

Ledarskap som främjar ett hållbart arbetsliv för arbetstagare inom social- och hälsovårdssektorn

En scoping review

Dominique Donner

Examensarbete för socionom högre YH-examen

Ledarskap och utveckling

NOVIA

Vasa 2024

EXAMENSARBETE

Författare: Dominique Donner

Utbildning och ort: Social- och hälsovård, högre YH, Vasa

Inriktning: Ledarskap och utveckling

Handledare: Maj-Helen Nyback

Titel: Ledarskap som främjar ett hållbart arbetsliv för arbetstagare inom social- och hälsovårdssektorn

Datum: maj 2024

Sidantal: 49

Bilagor: 3

Abstrakt

Hållbart arbetsliv har under senare år blivit ett alltmer uppmärksammat ämne, särskilt inom social- och hälsovårdssektorn. Det handlar om att skapa trygga och utvecklande arbetsmiljöer, där arbetstagare känner sig sedda, hörda och delaktiga. Dessa miljöer är avgörande för att arbetstagare på lång sikt upplever att de orkar arbeta och känner välbefinnande och glädje i sitt arbetsliv.

Syftet med denna studie var att identifiera faktorer inom den organisatoriska- och sociala arbetsmiljön som påverkar ett hållbart arbetsliv bland arbetstagare inom social- och hälsovårdssektorn, samt att undersöka ledarskapets roll i att främja dessa faktorer. Följande forskningsfrågor har använts för att uppnå syftet:

1. Vilka nyckelfaktorer inom den organisatoriska- och sociala arbetsmiljön är mest avgörande för ett hållbart arbetsliv bland arbetstagare inom social- och hälsovårdssektorn?
2. Vilka strategier kan ledaren använda för att främja utvecklingen och upprätthållandet av dessa nyckelfaktorer för arbetstagare inom social- och hälsovårdssektorn?

En scoping review har genomförts för att kartlägga tidigare forskning och grå litteratur inom ämnet. Resultaten analyserades sedan genom tematisk sammanfattning för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

Resultaten visar att följande faktorer är avgörande för ett hållbart arbetsliv: Ett gott socialt stöd, kontroll i arbetet, möjlighet till utveckling och karriär samt transformativt ledarskap. Studien visar också att arbetstagarnas upplevelse av ett hållbart arbetsliv har positiva effekter på organisationens prestanda genom ökade nivåer av lojalitet och arbetsmotivation.

Språk: Svenska

Nyckelord: Hållbart arbetsliv, KASAM, arbetstillfredsställelse, hälsofrämjande ledarskap

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Dominique Donner

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysala, Ylempi AMK, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Maj-Helen Nyback

Nimike: Johtaminen joka edistää kestävä työelämää sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä

Päivämäärä: toukokuu 2024 **Sivumäärä:** 49

Liitteet: 3

Tiivistelmä

Täysin kestävä työelämä on viime vuosina kasvanut kiinnostavaksi aiheeksi, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Se käsittelee turvallisten ja kehittyvien työympäristöjen luomista, joissa työntekijät tuntevat itsensä kuulluksi, nähdyiksi ja osallisiksi. Tällaiset ympäristöt ovat erittäin tärkeitä työntekijöille, jotta he voivat työskennellä kestävästi, sekä kokea hyvinvointia ja iloa työelämässään.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tunnistaa tekijät sosiaalisesta ja organisaatiollisesta työympäristöstä, jotka vaikuttavat kestäväan työelämään sosiaali- ja terveysalalla, sekä tutkia johtajuuden roolia näiden tekijöiden edistämässä. Seuraavia tutkimuskysymyksiä käytettiin saavuttaakseen tätä tarkoitusta:

1. Mitkä ovat organisaatiollisessa ja sosiaalisessa työympäristössä tärkeimmät tekijät kestäväan työelämään sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä?
2. Millä strategiolla johtaja voi edistää näiden keskeisten tekijöiden kehitystä ja ylläpitämistä sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden keskuudessa?

Kartoittavassa katsauksessa käytiin läpi aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta tutkimusalueesta. Tulokset analysoitiin temaattisella analyysillä. Analyysin avulla vastattiin tutkimuksen tarkoitukseen ja kysymyksiin.

Tulokset osoittavat, että seuraavat tekijät ovat tärkeitä kestäväan työelämään: hyvä sosiaalinen tuki, mahdollisuus kontrolloida työtä, kehitys- ja urakehitysmahdollisuudet, sekä transformatiivinen johtaminen. Tutkimus osoitti myös, että työntekijöiden kokemukset kestävästä työelämästä vaikuttavat myönteisesti organisaation tuloksen lisääntyneen lojaalisuuden ja työmotivaation kautta.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Kestävä työelämä, KASAM, työ tyytyväisyys, terveyttä edistävä johtaminen

BACHELOR'S THESIS

Author: Dominique Donner

Degree Programme: Social and health care, Master's degree, Vaasa

Specialisation: Development and Leadership

Supervisor: Maj-Helen Nyback

Title: Leadership that Promotes Sustainable Work-life for Employees in the Social and Healthcare Sector

Date: may 2024

Number of pages: 49

Appendices: 3

Abstract

Sustainable work life has been a growing topic of interest over the years, particularly within the social and healthcare sectors. It is about creating secure and developing work environments where employees feel seen, heard, and involved. These environments are crucial for employees so they feel that they can work sustainably and experience well-being and joy in their work life.

The purpose of this study was to identify factors within the organizational and social work environment that affect sustainable work life among employees in the social and healthcare sectors, as well as to investigate the role of leadership in promoting these factors. The following research questions were used to achieve this purpose:

1. What are the key factors within the organizational and social work environment that are most important for sustainable work life among employees in the social and healthcare sectors?
2. What strategies can a leader use to promote the development and maintenance of these key factors for employees in the social and healthcare sectors?

A scoping review was conducted to map out previous research and grey literature in the field. The results were then analyzed through a thematic summary to answer the study's purpose and research questions.

The results show that the following factors are crucial for sustainable work life: good social support, possibility to self-directed work, opportunities for development and career advancement, and transformative leadership. The study also shows that employees' experiences of sustainable work life have positive effects on organizational performance through increased levels of loyalty and job motivation.

Language: Swedish

Key words: Sustainable work life, KASAM, job satisfaction, health promoting leadership

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
2	Syfte och frågeställning	3
3	Teoretisk referensram – Känsla av sammanhang (KASAM)	3
4	Bakgrund.....	4
4.1	Hållbart arbetsliv.....	4
4.2	Arbetshälsa och välbefinnande i arbetslivet.....	5
4.2.1	Arbetarskyddslagen.....	6
4.2.2	Tillfredsställelse och engagemang i arbetet.....	6
4.3	Organisatorisk arbetsmiljö	7
4.3.1	Krav-kontroll.....	7
4.3.2	Ledning och styrning.....	8
4.3.3	Kommunikation.....	10
4.3.4	Autonomi och kontroll i arbetet	10
4.4	Social arbetsmiljö	11
4.4.1	Fyra aspekter av socialt stöd.....	12
4.4.2	Samarbete.....	12
5	Scoping review.....	15
6	Resultat.....	20
6.1	Socialt stöd.....	22
6.1.1	Emotionellt stöd – empati och tillit	22
6.1.2	Informativt stöd – vägledning och stöd för beslut.....	23
6.1.3	Värderande stöd – feedback/uppskattning.....	24
6.2	Krav-kontroll-stöd	24
6.2.1	Utbildning.....	25
6.2.2	Autonomi	25
6.3	Ledarskapets betydelse för ett hållbart arbetsliv hos arbetstagare.....	26
6.3.1	Förtroende mellan organisationen, ledaren och arbetstagaren.....	27
6.3.2	Socialt stöd	28
6.3.3	Tillräckligt med tid för arbetsuppgifter	29
6.3.4	Fortbildningsmöjligheter för personalen.....	30
6.3.5	Möjliggöra autonomi	31
6.3.6	Ledarskapsstil.....	32
7	Diskussion	33
7.1	Resultatdiskussion.....	33
7.1.1	Möjlighet till stöd från kollegor och närmaste chef.....	34

7.1.2	Resurser för upplevda krav i arbetet.....	35
7.1.3	Ledarens förmåga att kommunicera och skapa tillit.....	36
7.1.4	Möjliggöra balans mellan krav – kontroll hos medarbetaren.....	37
7.2	Metoddiskussion.....	38
8	Slutsatser.....	40
	Litteraturlösteckning.....	42
	Bilaga 1: Artikelsökning	
	Bilaga 2: Artikelmatris	
	Bilaga 3: Grå litteratur	

1 Introduktion

Med tanke på den stigande pensionsåldern som råder idag kan man ställa sig frågan "ska jag klara av att vara i arbetslivet tills jag är 80 år?". Människorna i dagens samhälle lever allt längre och på grund av både ekonomin och den åldrande befolkningen är det ett faktum att man kommer behöva stanna längre i arbetslivet.

Förutom arbetstagarna själva behöver både företag och organisationer ständigt leva med och förhålla sig till förändringar som sker runt om i världen för att säkra sin plats på marknaden. Enligt arbetshälsoinstitutet (u.å) behöver arbetstagare i allt högre utsträckning vara beredda på att axla nya arbetsuppgifter eller byta uppgifter helt på kort tid och många lever med en oro över att i värsta fall bli uppsagda. Hur arbetsmiljön ser ut och hur människors mående är i arbetslivet inverkar inte endast på välbefinnandet hos individen utan också på organisationernas effektivitet och samhällets sociala hållbarhet (Social och hälsovårdsministeriet, u.å). De flesta människor som har ett heltidsarbete sätter åtta timmar om dagen, fem dagar i veckan och minst 68 000 timmar på att utföra arbete under hela sitt arbetsliv. Denna tredjedel av vårt vuxna liv har oundvikligen inverkan på vårt välbefinnande. Arbetslivet ger utveckling och skapar delar av vår identitet vilket inverkar mycket på vår upplevelse av välbefinnande och tillfredsställelse. Hur miljön i arbetslivet ser ut går inte obemärkt förbi och är därför otroligt viktig att uppmärksamma.

Tidigare forskning som gjorts beskriver även att särskilt vissa yrkesgrupper inom social- och hälsovården upplever hög nivå av stress i arbetet och har därför större risk att drabbas av utbrändhet. Detta ser ut att till en viss del bero på både tidspress och arbetsmängd (Diehl et al., 2021). Speciellt arbetstagare som utsätts för emotionell belastning och tidspress upplever i högre utsträckning utmaningar med sämre koncentration, otillräcklighet och trötthet (Arbetshälsoinstitutet, u.å). Även arbetsmiljöverket har utfört undersökningar som visar på att allt fler människor mår mentalt dåligt på sin arbetsplats. Faktorer som kopplades samman till organisatoriska eller sociala arbetsförhållanden var en av de mest förekomna orsakerna till illamående i arbetet. De organisatoriska eller sociala faktorerna påverkade extra mycket kvinnodominerande branscher och flest anmälningar har gjorts bland annat inom vård och omsorg (Arbetsmiljöverket, s.27-28).

Enligt arbetarskyddslagen (738/2002, kap.2 § 8) ska arbetsgivaren ta i beaktande omständigheter som är kopplade till arbetet, arbetsförhållandena och arbetsmiljön och till arbetstagarens personliga förutsättningar. Det är särskilt viktigt att arbetsgivaren beaktar arbetstagarens personliga förutsättningar som kan innebära individuella arbetarskyddsåtgärder för att trygga arbetstagarens säkerhet och hälsa. Att bli medveten om faktorer som kan främja ett hållbart arbetsliv för arbetstagare blir därför allt mer viktigt, inte minst för ledare inom social och hälsovårdssektorn (Leineweber et al., 2016; Salo, 2022).

