företag med antal anställda från 10 till 280. Genom att ge information om frågorna i enkätformuläret till de företag som</p>	<p>Resultaten visar att innovativa beteende har en helt förmedlande inverkan på effekten av digitalt ledarskap på intraprenörskapsintention. Vidare observeras att innovativt beteende har en delvis förmedlande inverkan på effekten av digitalt ledarskap på arbetsprestationer. Med tanke på resultaten visar denna studie att det är digitalt ledare måste anta innovativt beteende för att</p>

			besökts informeras chefer och företagare om syftet med denna studie och dess möjliga konsekvenser..	säkerställa prestation och intraprenörskap i en organisation.
<b>Hänninen, Hanna, Hammarén, Mira. &amp; Kanste, Outi.</b>  <b>2023</b>  <b>Finnish Journal of eHealth and eWelfare</b>  <b>Finland</b>	Digitalisaation mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseksi yliopistosairaalassa: haastattelututkimus johtajille ja ammattilaisille	Undersöka hur ledaren och professionellas syn på digitaliseringens möjligheter för att främja arbetshäls på ett sjukhus.	Studien är en beskrivande kvalitativ datastödjande forskning, som fick diagnosen på universitetssjukhuset. Undersöka det fanns många hejarklackar (föreståndare, avdelningschefer sjuksköterskor, vårdbiträden (n=20) ja, en yrkesfråga (n=22), som kom från kliniskt arbete eller digitalt yrken som bedriver hälso- och sjukvårdens utvecklingsarbete agenter.	Resultaten beskrevs digitaliseringens möjligheter för att främja välbefinnande i arbetet på universitetssjukhuset genom att: öka meningen med arbetet, effektivisera arbetet, digitala lösningar och tjänster som främjar välbefinnandet i arbetet, främja kompetensen. och skapa en möjliggörande driftsmiljö. Digitala lösningar kan främja ett smidigare arbete och möjliggöra en mer individuell arbetsbeskrivning.
<b>Ravelin, Annika, Laukka, Elina, Heponiemi, Tarja., Kaihlanen, Anu &amp; Kanste, Outi</b>  <b>2021</b>  <b>Sosiaalilaaketieteellinen aikakauslehti</b>	Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen.	Undersöker erfarenheter från ledare inom primärvården om effekterna av coronaviruspandemin på den digitala arbetskulturen och dess hantering.	Syftet med denna deskriptiva kvalitativa studie är att beskriva primärvården chefers erfarenheter av coronaviruspandemins effekter på den digitala arbetskulturen och till dess ledning. Forskningsmaterialet samlades in genom semistrukturerade individuella intervjuer från primärvårdschefer (n=21) från tre kommuner och ett kommunalförbund från halva landet i maj-november 2020. Materialet analyserades med hjälp av induktiv innehållsanalys.	Resultatet coronaviruspandemins effekter på den digitala arbetskulturen var relaterade till utvecklingen av den digitala arbetskulturen, förändringar i arbetets karaktär och arbetsgemenskapens beredskap att förändras. Effekterna av koronapandemin på hanteringen av den digitala arbetskulturen var relaterade till förändringsledning, förändringen av karaktären på chefers arbete och chefernas vilja att förändra.

## Steg 5. Analysera och sammanfatta resultat

Sista steget i en scoping review är femte steget där man analyserat det insamlade materialet och presenterat resultatet av det på ett logistiskt vis. Resultat skall svara på examensarbetsfrågeställning och syfte. Skribent får själv besluta hur hen gör resultat delen, man kan presentera resultaten genom flytande text, figurer och diagram. (Forsberg & Wengström, 2015, 173–178).

I det femte steget har jag läst in mig på de nio artiklarna mera och har en färdigkategorisering av ämnes områden: arbetsmiljö, kompetens, förändring och kommunikation. Jag analyserade varje artikel skilt och färgkodade innehållet metod, syfte och resultat. Mina resultat av artiklarna beskrivs i kapitel resultat.

### **4.3 Etiska överväganden**

Detta examensarbete kommer att följa de etiska rekommendationerna för god vetenskaplig praxis enligt Forskningsetiska delegationens (TENK) anvisningar. Arbetes tillförlitlighet kommer att säkerställas av kvalitet på vetenskapliga materialet och planering av arbete samt resultatet kommer grunda sig på källförteckningens litteratur. I arbete kommer att ses en öppenhet och rättvishet samt en uppskattning och respekt för olika material som använts i arbetet. Dokumentationen av arbete kommer att ske omsorgsfullt av det insamlade materialet. TENK (2023)

I en scoping review behövs inte etiska godkännande men det skall göras urval och presentation av resultatet av material som har en etisk kommitté. Skribenten behöver inte under litteratursökningen ta i beaktande jämställt litteraturen som valts till systematiska litteraturstudien. (Forsberg & Wengström, 2015, s. 59-60)

Under de senaste åren har det inom hälsovården mera gjorts beslut enligt evidensbaserad information, vilket innebär att det även syns i praktisk och besluten. I en systematisk litteraturstudie skall man vara noggrann, systematisk och kritisk för att nå opartiska, grundläggande och trovärdiga resultat. Det är viktigt att det finns klart formulerade exakta forskningsfrågor som tydligt beskriver kriterier och metoder för sökning och urval av litteratur, alla relevanta studier är med och att studierna är kvalitetsbedömda. (Vilkka, H., 2023, s 27-29)