Reformen av social- och hälsovården har påbörjats och välfärdsområdena i Finland har börjat ordna tjänster för sina invånare. Förändringen kommer att ta år att genomföra och redan nu finns en oro hos välfärdsområdena angående bristen på kunnig och hängiven personal, vilket även är ett hot mot klient- och patientsäkerheten. "Välmående och kompetent personal" är en av prioriteringarna i SHM:s nationella klient- och patientsäkerhetsstrategi för 2022–2026 där bland annat fungerande ledning av personalen, arbetsförhållanden och resurser för en säker verksamhet lyfts fram (Klient- och patientsäkerhetscentret, u.å).

Att som arbetsgivare möjliggöra ett "hållbart arbetsliv" för arbetstagarna där alla kan, vill och orkar arbeta fram till pensionen är viktigt men även en stor utmaning. Ett hållbart arbetsliv kan ses från flera olika perspektiv och det är flera faktorer som kan inverka på om arbetslivet är hållbart eller inte. För att främja välmående hos arbetstagare fungerar det oftast inte att endast satsa på individen och vad den själv kan göra. En implementering av både individ- och organisationsinriktade insatser behövs för att uppnå ett hållbart arbetsliv (Gabriel & Aguinis, 2022).

Fokusområden i examensarbetet kommer vara de organisatoriska och sociala faktorerna i arbetsmiljön som leder till ett hållbart arbetsliv hos arbetstagare inom social- och hälsovårdssektorn. Dessa två områden är något som arbetsgivaren kan hållas ansvarig för och även till en stor del påverka. Därtill har jag valt att närmare undersöka ledarskapets betydelse för att främja dessa faktorer. Dessa begränsningsområden har jag valt på grund av att de är lättare att komma åt och åtgärda från arbetsgivarens håll i jämförelse med exempelvis de faktorer i en psykosociala arbetsmiljön som är mer kopplad till individens egna innersta värderingar och upplevelser.

2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att beskriva faktorer inom den organisatoriska- och sociala arbetsmiljön som leder till ett hållbart arbetsliv bland arbetstagare inom social- och hälsovårdssektorn samt ledarskapets betydelse för att främja dessa faktorer. Jag har valt att utgå från dessa forskningsfrågor:

1. Vilka nyckelfaktorer inom den organisatoriska- och sociala arbetsmiljön påverkar ett hållbart arbetsliv bland arbetstagare inom social- och hälsovårdssektorn?
2. Vilka strategier kan ledaren använda för att främja utvecklingen och upprätthållandet av dessa nyckelfaktorer för arbetstagare inom social- och hälsovårdssektorn?

3 Teoretisk referensram – Känsla av sammanhang (KASAM)

KASAM är ett resultat av forskning som visar hur människor reagerar på olika sätt trots att de kan uppleva samma påfrestningar i livet eller i arbetet. Arbetstagare kan exempelvis i sitt arbete få samma krav ställda på sig men reagera väldigt olika på de ställda kraven. En kan uppleva hög stress och osäkerhet medan den andra ser kraven som något utmanande och utvecklande. Enligt Antonovsky (2005) beror det på att individen har olika resurser för att ta sig an prövningarna vilket beror på människans upplevelse av ett sammanhang som består av tre dimensioner; *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Individer som upplever en känsla av sammanhang kan enligt Antonovsky tackla livets svårigheter och stressande situationer bättre än de som inte upplever sammanhang vilket i sin tur påverkar hälsan antingen positivt eller negativt.

I arbetslivet handlar *begriplighet* om hur vi upplever att vi har kunskap inom branschen vi arbetar och feedback kring kunnandet från kollegor, chefer och kunder. *Hanterbarhet* handlar om vilka möjligheter man har att tackla de situationer som uppstår på arbetet

tekniskt, fysiskt, psykiskt och socialt. *Meningsfullhet* handlar om att människor känner att det finns något inom organisationen som ger motivation exempelvis om arbetet gör någon nytta för världen, rimlig lön för arbetet och om det känns roligt att gå till arbetet på grund av arbetsrelationerna. Forskning tyder ändå på att KASAM är av stor betydelse för hantering av påfrestande situationer i arbetslivet och att stark KASAM ökar välbefinnandet i arbetslivet (Lagrosen & Lagrosen, 2021, s.101-102).

KASAM kan påverkas av individen, kollegorna och organisationen och behöver tas i beaktande på olika nivåer för att bidra till hälsa och välbefinnande på längre sikt. Genom de tre dimensionerna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i KASAM går det även att studera hur ledare inom olika organisationer tidigare arbetat med att främja hälsan i arbetslivet för arbetstagare. Detta genom att se på hur ledare gjort för att arbetstagare ska uppleva att deras arbete är meningsfullt, hanterbart samt att arbetsuppgifterna är begripliga.

4 Bakgrund

De centrala begrepp som studien utgår ifrån är hållbart arbetsliv, arbetshälsa och välbefinnande i arbetslivet, social och organisatorisk arbetsmiljö samt hälsofrämjande ledarskap, vilka noggrannare redogörs för i följande kapitel.

4.1 Hållbart arbetsliv

Hållbart arbetsliv är enligt Ropponen et al. (2021) ett begrepp som kan beskrivas ur olika perspektiv beroende på arbetsplats och individen själv. Huvudsakligen handlar det om arbetstagarens arbets- och levnadsvillkor som i längden främjar orken och engagemanget. Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020) beskriver även att hållbart arbetsliv för individen kan ses som trygga anställningsförhållanden, utbildningsmöjligheter, social trygghet och upplevelse av välbefinnande genom hela arbetslivet i kombination med balans mellan fritid och avkoppling. Från ett annat perspektiv kan ett hållbart arbetsliv innebära ekonomisk hållbarhet, det vill säga ett arbetsliv där organisationer och företag ges förutsättningar att klara av påfrestningar under lång tid vilket innebär att de sociala,

ekonomiska och tekniska resurserna måste användas effektivt (Lagrosen & Lagrosen, 2021, s.81).

Hållbarhet i arbetslivet behöver ses utifrån ett större helhetsperspektiv och kan enligt Nilsson (2018) delas in i samhälls-, organisatorisk- och individnivå. Nilsson (2018) utgår från den teoretiska modellen (SwAGE, Sustainable working life for all ages) som syftar på att skapa friska och hållbara arbetsplatser i alla åldrar. Modellen utgår från tre områden; individuella-, organisations- och samhällsnivån. Enligt Nilsson (2018) handlar individnivån om hur arbetstagaren själv väljer att fortsätta arbeta utgående från upplevelsen av den egna hälsan, ekonomi, tillhörighet och social samvaro med arbetsgruppen. Andra saker som spelar roll är om arbetstagaren får möjlighet till mer meningsfulla och kreativa aktiviteter genom att bli pensionär eller genom att stanna i arbetslivet. På organisationsnivån kan det handla om att organisationen behöver erbjuda variation, rotation och möjliggöra förändringar i arbetsuppgifter för att minska på de fysiska och psykiska kraven. Det är även viktigt att förebygga hälsoproblem som i längden kan leda till sjukfrånvaro och sämre ekonomi hos arbetstagaren. Organisationen ska också bidra med tillräckligt bra socialt stöd och erbjuda kompetensutveckling oberoende arbetstagarens ålder. På samhällsnivån handlar det istället om att möjliggöra för organisationer att utgående från lagstiftningar och politiska beslut kunna arbeta mot ett hållbart och långt arbetsliv.

4.2 Arbetshälsa och välbefinnande i arbetslivet

Hälsa kan ha olika betydelser och kan beskrivas både som ett tillstånd, en upplevelse, en resurs eller en process. Den kan också vara fysisk, mental och social. WHO beskriver hälsa som fullständigt välmående vilket betyder att det inte bara handlar om frånvaro av sjukdom (Folkhälsomyndigheten, u.å). Hälsan i arbetslivet tas mer i beaktande i dag än för många år sedan men fortfarande finns det mycket som kan göras för att inverka positivt på arbetshälsan. Trots att det inte är arbetslivets primära uppgift att främja medarbetarens hälsa så finns det ett minimikrav; arbetet inte får bryta ner eller skada människor (Lenneér-Axelson & Thylefors, 2018, s.18). Trots det är det av största vikt att vara medveten om att meningsfulla aktiviteter i lagom mängd leder till ökad arbetstrivsel och glädje i arbetslivet

(Lagrosen & Lagrosen, 2021, s.24). Hälsostudier som gjorts tidigare tyder ändå på att bland annat gott arbetsklimat, möjlighet till personlig utveckling, varierande arbetsuppgifter, delaktighet, kommunikation och avsaknad av stress är viktiga faktorer för en god arbetshälsa. Vi människor har olikheter och olika förutsättningar att handskas med omständigheter i arbetslivet och beroende på arbetsplatsen så kan det vara olika saker i arbetsmiljön som skapar hälsa eller ohälsa (Lagrosen & Lagrosen, 2021, s.118-119).

4.2.1 Arbetarskyddslagen

Arbetarskyddslagen (738/2002) syftar till att förbättra arbetsmiljön och arbetsförhållandena för att säkerställa och upprätthålla arbetstagarnas arbetsförmåga men även att arbeta förebyggande kring olycksfall i arbetet, yrkessjukdomar och andra belastningar som påverkar den fysiska och mentala hälsan som orsakas av arbetsmiljön. Arbetarskyddslagen nämner att arbetsgivaren måste vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa arbetstagarens säkerhet och hälsa i arbetet. Arbetsgivaren ska ta hänsyn till saker som berör arbetsförhållandena och arbetsmiljön och arbetstagarens individuella förutsättningar. Arbetsgivaren ska planera, välja, och genomföra det som behövs för att arbetsförhållandena ska bli bättre (Arbetarskyddslagen 738/2002, § 8).

4.2.2 Tillfredsställelse och engagemang i arbetet

Att vara tillfreds med arbetet har att göra med individens attityd till arbetet. Attityden uppstår vid bedömningen av den egna arbetssituationen. Upplevelsen av arbetstillfredsställelse beror mycket på de inre faktorer så som individens egna behov och värderingar kring arbetet men påverkas även av yttre faktorer så som arbetsmiljö, sociala relationer med kollegor och lön (Rachmaliya, 2017). Engagemang i arbetet kopplas ofta ihop med att man skapar mål och mening i arbetet. När man får känslor så som kraft, energi, entusiasm och flow betyder det oftast att man känner sig engagerad i det man gör. Arbetsförhållanden kan stärka engagemanget genom att erbjuda utmanande uppgifter på en lagom nivå men även se till så att det finns resurser så som upplevelse av tillit och förtroende samt stöttande kollegor och chef i det dagliga arbetet (Dellve & Eriksson, 2016, s.14).

Enligt Hackman & Oldhams teori beror den upplevda tillfredsställelsen och motivationen mycket på stimulansen i arbetsmiljön. Arbetsförhållanden bör skapa positiva drivkrafter hos arbetstagaren som ofta kommer från; variation och betydelsefulla arbetsuppgifter samt begriplighet och sammanhang. Detta bidrar till att arbetet känns meningsfullt. Självständighet i uppgifterna och en förmåga att kunna lösa uppgifterna själv med ett bra resultat ger även en positiv känsla av ansvar, respekt och stolthet. Detta beror dock till stor del på om arbetstagaren har ett visst utvecklingsbehov eller inte. Om arbetstagaren har ett mindre utvecklingsbehov så kan dessa ovannämnda saker i arbetet i stället upplevas som besvärande (Weman-Josefsson & Berggren, 2013, s.95).