### **4.4 Validitet och reliabilitet**

För att uppnå ett trovärdig resultat i denna litteraturstudie har jag tagit i beaktandebeaktande validitet och reliabilitet under hela Validitet ses med en tillförlitlighet av forskningars resultat i beaktande undersökningens grad och slutsatser Det är viktigt att man undviker systematiska fel och försöker så väl göra en hög validitet. Man kan göra olika kategoriseringar som man kan jämföra med resultatet och slutsatserna för att nå högre validitet. (Forsberg & Wengström, 2015, s. 106 - 108)

Reliabilitet är det som beskriver hur bra en datainsamling har fungerat i ett forskningsresultat. När man gör en ny forskning borde resultat vara ungefär samma oberoende vem som gör den nya forskningen. Reliabilitet betyder kunskap av framtagna information på ett tillförlitligt sätt och att det inte finns okontrollerade tillfälliga fel som stör resultatet. (Mälardalens universitet 2022) Reliabilitet är ett mätinstrument i forskningsresultat, det vill säga hur pålitliga mätningarna i en forskning är. Reliabilitet är till stor del siffror och handlar om pålitlighet. När en forskning har hög reliabilitet innebär detta att det inte är någon skillnad vem som gör mätningarna och får ett resultat. När en forskning har låg reliabilitet innebär detta att den påverkas av slumpfall som till exempel kan vara att frågeformulär är oklara eller man inte kan besvara på alla frågeställningar. (Forsberg & Wengström, 2015, s. 104 - 105)

## 5 Resultat

Med hjälp av inklusions- och exklusionskriterierna valdes nio artiklar med i litteraturstudien. Med hjälp av de valda vetenskapliga artiklarna kan jag svara på litteraturstudiens syfte som var att genom evidensbaserad forskning få fram hur digitalt ledarskap och virtuell interaktion i arbetsgemenskapen ändrar ledarskapet och arbetsteamet.

Forskningsfrågorna var:

- *hur digitalt ledarskap i arbetsgemenskapen ändrar ledarens roll i arbetsteamet?*
- *hur digitalt ledarskap i arbetsgemenskapen ändrar arbetsteamets roller?*

Studierna som inkluderats har publicerats år 2019–2024 och var alla kvantitativa. Studierna var gjorda i Finland (n=3), Sverige (n=1), Kina (n=3) och Turkiet (n=2). Eftersom digitalt ledarskap är en rätt ny sak så kom det fram i alla artiklar om ledarskapet i någon form och teambildningen samt digitala plattformar.

### 5.1 Frågeställning 1

Första frågeställningen i examensarbetet är: *hur digitalt ledarskap i arbetsgemenskapen ändrar ledarens roll i arbetsteamet?* I de artiklar som valdes med kom fram följande teman: (1) arbetsmiljö (2) kompetens, (3) förändring (4) kommunikation.

### 5.1.1 Arbetsmiljön

När arbetsmiljön ändras till en digital miljö ändras även ledarskapet, vilket innebär att förändringen sker även i teamet. Detta innebär att man måste bygga upp på nytt arbetsmiljön. Vid digitalisering vet man inte vad begreppet ledarskap innebär, vem fattade besluten och vilka normer det fanns i den digitala världen. Samspelet mellan teamet och ledaren byggdes upp på ett annorlunda sätt och föreställningar, tankemönster och attityder ändrades kring alla i teamet. (Ravelin m.fl., 2021) I dagens digitalisering av arbetskulturen lägger detta en stor vikt på det digitala ledarskapet eftersom digitaliseringen har kommit till arbetskulturen med raska steg (Öngel m.fl. 2024).

När arbetslivet började använda digitala verktyg, ledarskapet ändrades på grund av att platsen ändrades från fysisk närvaro till digitalt närvaro innebar att ledaren var på distans från sitt team. Ifall det fanns flera ledare inom samma enhet kunde man dela distansarbetet så att en del av dem var fysiskt på plats och de andra på distans, för att kunna underlätta organisering av arbetet Elmersjö & Selde´n, (2023). Digitaliseringen ökade vikten av personalens motståndskraft och välbefinnande på arbetsplatsen för att kunna anpassa sig till den nya arbetsmiljön Trenerry m.fl., (2021). Elmersjö & Selde´n, (2023) kommer fram med att flera saker anpassas till hur man kunde arbeta på distans och hur arbetsuppgifterna fördelades. Digitaliseringen gör att en del arbetssysslor lätt görs så att saker inte görs dubbel till exempel med digitala plattformar som uppdateras online. (Hänninen m.fl. 2023).

Utvecklingen av den digitala arbetskulturen innefattade nya digitala arbetssätt och digital transformation. De nya digitala arbetssätten manifesterades i det ökade antalet distansarbete, möten, utbildningar och tjänster, flera digitala. I arbetssätten ändrade många saker till digitala plattformar, den största förändringen var formen för möten. När mötena förändrades till digitala blev resorna till möten borta men kalendern var mer fyllare än förr, detta ledde till att ledarens arbetsuppgifter ökade. Ledarna insåg att det att man inte såg sina egna kollegor så ofta var negativt på grund av att man inte kunde smala tala. Ledarna arbetade även ifall de var sjuka vilket gjorde att man kanske inte blev frisk så snabb när man inte vilade när man var sjuk. Ledarna beskrev att arbetet för de digitala förändringarna hade gått smidigt, och efter att ha gjort arbetet smidigare, var det lugnare och mer flexibelt. (Ravelin m.fl. 2021)

### 5.1.2 Kompetens

Ledarskap har vuxit fram till en ny värld om hur man leder, kan uppmuntra, vilka innovationer och hurdana prestationer samt effektivitet man har som ledare. En digital ledare förväntas vara en visionär, sympatisk, smidig, en risktagare och alltid öppen för samarbete. I detta avseende förväntas digitala ledare skapa en effektiv organisationskultur genom att utveckla socialt kapital. Den digitala ledaren skall ha goda praktiska kunskaper, praktisk problemlösningsförmåga och förmåga att använda och lära ut digitala verktyg för sitt team. Ledaren skall kunna hantera innovationer och utveckla och använda tekniska verktyg så att hen kan hantera helheten. Inom ledarskap måste man kunna utveckla och använda teknik för att driva en tillväxt och framgång i organisationen och i sitt eget team. (Sagbas m.fl. 2019). För att kunna hantera digitaliseringen måste ledaren kunna övervaka hela digitaliseringsprocessen med goda kunskaper i att leda ett digitalt team. Ledaren bör kunna använda sig av digitala verktyg och nå med dessa organisationens mål samt kunna kombinera ledarens kompetens i ledarskap och digitalisering. Digitala ledare bör ha den nödvändiga uppsättningen av färdigheter, det vill säga så kallade digitala ledarskapsförmågor, för att kunna nå organisationens mål tillsammans med sitt team. (Öngel m.fl. 2024)

Trenerry m.fl., (2021) konstaterar att organisationerna söker allt fler ledare som skall ha kompetens i kritiskt tänkande, analytisk och problemlösningsförmåga, tillsammans med självförvaltning, anpassningsförmåga och motståndskraft. Enligt Wang m.fl., (2022) har digitaliseringen ändrat på ledarskapets karaktär och prestationer. Ledarens roll är att leda på ett hållbart sätt och se till att förändringar säkerställer organisationens vision och verksamhet Sagbas m.fl., (2019). Digitalt ledarskap betyder att ledaren kan skapa en tydlig och meningsfull vision för att genomföra arbete digitalt med hjälp av organisationens strategier. Ledarskapsstilen i organisationers innovationer betonas som snabb, tvär hierarkisk, temaorienterad och operativ. När vi har ett team beror det digitala ledarskapet mycket även på hurdant team vi har och vilka förordningar kommer från organisationen. (Zun m.fl. 2022) När man inom sjuk- och hälsovården vill ha en god arbetsmiljö kräver detta effektivitet och medvetande samt systematiskt ledarskap. Teamet behöver både organisationens, ledarens och kollegornas stöd för att kunna implementera nya arbetsmetoder, i detta fall digitala verktyg. När alla arbetar mot samma mål bidrar det till en positiv känsla för nya metoder samt motivationen och attityden blir annorlunda. (Ravelin m.fl. 2021)

I Elmersjö & Selde'n, (2023) och Trenerry m.fl., (2021) resultat kommer det fram att ledaren skall ha tillräcklig kompetens och färdigheter av digitala verktyg och arbetssätt samt kunna använda sig av dem. När digitaliseringen implementeras ökar det vikten av ledarens roll i

teamet, eftersom ledaren ibland måste prioritera sina egna arbetsuppgifter för att kunna lära in sina teammedlemmar. Det är viktigt att ledaren effektivt lär in och kräver att teammedlemmarna använder sig av digitala verktyg för att verksamheten skall fungera enligt organisationens visioner och verksamhetsplanen samt organisationskulturen. Teammedlemmarna bör ha kompetens och vilja att arbeta digitalt för att arbetsmiljön skall fungera. (Wang m.fl. 2022)

Ledarskapsstöd är en viktig del av ett fungerande tema i hanteringen av digital kompetensdelning. När det handlar om digitalt ledarskap skall ledaren ha kunskap både i hantering av information och hantering av teammedlemmar. Kunskapshantering i organisationen innebär personalhantering, tid och resurser, ledarskapsstöd, tekniskt stöd och förtroende till teamets medlemmar. Ledaren skall ha en stark kunskap i digitalt arbete för att kunna använda sig av ledarskapsstilar i digital kompetens, inklusive deltagande och coachande ledarskap. Detta innebär att ledaren skall kunna motivera och öka kompetensen hos teamets medlemmar utifrån sin egen bakgrund. (Hammarén m.fl. 2023) När digitaliseringen kom var det lättare att ha tillgång till information och datauppsamling inom organisationen var lättare vilket innebar att det blev lättare att nå informationen. Wang m.fl., (2022)