4.3 Organisatorisk arbetsmiljö

Den organisatoriska arbetsmiljön handlar om ledning och styrning, kommunikation, rättvisa beslut, handlingsutrymme samt resurser och krav (Arbetsmiljöverket, 2015, s.10). Hur arbetet är organiserat påverkar arbetstagares trivsel och välmående i arbetet. En fungerande och god organisatorisk arbetsmiljö är därför en viktig skyddsfaktor mot psykisk ohälsa som kan härstamma från arbetet (Centrum från arbets- och miljömedicin, u.å.)

4.3.1 Krav-kontroll

Krav kan innebära fysiska eller psykiska påfrestningar så som tunga lyft eller rollkonflikter, enformigt arbete och bristande delaktighet (Lagrosen & Lagrosen, 2021, s.185–187). Det kan också handla om mängden arbete, personalresurser, mycket arbete med strama tidsramar, arbete som kräver högt känslomässigt engagemang och konflikter på arbetsplatsen (Hultberg et al., 2018; Arbetsmiljöverket, 2015).

Kontroll innebär vilken förmåga arbetstagaren har då det kommer till att hantera kraven så som att kunna påverka när arbetsuppgifterna utförs, möjlighet att utnyttja sin kompetens och tidigare erfarenhet. Det kan i andra fall även innebära att man kan påverka vilka uppgifter och hur dessa uppgifter skall utföras samt när man får ta pauser. Det handlar

också om att kunna påverka sina arbetstider, att man blir hörd inför förändringar och att man kan påverka de beslut som tas vid förändringar (Hultberg et al., 2018, s.70).

Socialt stöd så som empati och feedback från kollegor och chefer i situationer med höga krav och lägre kontroll kan bidra till att arbetstagaren bättre klarar av påfrestande situationer i arbetet (Lagrosen & Lagrosen, 2021, s.185–187; Hultberg et al., 2018, s.70–71). Med rätt sorts resurser kan arbetstagaren bättre balansera och hantera de krav som finns och på det viset nå uppsatta mål i arbetet. I den sociala och organisatoriska arbetsmiljön kan resurser vara lyfthjälper från arbetskollegor, tydliga instruktioner eller råd. Det kan även vara tydligt uttalade sätt som arbetet genomförs på. I andra fall kan resurser vara tillräckligt med personal, tillräcklig kompetens för uppgifterna, autonomi, tid och feedback samt återkoppling för att kunna göra ett bra arbete. Även möjligheten och upplevelsen av att våga prata om problem och utmaningar i jobbet är en resurs (Arbetsmiljöverket, 2015, s.37; Dellve, 2016, s.30). En lagom mängd krav under rätt förutsättningar är ändå många gånger nödvändigt och kan göra oss mera engagerade i arbetet samt öka upplevelsen av stimulans. Det kan till exempel handla om arbetsuppgifter som kräver mycket fokus och tid men som tillåter arbetstagaren att i lugn och ro utföra uppgifterna. När en arbetstagare upplever denna form av krav-kontroll kan det istället bli en sak som stimulerar till både personlig- och karriärutveckling (Hultberg et al., 2018, s.71; Dellve, 2016, s.31).

4.3.2 Ledning och styrning

Att styra en organisation innebär att utgående från de uttalade målen få enheter och arbetstagare på alla nivåer att utföra sina uppgifter på ett målinriktat, effektivt och samordnat sätt. En definition på styrning är "processen där ledare influerar andra medlemmar inom organisationen att implementera organisationens strategier" (Bruzelius & Skärvad, 2017, s. 378). Ledning och styrning innehåller styrmodeller och styrmedel som används inom en organisation eller en arbetsplats. Styrmodeller omfattar värderingar som organisationen vill att arbetstagarna följer. Värderingarna kan exempelvis innehålla delaktighet och påverkan hos arbetstagarna som i sin tur inverkar positivt på arbetstagarnas hälsa i arbetet (Centrum för arbets- och miljömedicin, u.å). En lyckad styrmodell innebär att styrningen på organisations- och individnivå fungerar och att man

tillsammans lyckas forma och skapa en kultur där alla arbetstagare känner att de har inflytande och är delaktiga (Alvesson, 2014, s.82).

Styrmedel innebär handlingar eller strategier som ledningen valt att använda sig av för att få personalen inom organisationen att samarbeta och dra åt samma håll. Styrmedel kan beroende på hur de uttrycks vara någonting som uppfattas som positivt eller negativt. Exempelvis kan riktlinjer eller regler innebära tydliga ramar som ger trygghet åt personalen. Det kan även innebära att dessa riktlinjer och regler ger en känsla av att något förbjuds eller hämmar arbetet (Centrum för arbets- och miljömedicin, u.å). Förutom att se styrmedel som regler och riktlinjer kan de bestå av fasta "system" som formas och bestäms beroende på det som är tänkt att styras. Det kan exempelvis vara organisatoriska faktorer så som fördelning av resurser, planering och olika tillvägagångssätt. Det kan även innebära scheman för arbetet som utförs, fördelning av ansvar och beslut samt regler, riktlinjer och rutiner (Bruzelius & Skärvad, 2017, s. 378). Rättvisa beslut hjälper till att hålla systemen demokratiska i de sociala systemen så som arbetsrelationer på arbetsplatsen (Lenneér-Axelson & Thylefors, 2018, s.137). Om en arbetstagare anser sig få en belöning som är rimlig och som motsvarar ansträngningarna upplever personen högst troligen rättvisa i beslutet (Lenneér-Axelson & Thylefors, 2018, s.25). Rättvisan handlar i grund och botten om att en person vill bli behandlad på samma sätt som andra i form av lön, möjlighet till befordran, bemötande och andra möjliga förmåner. Upplever arbetstagare att de blir orättvist behandlade leder detta ofta till minskad arbetstillfredsställelse och engagemang och psykisk utmattning. Att som arbetsgivare fatta rättvisa beslut bland arbetstagare ger inte enbart ett sken av att organisationen är pålitlig utan ökar motivationen och prestationerna hos arbetstagarna (Lenneér-Axelson & Thylefors, 2018, s.25).

Dessa styrmodeller och styrmedel har en inverkan på vilka förutsättningar som arbetstagare upplever att de får i sitt arbete. Dessa förutsättningar kan vara arbetsvillkor och arbetsförhållanden som kan inverka positivt eller negativt på den arbetstagarens möjlighet att utföra sitt arbete på ett godtagbart sätt och utan stora svårigheter. Dessa förutsättningar har i slutändan betydelse för hur arbetstagaren upplever sin hälsa och känsla av välbefinnande i arbetet (Centrum för arbets- och miljömedicin, u.å).

4.3.3 Kommunikation

Begreppet kommunikation kan vara svårt att definiera med exakthet men det finns vissa antaganden som kan beskriva mänsklig kommunikation. Kommunikation är en process och klassas inte som ett tillstånd. Det är något som sker från människa till människa men kan likväl vara något som sker flera människor emellan och knyter dem samman. Kommunikation är något som förutom människor emellan även kan ske på olika nivåer så som; intrapersonell (inre tankar och dialog), interpersonell (egna tankar nerskrivet), grupp-, organisations- och samhällsnivå (Heide et al., 2021). En väl fungerande kommunikation är otroligt betydelsefullt om man vill ha välmående arbetsplatser och organisationer. Kommunikation genom dialog, feedback, samtal och diskussioner för arbetet framåt. Den kan också ske skriftligt, genom kroppsspråk eller symboler. En kommunikation som fungerar bidrar till utveckling, lärande, nya idéer och behövs för att konflikter och oklarheter ska kunna redas ut (Klinga & Söderhjelm, s.74, 2022). Studien "Hälsa och Framtid" beskriver bland annat att kännetecknen för de företag som ansågs vara "friska" vilket var bland annat en tydlig och regelbunden kommunikation både vertikalt som horisontellt. Det fanns både mer formella och informella vägar för information som fungerade och det fanns möjlighet att uttrycka åsikter även om de var kritiska. En balanserad kommunikation och utvecklande dialog bidrar till ett kreativt mötesklimat med mer energi, delaktighet och effektivitet. I förlängningen leder det till att arbetsmiljön och verksamheten utvecklas (Institutet för stressmedicin ISM, 2017).

4.3.4 Autonomi och kontroll i arbetet

Kontroll och autonomi i arbetet betyder att individen har möjlighet att göra egna beslut och i vilken utsträckning individen har kontroll över olika alternativ och val som leder till behovstillfredsställelse (Fotiadis et al., 2019). Detta innebär att arbetstagaren i sitt arbetsliv har möjlighet till självbestämmande kring vilka uppgifter som man åtar sig, hur arbetsuppgifterna görs, i vilken ordning eller när saker under arbetsdagen genomförs samt bestämma när man tar sina pauser under arbetsdagen. Kontroll i arbetet innebär även att arbetstagaren kan påverka beslut som tas inom organisationen samt får använda sin kompetens och tidigare erfarenhet i det dagliga arbetet. Kontroll kan även innebära att arbetstagaren har möjligheter att utveckla en ny kunskap som är viktig för att kunna klara av eventuella oväntade situationer som kan uppkomma i arbetet (Institutet för

stressmedicin ISM, 2017.) Det handlar också om att ha inflytande över sina arbetstider. Flexibilitet kring arbetstider och möjligheten att påverka den egna arbetstiden är något som är en grundläggande strategi för att få friska arbetsplatser och har visat sig motverka stress hos arbetstagaren. Oavsett vilken form av flexitid som organisationen väljer att satsa på så kommer det antagligen ge positiva upplevelser hos arbetstagaren (Angelöw, 2013, s.16 & 36).

4.4 Social arbetsmiljö

Den sociala arbetsmiljön handlar om hur vi upplever stämningen med personer på arbetsplatsen och interagerar med kollegor och chefer. Till det räknas även digitala forum som e-post, sms, chatt med mera (Arbetsmiljöverket, 2015, s.10). Den sociala arbetsmiljön innehåller alltså socialt samspel, samarbete och socialt stöd. En god social arbetsmiljö innebär tydlighet inom organisationen och stabilitet samt närvarande ledning och personal som är delaktiga. God social arbetsmiljö innebär även sociala möten, emotionellt och instrumentellt stöd från ledningen men även empatiskt stöd från kollegorna (Regionstockholm, u.å).

Socialt stöd är en av de viktigaste miljörelaterade resurser eftersom det kan inverka positivt på upplevelsen av den negativa stressen. Att vara medveten om att man kan få hjälp och stöd i en krissituation kan minska den negativa stressen och istället leda till en ökad känsla av kontroll. Studier visar även på att ett gott socialt stöd i arbetslivet leder till ett sorts skydd för individen trots att arbetsbördan kan vara stor och innebär en hel del stress (Weman-Josefsson & Berggren, 2013, s.60-61; Angelöw, 2013, s.152). Hur individen berörs av den sociala arbetsmiljön varierar från person till person. Vi har alla olika egenskaper och personligheter som spelar roll när det handlar om att klara av social och psykisk belastning i vårt arbete (Arbetsmiljöverket, 2015, s.10). Socialt stöd är en resurs varifrån individen får hjälp med att klara av krav i arbetet. Det är ändå viktigt att poängtera att det behöver vara ett fungerande socialt stöd för att det ska bidra med något positivt för individen (Eklöf, 2017, s. 84).