### **5.1.3 Förändring**

Ledaren har ett stort ansvar över att de digitala verktygen implementeras i teamet. Det krävs ett starkt och förändringspositivt ledarskap för att kunna ändra på arbetsprocesser och få teamet att godkänna att digitala verktyg är den nya världen av arbetsprocesser. Ledaren skall visa engagemang och vara positivt inställd till nya plattformar, för att kunna ge en positiv inblick hos teammedlemmarna. Det krävs att ledaren skall planera förändringen och vara aktivitet med i teamet samt stödja teamet även på individnivå. (Ravelin m.fl. 2021) När man implementerar nya saker är det organisationens uppgift att göra beslut, medan det är ledarens uppgift att göra implementerings- och förvaltningsstrategier. När ledaren skall göra den direkta interaktionen i teamet. (Ravelin m.fl. 2021) Förändringsledarskap är en viktig del av digitalt ledarskapet, på grund av att man som ledare måste se en helhetsbild i att leda och implementera digitala verktygen till teammedlemmarna. Ledaren skall kunna informera teammedlemmarna om aktuella saker och kompetensen i de digitala verktygens implementering. Ledaren skall vara den som använder sig av digitala verktyg för att kunna övertyga sina teammedlemmar, så att de skall vara trygga och motiverade till att använda sig av de digitala verktygen. Man skall kunna dela omfattande information. (Hänninen m.fl.

2023) I det digitala ledarskapet kommer det fram nya innovationer, vilket även betyder att teamet är kreativt. Ledaren skall ha kompetens i digitala visioner, kunskaper, misslyckanden samt kunna delegera och leda teamet digitalt. Implementeringen av ett digitalt arbetssätt innebär att ledaren bör göra snabba beslut, reagera på förändringar och vara innovativ. Som ledare måste man utforska olika innovationer hos teammedlemmarna och hur man kan göra dessa innovationer digitalt. (Wang m.fl. 2022) Ledaren bör reda ut teamets kompetens i digitala verktyg och kunna öka på utbildningar kring digitala plattformar. Arbetsmiljön bör stöda den digitala inläringen och ledarskapet skall vara förändrings positivt. (Hänninen m.fl. 2023)

Hammarén m.fl., (2023) konstaterar att ledaren skall kunna motivera, uppmuntra och ge råd till teamets medlemmar för att kunna vägleda teamet i att komma vidare i användningen av digitala verktyg och att öka den digitala kompetensen i teamet. En av dessa avgörande roller är att kunna som ledare kartlägga den digitala kunskapen på individnivå för att kunna lära in personalen professionellt. Ledaren måste stödja och lära in dem som har svårigheter för att de skall kunna utveckla sin digitala kompetens. Ledaren skall ha ett brett kunskap av egenskaper, kompetenser, färdigheter och attityder. Viktigt är att ledaren skall vara tillgänglig, öppen och uppmuntrande. När ledaren är öppen och entusiastisk för digitalisering fungerar även teamet bättre. Ledaren skall ha en god förståelse för digital utveckling för att snabbt kunna svara på förändringar i den digitala utvecklingen. Ledaren har en bra förmåga för trycktolerans och kapacitet att kunna göra snabba förändringar samt hantera olika digitala plattformar. (Hammarén m.fl. 2023) Det är viktigt att utbilda även ledarnas konturer så att de kan leda teamet på ett nytt sätt och öka effektiviteten hos teamets medlemmar. Det skulle vara relevant att organisationen bygger upp ett bedömningssystem för att uppmuntra ledaren och hans teammedlemmar. (Zhu m.fl. 2022)

#### **5.1.4 Kommunikation**

Då ledaren leder på distans skall man kunna planera och organisera sitt arbete så att man kan delegera arbetsuppgifter till sina teammedlemmar samt kunna i roll sätta dessa. Ledaren bör göra ansvarsfördelningen och riktlinjerna tillsammans med teamet så att arbetsorganiseringen skall vara så god och framgångsrik som möjligt. Teammedlemmarna måste bli självstyrande och de måste ibland kunna göra snabba beslut utan ledaren. Teammedlemmarnas kollektiva samspel, beslutfattande och den digitala kompetensen ökade. (Elmersjö & Selde'n 2023). Digitala ledaren måste fokusera på interaktioner och kommunikationen mellan teamet och på så sätt få uppbyggt ett koncept med riktlinjer för sitt