4.4.1 Fyra aspekter av socialt stöd

Det finns bland annat fyra olika aspekter av socialt stöd vilka alla bidrar till emotionellt välbefinnande, välmående och arbetsglädje. *Instrumentellt stöd* som innebär praktisk hjälp. Det kan vara handfast hjälp med arbetsuppgifterna vilket kan vara att en kollega eller annan person tillfälligt hjälper till med uppgifterna vid hög arbetsbelastning. Syftet med instrumentellt stöd är oftast att minska en individs fysiska och psykiska belastning. *Emotionellt stöd* vilket handlar om att arbetstagaren har möjlighet till bearbetning av psykiska påfrestningar tillsammans med kollegor eller närmaste chef samt att någon genuint bryr sig om ens mående. Det emotionella stödet ger bekräftelse, empati och omsorg vilket hjälper vid psykiska påfrestningar. Ett samtal med en kollega om påfrestande situationer uppfattas oftast mer stärkande än om samtalet skulle ske med anhörig eller chef. Detta för att kollegan oftast har en bättre förståelse för situationerna. *Informationsstöd* som betyder att arbetstagaren får den information och hjälp som behövs vid beslutsfattande men även hjälp vid uppgifter som är svåra att utföra på egen hand. Medarbetare som delar med sig av kunskap och sin kompetens med kollegorna kan bidra till mindre tvivel och ökad trygghet. *Värderande stöd* som vilket innebär att arbetstagaren får feedback och återkoppling vilket betyder att man får bekräftelse på hur man arbetar och agerar i arbetet så man kan utvecklas i sitt yrkesliv. Tanken med feedback oavsett om den är kritisk eller positiv är att den ska leda till förbättring. Kontinuerlig positiv feedback ger arbetsglädje, motivation och bidrar ofta till kreativitet (Eklöf, 2017, s. 84; Dellve, 2016, s.32; Sinokki, 2011, s.24).

4.4.2 Samarbete

Det är svårt att hitta en enkel definition på samarbete och socialt samspel. Enligt Castañer och Oliveira (2020) kunde en definition innebära fokus på beteenden som rör gemensamma kommunikationssystem, gemensamt lärande och problemlösning som bygger på ömsesidig kunskapsöverföring. Samarbete kan ses som ett "produkt" av flera samtal som pågått under en viss tid vilket förstärker betydelsen av ömsesidig och fungerande kommunikation. Axelson och Thylefors (2018) poängterar även att samarbete innebär att medarbetare kombinerar och koordinerar sina resurser för att uppnå ett gemensamt mål. Tid och gemensam reflektion är dock någonting som behövs för att ett samarbete ska kunna byggas, fördjupas och stabiliseras. Ett fungerande samarbete skapas

även genom att utveckla en mer uppskattande och ett mer möjlighetsorienterat förhållningssätt som betyder att vi uppmuntrar och stödjer varandra och på det viset fokuserar mer på möjligheter än problem (Angelöw, 2013, s.153).

Enligt Schöttle et al. (2014) är samarbete starkt kopplat till mjuka egenskaper hos individen. Det innebär bland annat förtroende, kommunikation, engagemang, kunskapsdelning och informationsutbyte. Samarbete är någonting mellan autonomi och samverkan och innebär ibland högre tendens av autonomi och ibland samarbete. Det kan även ses som en interorganisatorisk relation som innehåller en gemensam vision om att skapa en gemensam kultur, baserad på förtroende och transparens med ett mål att lösa problem ömsesidigt genom interaktiva processer vilka planeras och genomförs tillsammans.

Enligt Sandberg (2020) finns det olika miljöer och kulturer i teamarbetet som har betydelse för gott samarbete. Kulturerna som spelar roll är resurskulturen, uppdragskulturen och relationskulturen. *Resurskulturen* innebär arbetsresurser och hur dessa samordnas. Det kan innebära tillgång och logistik när det gäller teknik, ekonomi, administration och kompetens. Dessa resurser är väldigt viktiga inom bland annat industrisektorn och högteknologisk vård. Tillräckligt god kompetens inom yrken och ledarskap, digitaliseringen, ekonomi och smidiga processer är något som är kopplat till alla verksamhetsområden. *Uppdragskulturen* fokuserar mer på uppdrag, mål, styrande dokument och hur beslut fattas. Exempelvis kan detta vara företagets värderingar och arbetstagarens roll och uppgiftsbeskrivning samt hur uttalat och klart dessa saker upplevs. Relationskulturen handlar om kommunikationen i arbetet och om den upplevs som fungerande mellan alla parter. Hit hör även arbetstagarens känsla av att bli sedd och uppskattad både av kollegor och från ledningen. När dessa kulturer är i balans fungerar oftast samarbetet som bäst.

4.5 Hälsofrämjande ledarskap

Ledare framhävs oftast som starka och styrande som har en förmåga att utmana, driva, förändra, skapa trivsel, sammanhållning och trygghet på arbetsplatsen. Ledare anses även vara autentiska, moraliska, transformativa och demokratiska (Alvesson, 2014, s.61). Andra definitioner på ledarskap kan vara "en person som genom en social process influerar andra

personer för att uppnå uppställda mål inom organisationen". Att utföra ledarskap innebär alltså i det stora hela att kunna leda människor men också att kunna leda och ta ansvar för verksamheten (Bruzelius & Skärvard, 2017, s.359). Ledarskap som är hälsofrämjande har enligt forskning visat sig innebära att ledaren arbetar för att arbetstagare ska ha goda förutsättningar att självständigt göra arbetet och bidra med information. Ledaren som arbetar hälsofrämjande strävar även efter att arbetstagarna ska vara delaktiga i utvecklingen på arbetsplatsen och ge hjälp och inspiration vid behov. Andra saker som hör till hälsofrämjande ledarskap har visat sig vara rättvist bemötande och viljan att skapa ett gott samarbete mellan personalen på arbetsplatsen (Regionstockholm, u.å).

Hälsofrämjande ledarskap kan uppfattas som ett visst förhållningssätt och en förmåga att genom strukturer och riktlinjer skapa en kultur som leder till en hälsofrämjande arbetsplats. Det är ett sorts ledarskap som strävar efter och även lyckas åstadkomma en hälsosam kultur på arbetsplatsen som har normer som ger inspiration och motiverar arbetstagarna att vara delaktiga i utvecklingen mot en hälsofrämjande arbetsmiljö. Det kan innebära att visa omsorg om arbetstagarna och att arbeta för att arbetstagaren själv ska ha kontroll över sin arbetsituation. Det kan också handla om att bidra med inspiration så att arbetstagarna ser vikten av och meningen med arbetet som utförs (Hultberg et al., 2018).

Enligt Lagrosen och Lagrosen (2021) finns det några olika egenskaper hos ledare som främjar hälsa hos arbetstagare. Ledaren behöver prioritera att ta reda på information om medarbetarna och visa empati samt en genuin vilja att förstå medarbetarna i olika sammanhang. Arbetstagares hälsa beror till mycket stor del på i vilken utsträckning de blir uppmärksammade, hörda och sedda. Närvaro och kommunikation är andra saker som anses väldigt viktiga hos ledare. Att arbetstagare upplever en hälsosam arbetsituation beror mycket på om ledaren visar sig tillgänglig samt om arbetstagaren upplever sig förstådd. Integritet är den fjärde egenskapen som anses främja hälsa hos arbetstagarna och handlar om attityd, förtroende och rättvisa. Ledaren behöver se till sina medarbetares bästa och skydda dem vid behov för mindre bra beslut från exempelvis ledningen. Att ledaren tänker på allas delaktighet är också av stor vikt för hälsan på arbetet. Ledaren ska kunna ta tillvara på allas förslag på förbättringar och försöka åtgärda dem. Eklöf (2017) och Olofsson (2015) hävdar även att medarbetares arbetshälsa som upplevs som god till stor del kopplas ihop med relationsinriktat ledarskap där ledaren bryr sig om sina medarbetare

och deras arbetssituation, bidrar med struktur och vill skapa delaktighet på arbetsplatsen. Denna ledarstil kan även kallas "individinriktat" ledarskap. Det betyder att ledaren är intresserad av att skapa ömsesidig respekt, värme och goda relationer. Arbetstagarna är de personer som betyder mest i en organisation och ledaren tar i beaktande deras önskemål och krav (Bruzelius & Skärvard, 2017, s.362).

5 Scoping review

Studien har två forskningsfrågor och genomförs som en scoping review. En scoping review tillåter att breda områden studeras för att identifiera luckor som finns inom ämnet och att reda ut nyckelbegrepp samt att rapportera de resultat som hittas inom ett ämnesområde (The Johanna Briggs institute, 2015).

Vid genomförande av en scoping review kan både vetenskapliga artiklar och grå litteratur så som rapporter, avhandlingar samt kliniska riktlinjer från ex. myndigheter, universitet och organisationer användas (Levac et al., 2010). Scoping reviews syftar till att kartlägga olika sorters fakta som hittas kring ett ämne i motsats till exempelvis systematiska litteraturstudier som lägger mer fokus på att hitta bästa tillgängliga fakta för att svara på en viss fråga (The Johanna Briggs institute, 2015).

I mitt examensarbete har jag studerat, analyserat och åskådliggjort befintlig litteratur som har tittat närmare på hållbara arbetsförhållanden inom social- och hälsovårdssektorn. Studien innehåller även insikter och rekommendationer gällande ledarskapets roll och hur ledarskapet kan främja hållbara arbetsförhållanden. Därför har en scoping review valts som metod. Både kvalitativ och kvantitativ forskning kring ämnet har inkluderats och analyserats under studiens gång.

Enligt Arksey och O'Malley (2005) finns det en modell som används vid genomförandet av en scoping review som utgår från följande process;

1. **Identifiering av forskningsfråga**
2. **Identifiera relevanta studier**

3. Urval av studier
4. Kartläggning av data
5. Sammanfattning av data och rapportera resultat
6. Konsultation (valbar)

Identifiera en forskningsfråga

Vid genomförande av en scoping review har forskaren möjlighet att använda sig av en bred forskningsfråga som är öppen och syftar på att särskilja ett visst problemområde (Lavec et al., 2010). Avsikten med examensarbetet har varit att granska rådande forskning och litteratur angående nyckelfaktorer som leder till ett hållbart arbetsliv inom social- och hälsovårdssektorn ur arbetstagares synvinkel. Utgående från de identifierande nyckelfaktorer jag tagit reda på vilka ledarskapsstrategier som främjar de identifierade faktorerna.

Identifiera relevanta studier

Väsentliga studier har valts ut som passar ämnet som undersökts. Tidsperioden för när artiklarna var skrivna planerades ut på förhand och blev inom en tidsram på 10 år. Detta för att få så pass ny forskning som möjligt till studien. Sökord som huvudsakligen använts är; *hållbart arbetsliv, social-och organisatorisk arbetsmiljö, hälsofrämjande ledarskap och social- och hälsovård*. Dessa sökord har lett till ett brett urval av litteratur som svarar på forskningsfrågorna. Endast engelska sökord har använts vid sökandet av vetenskapliga artiklar och därför har även artiklarna som inkluderas varit på engelska. Sökningen av litteraturen har varit bred men innehållit exklusions- och inklusionskriterier. Källorna har kommit från elektroniska databaser, rapporter och organisationer (Lavec et al., 2010). Studien har inkluderat mest vetenskapliga artiklar och mindre del grå litteratur. Databaser som använts för sökandet av de vetenskapliga artiklarna är EBSCO, PUBMED och Google Scholar. Grå litteratur så som rapporter samt kliniska riktlinjer från myndigheter och organisationer har sökts från myndigheters hemsidor så som THL, arbetshälsoinstitutet och WHO samt Google.