team. Ledaren måste visa via digitala kommunikationskanaler att hen bryr sig om teammedlemmarna både känslomässigt och litar på sitt team för att relationen är bra och teamet känner sig tryggt. (Wang m.fl. 2022) Eftersom utvecklingen av digitala kunskaper ökade snabbt under de senaste åren så lade detta en stor vikt på våra digitala kunskaper och vi kanske inte kunde se alla faktorer som påverkade själva arbetet. Det skapades ett dike mellan ledare som var skickliga att använda sig av digitala verktyg jämfört med ledare som inte var så skickliga att använda sig av digitala verktyg. Detta medgav att organisationen måste implementera digitala verktygens användning till ledaren väl samt ge utbildning i digitaliseringen. (Elmersjö & Selde'n 2023). En digital ledare förväntas att kunna samarbeta med teammedlemmar och kommunicera effektivt över olika kanaler och gränser. Ledaren måste kunna använda medieverktyg effektivt och fatta snabba beslut och göra förebyggande arbete samt se olika situationer i arbetsmiljön. (Sagbas m.fl. 2019). Digitala ledare delar nya kommunikations- och interaktionsmetoder för att sprida det digitala uppdraget, visionen och värderingarna till medlemmarna. De använder berättelser för att skapa scenarier och visioner, kodifiera tyst kunskap, förklara idéer, smidigt genomförande av förändring, övervinna mentala barriärer som människor bygger mot ny kunskap. Ledaren måste möta oväntade, oklara scenarier och oförutsägbara utmaningar. De måste modigt omvandla sina verksamheter och beteenden för att omvandla utmaningar till utvecklings- och tillväxtpotentialer. (Wang m.fl. 2022)

När teammedlemmarna börjar arbeta med digitala verktyg är det viktigt att utreda teamets digitala kompetens som omfattar färdigheter, kunskaper och attityder relaterade till digital teknik digital kompetens säkerhetsmedvetenhet, digital kommunikation, hämtning av digital information, skapande av digitalt innehåll och problemlösning. Inom hälso- och sjukvården omfattar digital kompetens de färdigheter och kunskaper som krävs för att använda hälsoinformationsteknologi, tillhandahålla e-hälsotjänster, kommunicera med hjälp av teleteknik och fatta etiska beslut relaterade till teknik. (Hammarén m.fl. 2023) Digitalt ledarskap och innovativt beteende kan ses att ledaren har en god förmåga att använda digital teknik och på så sätt kunna leda sitt team bra. Man skall som ledare kunna uppmuntra innovationer och experimentera samt se risker i arbetet. Innovativt beteende ökade på effektivitet av arbetet samt uppmuntrade personalen till att man blev hörd. Motivationer till teammedlemmarna av ett gott arbete ökade mera även av effektiviteten när teammedlemmarna fick belöningar för sitt arbete, många blev glada av att kunna arbeta på distans. (Sagbas m.fl., 2019).

## 5.2 Frågeställning 2

Andra frågeställningen i examensarbetet är: - *hur digitalt ledarskap i arbetsgemenskapen ändrar arbetsteamets roller?* I de artiklar som valdes med kom fram följande teman :(1) arbetsmiljö (2) kompetens, (3) förändring (4) kommunikation.

### 5.2.1 Arbetsmiljö

Omvandlingen av arbetsuppgifterna från fysiska till digitala gjorde att teammedlemmarna inte kunde se kollegorna ansikte mot ansikte och därmed sällan tala med kollegorna dagligen. Teammedlemmarna insåg att man inte kunde göra lika bra kollegialt samarbete eftersom distansarbete gjorde att man inte kunde ses. (Elmersjö & Selde´n 2023)

Välmående ökade av teamet efter digitaliseringen gjorde att teammedlemmarna återhämtades från arbete bättre och arbetseffektivitet var bättre. Fördelarna med digitalisering har visat sig påverka bland annat kompetens, resurser, attityd, inkludering och visa nytta av arbetssättet. När digitala verktyg inte fungerar som de skall minskar det på välmående. Det är även viktigt att man utbildar teammedlemmarna väl för att organisationen skall få den bästa nytta av digitaliseringen som möjligt. Digitalt arbete ger teammedlemmarna bättre möjligheter att kunna sammansätta arbete och fritiden när man inte behöver komma till arbetsplatsen. Man känner även att man får bättre arbetsro och kan bygga upp sin arbetsdag på ett helt nytt sätt. Positivt är även att man kan använda arbetsresan till någonting annat och man inte behöver vara så stressad på morgonen. När man arbetar på distans blir det mindre avbrott i arbete vilket ökar på effektiviteten i arbete. (Hänninen m.fl. 2023)

### 5.2.2 Kompetens

Teammedlemmarna måste se sin egen arbetsprestation och ledaren måste se till att teammedlemmarna uppfyller de krav som tillhör hans arbetsuppgifter och ansvarsområden. Arbetsprestationen kan räknas som effektivitet på arbetet, hur man kan nå sina mål i arbetet och vilka prestationsutvärderingar var och en har. Utvärdering av arbetsprestationer skall ledaren göra enligt organisationens värderingar och förordningar. (Sagbas m.fl. 2019). Teammedlemmar borde ges ansvarsområden för att få deras arbete allt mer effektivt och med detta sätt få ökat förtroende till teamet. (Ravelin m.fl. 2021)

För att en organisation skall få mera kreativitet hos teamet bör organisationen främja och öka det digitala ledarskapet för att teamet skall kunna arbeta allt mera självständigt och

komma på så väl nya idéer som arbetssätt. Detta innebär att företaget kan ändra på sin vision och riktlinjer i att leda och i framgången. För att kunna öka på det digitala arbetssättet bör organisationen ändra på sina rutiner och standarder samt hitta goda ledare med kompetens inom digitalt arbetssätt. (Zhu m.fl. 2022) Organisationerna bör bygga upp ramverk på individ-, organisations- och arbetsmiljönivåer för att kunna kartlägga teammedlemmarnas erfarenhet av teknik och arbetssätt. Organisationen skall ha resurser för att implementera digitala verktyg hela tiden och kunna motivera samt uppmärksamma teamets välmående. (Trenerry m.fl. 2021)

### **5.2.3 Förändring**

De senaste åren har man påskyndat digitaliseringen i organisationer och samtidigt ökade den vikten av personalens motståndskraft och välbefinnande på arbetsplatsen för att kunna anpassa sig till den nya arbetskulturen (Trenerry m.fl., 2021). Digitalisering av arbetsmetoder kräver innovationer och systematiska förändringar i organisationen, men även tänkande på teamets välmående. Digitalisering belastar teamets medlemmar på grund av att detta är en förändring som teamet tillsammans med organisationen och ledaren går igenom. När organisationer satsar på välmående ökar detta på meningsfullheten i arbetet, effektivitet, digitala lösningar och tjänster, kompetens samt man bygger upp en välmående arbetsmiljö bland teammedlemmarna. (Hänninen m.fl. 2023)

Alla i teamet måste ändra sitt tankesätt för att kunna arbeta vidare med digitaliseringen. Nödvändiga faktorer som inverkar på teamets arbete är teamkommunikation och samarbetet, arbetsplatsrelationer och teamidentifiering, och teamanpassningsförmåga och motståndskraft samt implementering av digitala verktyg. Hela teamet bör implementera den digitala världen till teamet och sälja det med argumentet att arbetet kommer att vara lättare när man genom utbildning lär sig att använda olika digitala verktyg. Det tar alltid tid att lära sig någonting nytt och lära sig att använda detta. Teammedlemmarna kan vara osäkra och vågar inte använda nya arbetsmedel det tar tid att anpassa sig i någonting nytt. (Trenerry m.fl. 2021)

### **5.2.4 Kommunikation**

Mötetekniken ändrades vilket innebar att man måste ta i tu med mötenas annorlunda form för att få alla att höras eller att kunna använda sig av digitala verktyg och att de sociala kontakterna minskade under mötena. Att hålla processer för inkludering och delaktighet vid arbetsliv kräver kreativitet och förmåga att strukturera digitala möten. Digitala möten gjorde

informationsdelningen sämre på grund av att man inte kunde snabbt säga en mellan kommentar eller att behovsbedömningen av saker inte kom fram på ett bra sätt. Goda saker i digitala möten är att diskussions byggnad är annorlunda i digitala möten vilket kan innebära att för tysta teammedlemmar kunde uttrycka sig på ett helt annat sätt än på fysiska möten. (Elmersjö & Selde´n 2023) När organisationen erbjuder de rätta och kreativa medlen mellan teamet och organisationen kan vi se att kreativitet och arbetsmotivationen hos teamets medlemmar ökar. Detta stärker arbetets effektivitet, arbetets utformning och implementering av digitala verktyg samt utökar organisationens framtida visioner. (Zhu m.fl. 2022)

Ledaren bör använda digital teknik, anpassa hela organisationen kring denna vision och driva de nödvändiga förändringarna för att teamet skall fungera. Kommunikationsförmågan hos teammedlemmarna är viktig och man skall se på vilka kommunikationskanaler man använder. (Öngel m.fl. 2024) För att kunna grunda en bra grund för kompetens i digitala verktyg behöver organisationen kartlägga personalens olika kompetenser i digitala verktyg. När man vet baskompetensen är det lättare att inducera och ge inläring i att använda digitala verktyg. Induktion och utbildning bör även kunna ges på individnivå så som på gruppnivå för att kunna öka kompetensen hos personalen. Ledaren måste se till att det finns tillräckligt med resurser och specifikt utbildningar och induktion till inlärningsprocessen. (Hänninen m.fl. 2023)

Kommunikationen inom teamet är nytt och detta innebär att man måste göra riktlinjer för att kommunikationen skall fungera inom teamet. På vilket sätt kommunicerar man och hurdan interaktion är det mellan teammedlemmarna. (Wang m.fl. 2022) Problem var informationsutdelningen till teammedlemmarna, alla fick inte informationen elektroniskt eller eventuellt motsatte sig till att använda digitala verktyg. (Ravelin m.fl. 2021) När det skapas en god miljö för att stödja digitaliseringen och arbetsmiljön ökade detta välmående i arbetet. Teammedlemmarna såg även att det är viktigt att ledare skulle vara positiva, motiverande och främjande till digitaliseringen samt bygga upp en arbetsmiljö som är öppen och inspirerande till arbete. När ledaren byggde upp arbetsmiljön på detta sätt såg team medlemmarna att arbetet var gemensamt samt arbetsmiljön var bättre, man kunde även ta beslut angående arbetet bättre. Teammedlemmarna insåg att arbete var meningsfullt, effektivitet förbättrades, man hittade bättre lösningar digitalt, kompetensen ökade och arbetsmiljön var unik. (Hänninen m.fl. 2023)

## 6 Diskussion

Syftet med examensarbetet var att ta reda på hur digitalt ledarskap och virtuell interaktion i arbetsgemenskapen ändrar ledarskapet och arbetsteamet. I examensarbete material kommer det fram att digitalt ledarskap är en rätt ny sak inom arbetslivet. Det behövs mera kunskap och utbildningar till att teammedlemmar tillsammans med ledaren skall kunna använda sig effektivt av de digitala verktygen som finns. Digitaliseringen har gjort en storförändring i hur teamet fungerar eftersom man inte ses på kontoret och man måste inlära sig nya arbetsmetoder.