Urval av studier

Ett brett urval av studier är något som används i samband med en scoping review (Lavec et al., 2010). Vid urvalsprocessen söktes både vetenskapliga artiklar och grå litteratur som passade ämnet som var avsett att studeras. De vetenskapliga artiklarna som sedan inkluderades valdes utgående från abstraktet som passade både exklusions- och inklusionskriterierna (tabell 1) samt forskningsfrågorna. Den gråa litteraturen (tabell 2) valdes också utgående från inklusions- och exklusionskriterierna och som passade studiens forskningsfrågor. En scoping review tillåter att exklusions- och inklusionskriterierna ändras under studiens gång (Lavec et al., 2010). Vartefter att litteratur hittades och nya insikter kring ämnet framkom ändrades kriterierna något. Sökning av material pågick mellan september 2023 – december 2023.

Sökorden som användes vid sökandet av vetenskapliga artiklarna finns i bilaga 1. Sökorden som användes vid sökandet av den gråa litteraturen hittas i bilaga 2. Prisma flödesdiagram har använts för att visa hur de vetenskapliga artiklarna som hittats sorterats samt för att beskriva hur sökprocessen gått till. Prisma flödesdiagram presenteras i resultatdelen som figur 1.

Tabell 1 inklusions- och exklusionskriterier för datamaterialet över vetenskapliga artiklar

Inklusionskriterier	Exklusionskriterier
Publicerade artiklar mellan 2014–2024	Artiklar publicerade före år 2014
Svenska och engelska artiklar	Artiklar på annat språk än engelska och svenska
Full text till förfogande	Artiklar som inte svarar på syftet och forskningsfrågorna
Artiklar som svarar på syfte och frågeställningarna	Icke full text till förfogande

Artiklar från social- och hälsovårdsbranschen	Artiklar som innehåller studier utanför social- och hälsovården
Artiklar från hela världen	Artiklar från hela världen

Tabell 2 Inklusions- och exklusionskriterier för grå litteratur

Rapporter, nyhetsartiklar och tidskrifter från myndigheter som berör hållbart arbetsliv	Rapporter, nyhetsartiklar och tidskrifter från myndigheter som inte berör hållbart arbetsliv
Rapporter, nyhetsartiklar och tidskrifter mellan 2014–2024	Rapporter, nyhetsartiklar och tidskrifter som är äldre än 2014
Rapporter, nyhetsartiklar och tidskrifter från Europa	Rapporter, nyhetsartiklar och tidskrifter utanför
Rapporter, nyhetsartiklar och tidskrifter som svarar på syftet och frågeställningarna	Rapporter, nyhetsartiklar och tidskrifter som inte svarar på syftet och frågeställningarna

Kartläggning av data

Alla väsentliga artiklar, rapporter och tidskrifter har noggrant lästs igenom. Beroende på innehållet i artiklarna har dem kartlagts, sorterats och grupperats (The Johanna Briggs institute, 2015). En artikelmatris (bilaga 2) skapades med en sammanställning av de utvalda artiklarnas författare, publicerings år, metod samt syfte och resultat varefter väsentligt material hittats som svarar på syftet och frågeställningarna (Arksey & O'malley, 2005).

Sammanställa, sammanfatta och rapportera resultat

Detta steg delades upp i tre delar; analys, rapportera resultat och se över innebörden i resultatet. En kvalitativ innehållsanalys rekommenderas i en scoping review. Rapporteringen av resultatet bör hänvisas till studiens syfte och forskningsfrågor. Tematisk sammanfattning där resultatet från studierna sammanställs utgående från olika teman är någonting som rekommenderas (The Johanna Briggs institute, 2015). Vid genomgång av det material som hittats från de vetenskapliga artiklarna och den gråa litteraturen letades det efter ord och fraser som ofta upprepades. Dessa begrepp blev sedan till grupper som i sin tur blev till kategorier som var väsentligt utgående från innehållet. Därefter skapades teman som utgick från kategoriernas innehåll. Teman som skapades till sammanfattningen är; möjlighet till stöd från kollegor och närmaste chef, resurser för upplevda krav i arbetet, ledarens förmåga att kommunicera och skapa tillit samt möjliggöra balans mellan kravkontroll hos medarbetaren.

Etiska aspekter

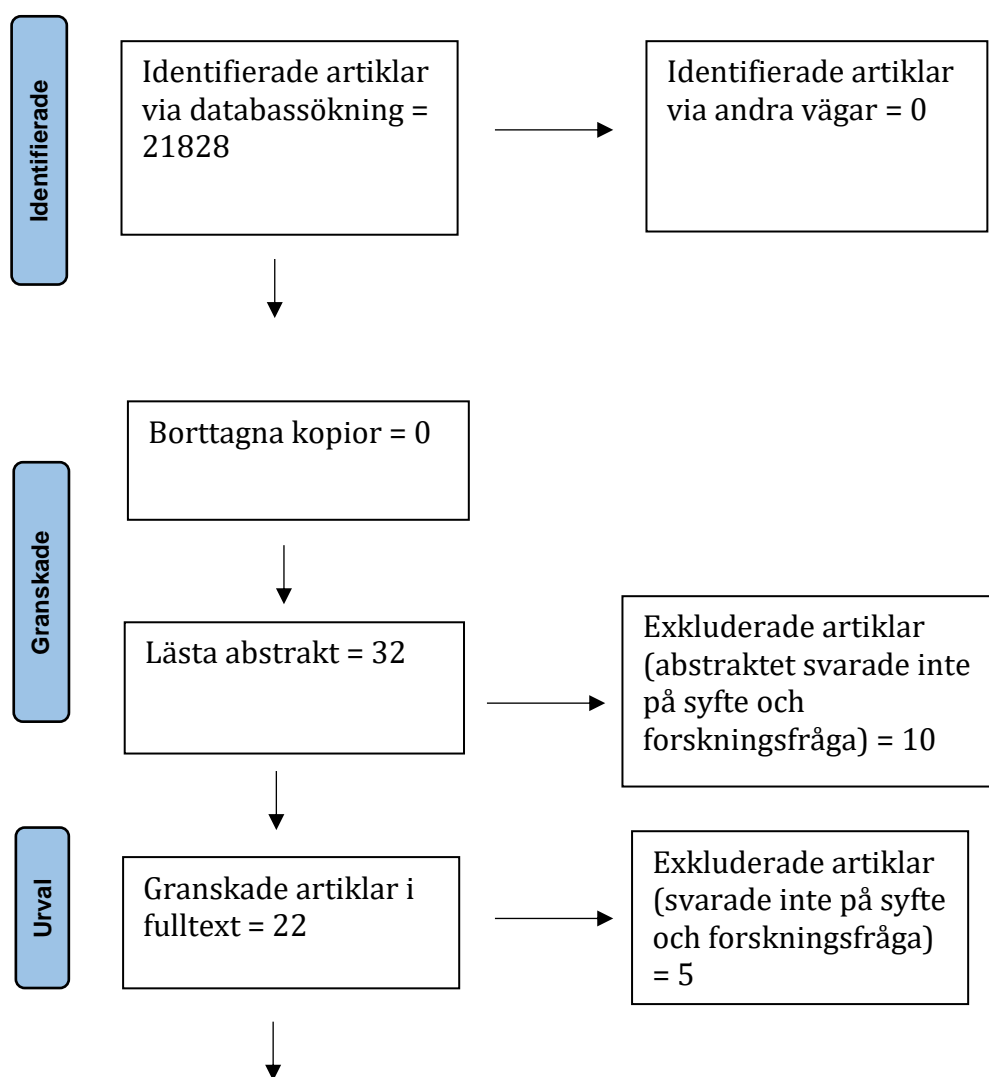
Planeringen, genomföringen och rapporteringen av studien har gjorts på det vis som vetenskaplig forskning kräver. Vid användningen av andra forskares arbeten och resultat refereras deras publikationer på ett korrekt sätt. Vid publicering av resultatet tillmäts det värde och den betydelse som tillkommer dem (TENK, 2012, s.18).

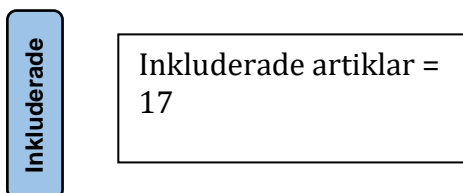
Personer som genomför forskning ska närma sig sin uppgift på ett etiskt sätt (Denscombe, 2014, s.423). De etiska aspekterna som bör beaktas i samband med scoping reviews är bland annat att noggrant redogöra för hur insamling och analys av data går till samt att följa regler och principer som forskarsamhället, regeringen och internationella institutioner har skapat som riktlinjer (Henricson, 2017, s.59). Enligt Eriksson Barajas et al. (2013) är det inte etiskt att bara presentera litteratur som utgår från forskarens egen hypotes om ämnet som studeras. Forsberg och Wengström (2016) poängterar även att både resultat som stöder och inte stöder forskarens egen teori ska redogöras i studien eftersom det inte anses etiskt rätt att endast presentera forskning som främjar eget ställningstagande. Analysen kommer därför att innehålla tabeller med exakta sökord, inklusions- och exklusionskriterier samt datum för när artiklar hittats och vilka databaser som använts vid artikelsökningen. Som

stöd kommer Arenes checklista med etiska riktlinjer för examensarbetet att användas (Arene, 2020).

6 Resultat

Resultatet presenteras i kapitlet utgående från teman och kategorier som valts utifrån den tematiska sammanfattningen. De vetenskapliga artiklarna som användes efter urvalsprocessen var 17 (Prisma flödesdiagram) och den gråa litteraturen bestod av 7 myndighetsrapporter (bilaga 5).





PRISMA flödesdiagram över vetenskapliga artiklar.

Nedanför presenteras teman och kategorier som hittats för den tematiska sammanfattningen och innehåller resultatet av både de vetenskapliga artiklarna samt den gråa litteraturen. Här nedanför syns en tabell med en översikt av teman, kategorier och beskrivning av innehåll som framkommit vid sammanställningen av resultatdelen.

Tabell 3 Kort översikt av kategorierna som framkommer i resultatet.

Tema	Kategori	Innehåll
Socialt stöd	Emotionellt stöd Informativt stöd Värderande stöd	Faktorer inom den sociala arbetsmiljön som påverkar ett hållbart arbetsliv.
Krav-kontroll-stöd	Utbildning Autonomi	Faktorer inom den organisatoriska arbetsmiljön påverkar ett hållbart arbetsliv.
Ledarskapets betydelse	Förtroende mellan organisationen, ledaren och arbetstagaren	Ledarskapets betydelse för att uppnå dessa faktorer inom den sociala och organisatoriska arbetsmiljön.

6.1 Socialt stöd

Flera studier poängterar att individens sociala nätverk på arbetsplatsen inverkar mycket på individens välbefinnande och psykiska hälsa. Om dessa relationer upplevs som positiva och stöttande inverkar det positivt på individens välbefinnande och hälsa. Enligt Worringer et al. (2020) finns det tre huvudsakliga positiva effekter av det sociala stödet på arbetsplatsen. Dessa innefattar minskad arbetsrelaterad stress, en upplevelse av att stressen blir mindre påfrestande samt en främjande effekt för hälsan, då hälsofrämjande resurser byggs upp som en följd av det sociala stödet. Enligt Berlanda et al. (2020) och Roczniewska et al. (2020) är närvaron av stöttande och omtänksamma ledare samt en god relation mellan ledare och medarbetare avgörande för att öka medarbetarnas tillfredsställelse, hälsa och prestation på arbetsplatsen.