I examensarbetes bakgrund och teoretiska delar kommer det fram att via digitaliseringen ändrar arbetsmiljön till en digitalvärld. Arbetsplatsen geografiska plats ändras bort från kontoret vilket innebär att ledaren och teamet inte är på samma plats. Detta ändrar även ledarskapet eftersom teamet inte ser sin ledare ansikte mot ansikte men man ser eventuellt inte heller sina kollegor. Det finns utmaningar med arbete eftersom teamet och ledaren skall använda sig av digitala verktyg och arbetsuppgifterna byggnader ändras eftersom man inte kan arbeta på sammansatt på kontoret som på distans. När man arbetar på distans är återhämtningen av arbete bättre eftersom det inte tar tid att färdas till arbetsplatsen och underarbetstid blir det mindre avbrott från arbetet.

Enligt bakgrunden och teoretiska delen bör ledaren kontinuerlig inlära sig i digitaliseringen för att kunna använda sig av digitala verktyg och där med inlära dem till teammedlemmarna. Ledaren bör ha en bra kompetens i ledarskap och för att kunna använda sig av digitalt ledarskap bör hen kunna använda sig av olika ledarskap stilar för att kunna leda sitt team bra och att hela teamet skall gå vidare. Det kom fram att teammedlemmarna skall ses som individer och att alla inte har samma kunskap om att använda sig av digitala verktyg detta kan bero på ålder och intresse av digitaliseringen. Ledaren bör utvärdera individuellt teamets medlemmars kompetenser i digitala verktyg för att kunna planera inläringen av digitala verktygen till teamet. Ledaren bör ha en stark kompetens i ledarskapet och i digitala ledarskapet bör man hantera teammedlemmarna med Golemans sex ledarskaps still eftersom den innehåller olika delar av ledarskapsstilarna. Med Golemans ledarskaps still kan ledaren på bästa möjliga sätt stöda sitt teams inlärningsprocess. En digital ledare skall kunna samarbeta med teammedlemmar och kommunicera effektivt över olika kanaler och gränser. Mötestekniker ändras vilket innebär att mötens uppbyggnader är annorlunda digitalt än på plats. Ledaren skall kunna delegera arbetsuppgifter till teamet och kunna planera och

organisera arbetes för att kunna hålla röda tråden i arbete fast allting händer via digitala plattformar.

Hela digitaliseringen av arbetsätten är en förändring som på går kontinuerligt i hela team och ledaren har ansvar över att förändringen sker. Ledaren bör ha en positiv attityd till förändringen och vara själv aktivt med i förändringsprocessen. Ledaren själv skall vara en förebild till teamet med att själv använda sig aktivt av digitala verktyg samt inlära sig i dem. Det är viktigt att ledaren motiverar och uppmuntrar samt vägleder hela teamet i förändringen. Teammedlemmarna skall ändra sin tanke sätt till att förändringen sker och att digitaliseringen kommer att vara den nya vardagen, alltid finns det motståndskraft till förändringar.

## **7 Konklusion**

Syfte med examensarbetet var att ta reda på hur digitalt ledarskap och virtuell interaktion i arbetsgemskapen ändrar ledarskapet och arbetsteamet. Examensarbetes syfte och frågeställningar var tydliga, tidigare forskning kopplad till hälso- och sjukvården fanns inte.

Examensarbete har nåt sitt syfte resultatet visar att digitala världen har ändrat på ledarskapet eftersom ledaren bör leda sitt team med hjälp av digitala verktyg samt ändra till viss mån på sitt ledarskaps stil. Arbetsteamets roller har ändrat eftersom ledaren leder med hjälp av digitala verktyg sitt team och man inte ses ansikte mot ansikte utan via skärm. Ledarens bör ha stark kunskap inom ledarskapet för att kunna leda sitt team digitaliskt, men även digitala kompetenser behövs allt mera.

## Källor

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

AKTA 2022–2025. *Allmänt tjänste- och arbetskollektivavtal för kommunsektorn AKTA*. [Allmänt tjänste- och arbetskollektivavtal för kommunsektorn AKTA | Kommun- och välfärdsområdesarbetsgivarna KT](#) hämtat: 01.05.2024

Arbetarskyddslag 23.8.2002/738 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Arbetsavtalslag 26.1.2001/55 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Avolio, B.J. & Kahai S.S. (2003). Adding the “E” to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), ss.325-338.

Avolio, B.J. Kahai, S.S. Sosik, J.J. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), ss.105-131.

Dataskyddslag 5.12.2018/1050 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Denscombe M. 2018,. *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB, Lund.