6.1.1 Emotionellt stöd – empati och tillit

Enligt Nilsson och Nilsson (2021) är det sociala stödet och den sociala delaktigheten som de anställda upplever två viktiga faktorer som påverkar arbetstagares förmåga och vilja att arbeta och delta i arbetslivet. Många personer har under genomförandet av studien uppgett att det är viktigt att arbetsgivaren satsar på åtgärder för att främja sociala delaktigheten och socialt stöd på arbetsplatsen. Wallin et al. (2022) menar även i sin studie att personal inom sjukvården motiverades i arbetet genom att känna tillfredsställelse med och ha goda relationer till kollegor, ha en känsla av samhörighet och lagarbete i arbetsgemenskapen. Upplevelsen av pålitliga, stödjande och samarbetsvilliga kollegor gav ork och motivation på lång sikt. Sammanhållning och upplevd tillhörighet på arbetsplatsen har även enligt Thapa et al. (2022) beskrivits som en viktig social resurs eftersom det kan bidra till att arbetstagare inom vården tillåts fullt ut använda sina förmågor och känna en ökad känsla av trygghet på arbetsplatsen. Arbetsresurser, såsom stödjande socialt klimat, bidrar till positiva känslor och ökad energi och kan främja en känsla av samhörighet vilket bidrar till en mer hållbar arbetsplats.

6.1.2 Informativt stöd – vägledning och stöd för beslut

Enligt Ineland och Starke (2020) är samarbete, både internt med kollegor och externt med andra yrkesverksamma, en viktig aspekt när det kommer till att känna arbetstillfredsställelse. Internt samarbete beskrivs i termer av att ha tillgång till enskilda eller grupper av kollegor och att kunna kommunicera och dela erfarenheter från dagliga arbetssituationer. Yrkesverksamma inom socialen beskrev även att gott samarbete gjorde att socialarbetarna i studien blev säkrare i sina rutiner när det kom till de processer som innehöll beslutsfattande. Regelbundna informationsmöten med varandra för att prata om möjliga, upplevda situationer och frågor kring arbetssituationen leder även enligt Nilsson och Nilsson (2021) och Turley et al. (2020) till att personalen känner sig trygga. När beslut om förändringar ska göras är kommunikation viktigt med tanke på att det ökar deras förståelse för vad som pågår inom organisationen. Detta ansågs som viktiga åtgärder som kan minska arbetsstressen. Möjligheten att prata om svåra situationer i grupper, med närmaste chefen och med handledare beskrevs som en behövlig insats för ökad trygghet och minskad oro inför nya situationer och hur man hanterar dem. Även Nilsson och Nilsson (2021) och Hultberg et al. (2018) poängterar att anställda som arbetar inom exempelvis vården och har ett arbete där man är känslomässigt engagerad, upplever stress, arbetsbegränsningar och rollosäkerhet gör behovet av att prata igenom saker och ting med kollegor och närmaste chef till en väldigt viktig resurs i arbetet för att orka i längden. På arbetsplatser där situationer som orsakar psykisk stress förekommer så verkar kollegor vara det viktigaste stödet. Särskilt om det institutionellt saknas den typen av stöd på arbetsplatsen. Worringer et al. (2020) menar även i sin studie att när det gäller kollegialt stöd kunde man påvisa att effekten av ömsesidigt socialt stöd har en positiv effekt på resurserna och välgrundad beslutsfattning. Förutom kollegialt stöd kan man även se att arbetsplatsstöd eller arbetshandledning fungerar som en social resurs där personalen kan få vägledning och stöd i arbetet vilket ökar arbetshälsan hos anställda (Thapa et al., 2022).

6.1.3 Värderande stöd – feedback/uppskattning

Vårdpersonal som fick individuellt och rätt sorts stödjande handledning i sitt arbete och som kände sig sedda för det jobb de utförde var mer benägna att känna tillfredsställelse i arbetet jämfört med dem som inte fick stödjande handledning. Faktorer som möjligheter till belöning, erkännande och stödjande handledning leder enligt Temesgen et al. (2018) och Berlanda et al. (2020) till tillfredsställelse bland professionella inom social- och hälsovården. Återkoppling i arbetet anses viktigt både från arbetskamraters och klienter/patienters håll, men lika viktigt om inte mer från närmaste chef. Att få återkoppling utgående från sin yrkesroll har enligt studier visat sig öka arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang (Hultberg et al., 2018).

6.2 Krav-kontroll-stöd

Enligt Thapa et al. (2022) har arbetskrav och arbetsresurser visat sig vara parallella drivkrafter för anställdas hälsa och välmående. Ifall arbetsresurser saknas så är högre arbetskrav förknippade med högre stress och lägre engagemang. Likaså när det finns gott om arbetsresurser kan höga jobbkrav i stället öka motivation och arbetstillfredsställelse. Enligt Van der Heijden (2019) är ansvar och arbetsuppgifter som är tillräckligt utmanande en av de starkaste drivkrafterna som en arbetsplats kan erbjuda. Stimulerande utmaningar behövs för att utvecklas och vara anställningsbar i längden. Utvecklingsmöjligheter kan minska den negativa upplevelsen av arbetskrav som kan leda till utbrändhet. En ökad kompetens leder till bättre prestation och minskar spänningen hos arbetstagaren då den ställs inför krav.

I en studie (Astvik et al., 2019) med inriktning på socialarbetares villighet att stanna eller lämna arbetsplatsen fanns tydliga skillnader vid upplevelsen av motstridiga arbetskrav. De som valde att stanna på arbetsplatsen såg man att upplevde betydligt lägre motstridiga arbetskrav än de som valde att lämna vilket tyder på att den gruppen upplevde en mindre krävande arbetssituation på längre sikt. Förutom lägre upplevd nivå av motstridiga arbetskrav så rapporterade även socialarbetare som valt att stanna på arbetsplatsen högre nivåer av arbetsresurser. Graden av kontroll över beslutsfattande på arbetet (d.v.s.

arbetsautonomi) och upplevt stöd från medarbetare var betydligt högre hos de som valt att stanna.

6.2.1 Utbildning

Möjligheter till kompetensutveckling för att klara av arbetskraven främjar lärande, yrkesutveckling och ger ökad motivation hos arbetstagaren och leder till positiva resultat i arbetet såsom arbetsengagemang och hög arbetsprestation. Att få tillgång till eller att skapa resurser i arbetet är nödvändigt för att kunna hantera arbetskrav men tillgodoser även grundläggande mänskliga behov såsom behov av tillhörighet och kompetens (Van der Heijden et al., 2019). Användning och utveckling av sin kompetens i arbetet var någonting som värderades högt bland deltagarna i studien för att känna arbetstillfredsställelse. Möjligheter att delta i professionella nätverk och kunna gå kurser för att öka sin kunskap gav även det arbetstillfredsställelse hos deltagarna (Ineland & Starke, 2020). Kompetens, professionell tillväxt, personlig utveckling och möjlighet att ge god service till klienterna är viktiga källor till arbetstillfredsställelse och välbefinnande i arbetet. Utbildning och utveckling är även viktigt för att arbetstagare ska känna att det finns långsiktiga karriärmöjligheter, en känsla av att kunna ge kvalitativ vård och upprätthålla samt göra det möjligt att hantera krävande arbete (Berlanda et al., 2020).

6.2.2 Autonomi

Enligt Ineland och Starke (2020) har positiva upplevelser och tillfredsställelse i arbetet att göra med den upplevda autonomin. Autonomi är förknippat med att kunna strukturera sin tid, fatta beslut och självständigt agerande i sina uppdrag. Det är även relaterat till tid, d.v.s. att kunna kontrollera och fördela sin tid under hela arbetsdagen för att kunna göra prioriteringar i tidsscheman och för att kunna styra arbetsprocesser.

Sjukskötare som valde att stanna och fortsätta arbeta under många år på samma sjukhus upplevde att de hade möjlighet att påverka bland annat sjukhusets strategiska, administrativa eller operativa resultat (Turnispeed och VandeWaa, 2020). Arbetshälsoinstitutet har även i sitt projekt inom hälso- och sjukvården om åldrande och skiftarbete sett över effekterna av att kunna påverka den egna skiftesplaneringen. Personer som var över 40 år och arbetade skift verkade med tiden söka sig bort från nattarbete. I

samband med det ansåg man att gemensam skiftesplanering där arbetaren själv på ett bättre sätt kan styra och påverka planeringen av sina arbetsturer, som ett särskilt intressant område inom projektet. Resultatet i projekten visade på att möjligheterna att påverka arbetstiderna, så kallad gemensam skiftesplanering, minskade på sjukledigheter, stress i arbetet och sömnstörningar. Det förbättrade också den upplevda arbetsförmågan. De ökade möjligheterna att påverka arbetstiderna och effekten av det visade ändå vara ganska likadana för både yngre och äldre arbetstagare. Det framkom även att personer i 50-års ålder och äldre som kunde påverka skiftesplaneringen hade 42 procent lägre risk för försämrad arbetsförmåga i jämförelse med personer som inte kunde styra över sin skiftesplanering (Arbetshälsoinstitutet, 2022).

Andra studier poängterar även vikten av autonomi för arbetstillfredsställelsen bland arbetstagare. Enligt Temesgen et al. (2018) var deltagare som upplevde tillräckligt med autonomi för beslutsfattande mer nöjda med sitt arbete jämfört med dem som inte hade någon autonomi för beslutsfattande. När anställda har beslutsfrihet att utföra deras tilldelade uppgift och en chans att kontrollera schemalaggningen av deras arbete, så kommer de högst troligen att vara nöjdare med sina arbetsuppgifter. Enligt Nilsson och Nilsson (2021) och Hultberg et al. (2018) uppgav personalen att rotation av arbetsuppgifter, t.ex. att byta arbetsuppgifter inom organisationen är ett sätt att öka autonomi i arbetet. Detta ger en möjlighet för arbetstagaren att lära sig nya färdigheter, vilket kan öka motivationen och arbetsglädjen som leder till att anställda i organisationen hålls kvar under en längre tid. Anpassat arbetsschema utgående från arbetstagarnas privatliv och ålder var även något som gjorde att arbetstagarna orkade arbeta högt upp i åldern och lättare kunde kombinera arbete, fritid och familjeliv.

6.3 Ledarskapets betydelse för ett hållbart arbetsliv hos arbetstagare

Arbetsförhållanden som innebär rättvist ledarskap, uppskattning, uppgifter som känns meningsfulla och arbetsprocesser som fungerar, har ett samband med bättre psykiskt mående och god arbetsförmåga på arbetsplatsen (Arbetshälsoinstitutet).

Problem med den psykiska hälsan försämrar däremot arbetsförmågan. Arbetsförmågan kan ändå vara god trots utmaningar med den psykiska hälsan. Arbetsplatserna har många metoder för stöd för arbetsförmågan som kan främja möjligheterna att klara av arbetet. Forskning inom området för personalhantering har visat att olika tillvägagångssätt kan ha en viktig inverkan på arbetskrav och resurser och kan indirekt påverka anställdas välbefinnande. En studie bland 81 hemvårdsorganisationer och fler än 26 000 sjuksköterskor visade att olika organisatoriska interventioner såsom medarbetarnas deltagande i planeringen av uppgifter, omstrukturering av arbetsuppgifter och möjlighet till utbildning i arbetet förbättrade balansen mellan bland annat arbetskraven och resurserna. Detta resulterade även i minskad arbetsbelastning under en period på två och ett halvt år. På liknande sätt, i studien av Bakker och de Vries (2021), där fenomenet undersökts bland mer än 15 000 anställda från cirka 1200 arbetsplatser, fann man att genom en satsning på deras prestationsförmåga och kompetensträning gav positiva resultat på produktiviteten inom organisationen genom anställdas ökade arbetsresurser och arbetstillfredsställelse. Dessa resultat tyder på att organisationer kan använda olika HR-praxis för att optimera arbetet.

6.3.1 Förtroende mellan organisationen, ledaren och arbetstagaren

Roczniewska et al. (2020) och Gabriel och Aguinis (2016) framhäver förtroendets centrala roll mellan arbetstagare och ledning inom hälsovården. En positiv relation till närmaste chef har visat sig gynna arbetstillfredsställelse, hälsa och prestation över tid. Rättvist bemötande och öppen dialog påverkar hur förtroendefull en anställd är gentemot ledningen, och förtroende ses som en viktig social resurs som kan påverka motivationen och gynna organisationen (Roczniewska et al., 2020).

Studier indikerar att sociala arbetsresurser, som effektiv kommunikation, har en positiv inverkan på arbetstagaren och kan leda till att personalen i längden orkar ha en anställning inom vården. Det är därför viktigt för ledare att sträva efter att skapa en resursstark arbetsmiljö genom effektiv personalhantering och en strategi för utveckling av mänskliga resurser. Både kommunikationskvalitet och kvantitet spelar en avgörande roll för att öka förtroendet mellan ledning och arbetstagare. Öppenhet på arbetsplatsen möjliggör för arbetstagare att uttrycka sina åsikter och bidrar till en psykologisk trygghet som och en hälsosam arbetsmiljö (Roczniewska et al., 2020; Astvik et al., 2019). Enligt Hultberg et al.

(2018) är god kommunikation avgörande för samarbete, produktivitet och psykosocial arbetsmiljö. Positivt samspel och öppen dialog skapar en gynnsam arbetsmiljö och bidrar till en meningsfull vardag för arbetstagarna. Inom vården är förtroende särskilt viktigt med tanke på de vanliga förändringarna som sker för att förbättra patientvården. Ledare bör säkerställa lika standarder för att främja förtroendet och öka den hållbara anställningen (Roczniowska et al., 2020).

6.3.2 Socialt stöd

Ledaren behöver vara medveten om och ta hänsyn till medarbetarens upplevda personliga situation utifrån dennes: hälsa, fysiska och psykiska arbetsmiljö, behov av återhämtning, personlig social- och familjesituation och kunnande, i relation till dennes arbetsuppgifter. Ledare bör även tänka på att olika medarbetare behöver socialt stöd på olika vis i sitt arbete (Nilsson & Nilsson, 2021). Alla arbetstagare har olika värderingar och behov när det kommer till arbetslivet. För att bättre kunna stöda arbetstagaren är det även enligt Gabriel och Aguinis (2016) viktigt att ledaren ser arbetstagaren som en egen individ och tar reda på vilka värderingar och behov som är viktiga för arbetstagaren så att den orkar prestera i arbetet.

Det är viktigt för institutioner som arbetar med människor, exempelvis sjukvården, att ledaren försöker öka möjligheterna att personalen ska få socialt stöd angående saker de upplever i arbetet. Det sociala stödet skulle kunna innebära att skapa eller se till att bevara olika sorters sociala nätverk. Dessutom kan ledaren utveckla en atmosfär där personalen uppmuntras att identifiera stressfaktorer i arbetsmiljön, prata om dem och visa att det är möjligt att lära av misstag (Van der Heijden et al., 2019). Även inom socialvården kommer man många gånger i kontakt med andra människor och kan väcka negativa känslor som lätt kan leda till en psykisk belastning. Att hitta metoder för att lösa sådana situationer och prata om känslorna är därför viktigt för att må bra och orka arbeta (Kommun och välfärdsområdesarbetsgivarna, 2021).

Socialt stöd har en skyddande effekt mot utbrändhet. Främst instrumentellt och emotionellt stöd från arbetsledare och kollegor har visat positiv effekt vilket betyder att anställda som upplevde starkt socialt stöd från sina chefer och kollegor var mindre benägna att uppleva utbrändhet. Anställda inom vården står ofta inför många utmaningar med

krävande klienter och deras olika önskemål och krav. För att minska på den upplevda stressen av de möjliga kraven är det därför viktigt att upprätthålla en öppen dialog mellan arbetstagare, nära chefer och kollegor. Detta kan göras genom att anordna regelbundna personalmöten eller gemensamma gruppluncher. Ekonomiskt stöd bör även finnas på institutionell nivå för att möjliggöra detta (Kim et al., 2019).

Trots att det på arbetsplatsen finns gott om sociala relationer så beror upplevelsen av socialt stöd mycket på hur relationernas kvalitet. Enligt intervjuer har chefernas uppfattning om belastningen på anställda och chefernas egna "verkliga" vilja att stödja dem en positiv inverkan på den upplevda stressen på arbetsplatsen. Om det finns en genuin vilja av kollegorna och cheferna att bidra med socialt stöd på arbetsplatsen så bidrar det till ett bra psykosocialt klimat som betyder att arbetstagare vågar be om hjälp och diskutera om upplevda svårigheter. Detta har i sin tur visat sig stärka den mentala hälsan (Worringer et al., 2020).

6.3.3 Tillräckligt med tid för arbetsuppgifter

Arbetsförhållanden som innebär en rimlig belastning, mål som stämmer överens med yrkesetik (dvs. mindre motstridiga krav) signalerar omsorg och hänsyn för medarbetarnas hälsa och välbefinnande. Ett öppet, tillåtande klimat där anställdas åsikter och kritik lyssnas på, har betydelse för om arbetstagare är villiga att stanna på arbetsplatsen under längre tid. För att säkerställa förmåga, integritet och välvilja bland anställda skulle ledningsansvaret innefatta tillhandahållande av tillräckliga förutsättningar i arbete som gör det möjligt för anställda att ta hand om klienters lagstadgade behov och utföra sitt arbete i enlighet med lag och yrkesetik. Fokus på det ömsesidiga beroendet mellan arbetsvillkoren och servicekvaliteten skulle kunna göra organisationen mer attraktiv ur personalsynpunkt. Ledningen som satsar på attraktiva arbetsförhållanden skulle också i sin tur säkra en av de viktigaste servicekvalitetsaspekterna i servicearbeten med människor, nämligen klientens rätt till god service (Astvik et al., 2019).

God organisatorisk arbetsmiljö leder till en ökad ork bland vårdpersonal och ger en bättre kvalitet på arbetet. Det är därför viktigt att regelbundet se över förhållandet mellan antalet anställda och klienter så att det anpassas på lämpligt sätt. Om vårdpersonalen har för många klienter och för lite personal leder detta till en enorm arbetsbörda. Denna tunga

börda minskar den tid som finns tillgänglig för att upprätthålla kvalitet i vården och ökar därmed stressen hos vårdpersonal, oavsett arbetsroll (Kim et al., 2019).

6.3.4 Fortbildningsmöjligheter för personalen

Utbildning och fortbildning har enligt Kim et al. (2019) en viktig betydelse för dem som arbetar inom vården. Klienternas behov och önskningar kring vården förändras regelbundet och arbetsrollerna och uppgifterna för anställda inom exempelvis långtidsvården förändras där efter. Att hjälpa vårdpersonal att hantera förändrade behov genom att se till så att de får utvecklingsmöjligheter genom utbildning och fortbildning kommer att förbättra deras kunskaper och färdigheter. Det här kommer i sin tur att leda till förbättrad servicekvalitet och förbättrad tillfredsställelse hos klienterna och dessutom stärka arbetarnas arbetstillfredsställelse över längre tid.

Ledare bör se till att de anställda har tillräcklig kompetens att utföra ett bra arbete som stöds av regelbunden information och feedback kring utförda uppgifter. Det är även viktigt att som ledare möjliggöra karriärutveckling och andra möjligheter till utveckling genom lärande i det dagliga arbetet, utbildning, fortbildning och annan verksamhet som kan bidra till mer kompetens hos arbetstagare och som ger möjligheter att ta sig an nya ansvarsområden. Goda förutsättningar för lärande i arbetet kan leda till ett skydd mot arbetsmiljörelaterade problem. Kontinuerlig kompetensutveckling möjliggör att arbetstagare inom organisationen kan hålla sig relevanta på arbetsmarknaden genom att uppdatera sin kunskap och kompetens enligt de aktuella behoven, vilket minskar risken för att stå fast med föråldrade färdigheter (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020).

Kombinationen av höga arbetskrav och låga arbetsresurser representerar en stressande arbetsmiljö som så småningom kan leda till bestående utbrändhet. Därför är det viktigt att organisationer regelbundet ser över och försöker optimera personalens arbetsresurser – till exempel genom att se till så att det är realistiska mål och utmaningar och på så sätt sträva efter en balans mellan arbetskrav och arbetsresurser. Därför bör ledning och ledare kontinuerligt kommunicera sin vision och ge ledning och stöd till arbetstagarna i det dagliga arbetet (Bakker & de Vries, 2021).

6.3.5 Möjliggöra autonomi

Känslan av tillfredsställelse med ledarskapet ökade motivationen bland personalen inom hemservice. Arbetsledningen som litade på personalen och lät dem ta ansvar och påverka innehållet i arbetet, rutiner, arbetsscheman, arbetsmängd och semester till den grad det var möjligt ökade tillfredsställelsen hos personalen. Att vid behov få möjlighet att utföra andra uppgifter för att testa nytt och handleda nya kollegor uttrycktes också som en motivationsfaktor bland personalen (Wallin et al., 2022).

När vårdpersonal får mer möjlighet till självbestämmande inom sitt arbete ökar deras känsla av att "äga" sina arbetsuppgifter och ger dem möjlighet att få visa sina kunskaper och färdigheter som ger dem arbetstillfredsställelse. För att öka självständigheten och se till så att personalen klarar av att ta ansvar och handskas med svårigheter bör närmaste chef respektera vårdpersonalens professionella beslutsförmåga. För det första bör beslutsstrukturen vara horisontell så att anställda känner att de kan uttrycka åsikter om saker som känns svåra. Dessutom är det nödvändigt att skapa möjligheter för öppen kommunikation bland anställda och att främja ett positivt samarbete på arbetsplatsen. Slutligen bör administrativt och ekonomiskt stöd finnas på statlig nivå för att förbättra autonomi för vårdpersonal och inte bara diskuteras på enhetsnivå (Kim et al., 2019).

Arbetsutformning är något som enligt tidigare studier visat ha god effekt på välmående på arbetsplatsen. Gordon et al. (2017) lyfter fram att om arbetstagaren själv regelbundet får möjligheten att reflektera och utforma sitt arbete i mån om möjlighet, så inverkar det positivt på arbetstagarens välmående. Möjlighet till detta handlingsutrymme hos arbetstagaren är något som i första hand bör arrangeras av den närmaste ledaren. Genom att uppmuntra arbetstagaren till att se över sina arbetsuppgifter och hitta stressorer i arbetet, kan ledaren implementera nya arbetsätt tillsammans med arbetstagaren för att minska på arbetsuppgifter, eller komma på nya möjliga arbetsätt som får arbetstagaren att hantera vardagen bättre. Ett exempel på detta är att arbetstagaren får hjälp med att prioritera rätt saker under dagen, fundera på hur denne kan öka samarbetet med kollegor samt vilka arbetsuppgifter som behöver ses över för att få tiden och orken att räcka till (Gordon et al., 2017).