Dellve & Eriksson (2016) *Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring*. [Dellve.indd \(gu.se\)](#) hämtat: 01.05.2024

Ellis, P. (2020). Team working (part 3): getting to know the team. *Wounds UK, VOL 16, No 3*, 61 – 62.

Elmersjö, M. & Selde´n, D. 2023 Digital distributive leadership in the time of the Covid-19 pandemic—New light on the transition from physical workplaces to digital spaces in Swedish eldercare. *British Journal of Social Work* 1 235-246

Folkhälsolagen 66/1972 och i lagen om specialiserad sjukvård 1062/1989. (616/2021 från 1.1.2023) [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Forsberg, C. & Wengström, Y., 2015, *Att göra systematiska litteraturstudier*, 4 uppl., Natur & Kultur, Stockholm

Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harward business review Classics*. *Harward Business Press* u.å.

Hammarén, M., Pölkki, T. & Kanste, O.2023 The management of digital competence sharing in health care: A qualitative study of managers' and professionals' views. *Wiley* ,

Tehy ry (2014) Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880\\_johtaminen\\_sosiaali-\\_ja\\_terveydenhuollossa\\_netti\\_id\\_14099.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali-_ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf) hämtat: 19.2.2024

Hälso- och sjukvårdslagen 1326/2010. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Hälsoskyddslagen 763/1994 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

- Hänninen, H., Hammarén, M. & Kanste, O. 2023. Digitalisaation mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseksi yliopistosairaalassa: haastattelututkimus johtajille ja ammattilaisille. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 457 - 469
- Koehne, K. (2022) Working from Home: Is it a Perk or a Problem?. *ViewPoint*, Vol 44 No2, 10-11.
- Kvalitetsrekommendation för att trygga en aktiv och funktionsduglig ålderdom och hållbara tjänster 2024–2027 [Kvalitetsrekommendation för att trygga en aktiv och funktionsduglig ålderdom och hållbara tjänster 2024–2027 - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#) hämtat: 01.05. 2024
- Lag om arbetsverksamhet i rehabiliteringssyfte 189/2001 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Lag om smittsamma sjukdomar 1227/2016 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Lag om stödjande av den äldre befolkningens funktionsförmåga och om social- och hälsovårdstjänster för äldre 980/2012 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Lagen om behörighetsvillkoren för yrkesutbildad personal inom socialvården 272/2005 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Lagen om företagshälsovård 1383/2001 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Lagen om patientens ställning och rättigheter 785/1992. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Lagen om smittsamma sjukdomar 1227/2016 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Lagen om specialiserad sjukvård 1062/1989 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Lagen om yrkesutbildade personer inom hälso- och sjukvården 559/1994 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)
- Mälardalens universitet (2022) *Reliabilitet*  
<https://libguides.mdu.se/c.php?g=678062&p=4832301> hämtat: 22.2.2024
- Olsson, J, 2022, *Närhet trots avstånd - att leda och samarbeta på distans*. 1 uppl. Liber Stockholm
- Pittman, J., Cohee, A., Storey, S., LaMothe, J., Bakoyannis, G., Newhouse, R. (2019) A Multisite Health System Survey to Assess Organizational Context to Support Evidence-Based Practice. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 271–280.
- Ravelin, A.m Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A. & Kanste, O. 2021 Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilaaketieteellinen aikakauslehti* 58: 220–234
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E. & Erdogan, F. 2023 The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship Intention and Job Performance. *Behavioral sciences*, 13/2023. 1-20
- SH-avtalet 2022–2025. *Arbets- och tjänstekollektivavtalet för social- och hälsovårdssektorn (SH-avtalet)* [Arbets- och tjänstekollektivavtalet för social- och hälsovårdssektorn \(SH-avtalet\) | Kommun- och välfärdsområdesarbetsgivarna KT](#) hämtat: 01.05. 2024



Social och hälsovården 733/1992. En ny organisationslag 616/2021 från 1.1.2023 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Tehy ry (2014) Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880\\_johtaminen\\_sosiaali- ja terveydenhuollossa\\_netti\\_id\\_14099.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali-ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf) hämtat: 19.2.2024

TENK (2023) *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland* [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) hämtat: 19.2.2024

Terkamo-Moisio, A., Häggman-Laitila, A., Paronen, E. & Lammintakanen, J. 2023 Terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta *Focus Lovalis* 1/2023 90-104

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, S., Lim, S., Lu, H., & Oh, P. 2021 Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 10/2021, 1-24

Työturvallisuuskeskus (2023) Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/> hämtat: 19.2.2024

Vilka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. 1. painos Printon

Vilkman, U. 2016 *Etäjohminen* 1 uppl., Alma Talent

Wang, T., Lin, X. & Sheng F. 2022 Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 10/2023, 1-20

Willman, A., Stoltz P., & Bahtsevani, C. (2006). *Evidensbaserad omvårdnad: en bro mellan forskning och klinisk verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Zhu, J., Zhang, B., Mingxing Xie, M., & Cao, Q. 2022 Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13/2022, 1-12

Öngel, V., Gul, G., Celik, G., Altında E. & Tatli, H. 2024 Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View through the Generational Len. *Behavioral sciences* 2024 14. 1-18