Ledaren bör även i mån av möjlighet ordna arbetet på ett sätt som gör att arbetstagarna har möjlighet att påverka och bestämma över sin arbetssituation så som; tidsplanering, processer och arbetsutförande. Detaljstyrning ska försöka minskas så gott det går, vilket leder till ökad kontroll i arbetet för de anställda (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020). Risken för sjukfrånvaro har även visat sig vara lägre då ledaren tagit hänsyn till arbetstider och sett till så personalen haft tillräckligt lång tid mellan sina skift, så som elva timmar eller mer (Etna, 2023).

6.3.6 Ledarskapsstil

Enskilda arbetstagare utgör en viktig roll för att försöka förebygga utmattning i arbetet. Ledare kan ändå hjälpa till att förebygga eller lindra effekterna av ansträngt arbete bland anställda inom organisationen. Speciellt ledare på den "lägsta nivån" i organisationen som regelbundet är närvarande och har kontakt med sina medarbetare kan påverka utmattning hos anställda på olika vis. En ledarskapsstil som har förekommit i litteraturen i flera decennier är *transformationsledarskap*. Forskning har gett starka bevis för påståendet att transformationsledarskap inverkar positivt på arbetstagares engagemang och prestation i arbetet. Särskilt en strategi, att fokusera på den enskilda individen, verkar vara viktig för att känna igen och reglera arbetsbelastningen hos den enskilda arbetstagaren. När ledare visar individuell uppmärksamhet så känner de lättare igen de personliga behoven hos arbetstagarna och kan använda individuell coachning och mentorskap för att minska arbetskraven och arbetsbelastningen. Ledare som lärt känna individen och dennes behov kan antingen möjliggöra självregleringsstrategier, såsom återhämtning och arbetsutformning eller öka personliga och arbetsrelaterade resurser bland sina anställda. Transformationsledarskap har en positiv relation till medarbetarnas arbetsutformning genom ökade utmaningar och arbetsresurser. Mer individuell hänsyn från ledarens håll gör att arbetstagarna upplever mer förtroende, vilket möjliggör att arbetstagaren själv försöker göra det som krävs för att ändra på saker till det bättre i sin arbetssituation och på det sättet påverka arbetsengagemanget positivt. Transformationsledare förser arbetsresurser till sina anställda, vilket kan vara; stöd, feedback och möjligheter till utveckling. Dessa resurser hjälper anställda att effektivt hantera sina hinder och utmaningar i arbetet. Transformationsledare tillfredsställer också lättare de anställda genom att ge dem uppgifter som matchar deras förmågor (Bakker & de Vries, 2021).

Flera studier visar hur ett transformativt ledarskap kan förbättra arbetstagares välbefinnande och engagemang i arbetet. Den här sortens ledarskap motiverar engagemang genom att se till så att arbetstagaren blir medveten om mål och värderingar. Fokus ligger på att öka arbetstagares individuella påverkan genom tydliga normer för tillämpning av arbetsuppgifter. Genom att visa att arbetet har betydelse och genom att själv upprätthålla hög moral och etik som ledare erhålls respekt och tillit från arbetstagarna. Transformativa ledarskapet försöker ge mening till mål och visioner för att förstärka motivationen i arbetet och satsa på intellektuell stimulering vilket innebär att inspirera till kreativitet, att se problem ur bredare perspektiv, skapa bättre förståelse och göra arbetet på olika sätt. Transformativt ledarskap bidrar även med personlig omtanke, som kan vara ledares coaching till arbetstagaren och ett stöttande förhållningssätt till arbetstagarens utveckling i sin yrkesroll (Dellve & Eriksson, 2016).

7 Diskussion

Diskussionen berör såväl resultatet som de metodologiska förutsättningarna och tillvägagångssättet. Förutom det kommer studiens kvalitet, trovärdighet och pålitlighet diskuteras. Kapitlet delas in i resultatdiskussion och metoddiskussion.

7.1 Resultatdiskussion

Examensarbetets syfte är att samla vetenskaplig forskning och grå litteratur som är aktuellt för temat "faktorer som leder till ett hållbart arbetsliv inom social- och hälsovården" samt om "hur en ledare kan främja dessa faktorer". Enligt Antonovskys (2005) teori om KASAM upplever människor utmaningar och svårigheter väldigt olika. Det beror på hur vi förstår, hanterar och ser mening med det som sker i livet. Utgående från studien har känslan av sammanhang betydelse för att arbetslivet hos arbetstagare ska upplevas hållbart. Meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet är av stor vikt för att arbetstagaren ska kunna prestera och må bra under ett helt arbetsliv.

För att kunna stärka de nyckelfaktorer som leder till ett hållbart arbetsliv hos arbetstagare fungerar det inte att endast satsa på individen och vad den själv kan göra. En

implementering av både individ- och organisationsinriktade insatser behövs för att uppnå ett hållbart arbetsliv (Gabriel & Aguinis, 2022). I resultatdiskussionen delas resultatet in i olika teman. De teman som valts utgår från fakta som framkommit i vetenskapliga artiklarna och den gråa litteraturen och som besvarar forskningsfrågorna. Här nedanför kommer följande teman att presenteras; *möjlighet till stöd från medarbetare och närmaste chef, resurser för upplevda krav i arbetet, ledares förmåga att kommunicera och skapa tillit och möjliggöra balans mellan krav – kontroll hos medarbetaren.*

7.1.1 Möjlighet till stöd från kollegor och närmaste chef

Enligt studien framkom det att i den sociala arbetsmiljön är det viktigt att arbetstagaren har ett socialt stöd från sina kollegor men även sin närmaste chef. Arbetstagaren som känner ett socialt stöd känner också en ökad arbetstillfredsställelse och engagemang i arbetet. Socialt stöd kan även innebära olika saker i den sociala arbetsmiljön. De huvudsakliga områden som hittades var; *emotionellt stöd, informativt stöd och värderande stöd.*

Emotionellt stöd innebär att arbetstagaren har en känsla av samhörighet i arbetsgemenskapen som kan bidra till ökad motivation i arbetet. Gällande det emotionella stödet framkom det i studien att pålitliga och stödjande kollegor med god samarbetsförmåga gav ork och motivation i arbetet på lång sikt. Samhörigheten var en viktig social resurs eftersom det kunde bidra till att arbetstagare fullt ut tilläts att använda sina förmågor och gav en ökad känsla av trygghet på arbetsplatsen (Wallin et al., 2022; Thapa et al., 2022). Ett stödjande socialt klimat, bidrar till positiva känslor och ökad energi och kan främja en känsla av samhörighet och bidra till en mer hållbar arbetsplats. Detta är även något som arbetsmiljöverket (2015) belyser i sin rapport.

Det informativa stödet ansågs även vara viktigt eftersom det innebar att det fanns ett sorts "forum" på arbetsplatsen med antingen kollegor, ledare eller utomstående där arbetstagare kan kommunicera och dela erfarenheter från dagliga arbetssituationer som upplevts som jobbiga eller bara annars lämnat frågetecken (Ineland & Starke, 2020). Detta går även hand i hand med institutet för stressmedicin ISM:s studie "Hälsa och framtid" som påpekar att "friska företag innebär arbetsplatser som har en hälsosam och fungerande kommunikation både vertikalt som horisontellt (institutet för stressmedicin, 2017).

Resultaten visade även att det informativa stödet inverkade positivt på arbetstagares beslutsfattande i olika svåra situationer vilket gav en ökad trygghet och en bättre arbetshälsa under längre tid. Genom kommunikation kunde arbetstagarna utföra bättre samarbete och bidra med nödvändig kunskap och information till varandra. Detta kan tolkas som att det är av stor vikt att ha kollegor som arbetar med liknande saker nära till hands men att det nödvändigtvis inte måste vara det. Det kan också vara en arbetshandledare som man träffar regelbundet eller någon kollega som infinner sig på samma arbetsplats men arbetar med helt andra saker.

Andra viktiga faktorer var möjlighet för arbetstagaren att genom de sociala relationerna på arbetet få erkännande för det jobb man gjorde vilket även det ledde till arbetstillfredsställelse bland arbetstagare inom social- och hälsovården. Återkoppling i arbetet ansågs vara viktigt att få både från kollegor men även från klienters och patienter, men var lika viktigt om inte mer att få från närmsta chefen (Berlanda et al., 2020; Hultberg et al., 2018). Detta styrker även Angelöws teori (2013) om att personer som får för lite eller ingen bekräftelse på det man gör, oftare kan drabbas av försämrat välmående.

7.1.2 Resurser för upplevda krav i arbetet

Resultatet från studien visar att balansen mellan krav - kontroll – stöd är parallella drivkrafter för anställdas hälsa och välmående. Ifall det inte finns tillräckliga arbetsresurser så är högre arbetskrav starkt ihopkopplat med högre stress och lägre engagemang i arbetet. Som ett exempel såg man i en studie med socialarbetare att dem som hade högre grad av kontroll över beslutsfattande på jobbet (d.v.s. arbetsautonomi) och ett upplevt stöd från medarbetare valde i större utsträckning att stanna på sina arbetsplatser. Hultberg et al. (2017) och Nilsson & Nilsson (2021) betonar även vikten av att ha möjlighet att påverka, fatta beslut och ha autonomi i arbetet. Resultatet i studien fann även att de som upplevde tillräckligt med autonomi för beslutsfattande visade sig även mer nöjda med sitt arbete jämfört med dem som inte hade någon autonomi för beslutsfattande. Ett exempel på detta är alltså beslutsfrihet att utföra en tilldelad uppgift och även en chans att kontrollera schemaläggning av arbetsuppgiften. En annan viktig resurs som framkom var personalens möjlighet till rotation av arbetsuppgifter. Att byta arbetsuppgifter inom organisationen ger arbetstagaren möjlighet att lära sig nya färdigheter, vilket kan öka motivationen och

arbetsglädjen. Detta kan även leda till att anställda i organisationen hålls kvar under en längre tid (Temesgen et al., 2018; Nilsson & Nilsson, 2021; Hultberg et al., 2018).

Det som ändå är intressant och visat sig leda till hållbarhet i arbetslivet för arbetstagare är stimulerande utmaningar. Detta är även något som bland annat Hultberg et al. (2018); Dellve (2016) och Van der Heijden (2019) nämner. De behövs för att anställda ska utvecklas och kunna klara av ett helt arbetsliv. Möjligheter till utbildning kan minska den negativa upplevelsen av framtida krav i arbetet som senare kan leda till utbrändhet. En ökad kompetens leder ofta till bättre prestation som i sin tur kan minska spänningen som upplevs av arbetstagaren vid olika sorters arbetskrav. Kompetens, professionell tillväxt, personlig utveckling och möjlighet att ge god service till klienterna är viktiga källor till arbetstillfredsställelse och välbefinnande på jobbet som leder till att man vill stanna kvar på arbetsplatsen (Van der Heijden et al., 2019; Ineland & Starke, 2020; Berlanda et al., 2020).

7.1.3 Ledarens förmåga att kommunicera och skapa tillit

Bra förtroende för närmaste chefen har i studier visat sig ha en positiv effekt på anställdas arbetstillfredsställelse, hälsa och arbetsprestationer över längre tid. Tillit till ledningen och rättvist bemötande från dem som fattar beslut inverkar även på hur förtroendefull en anställd är med hänsyn till den information som kommer från ledningen (Gabriel & Aguinis, 2016).

Att ledaren försöker skapa en resursstark arbetsmiljö genom att ha och följa en praxis för personalhantering samt en utvecklingsstrategi som satsar på mänskliga resurser ökar arbetstagares hållbarhet i arbetslivet. Förtroendet mellan ledningen, ledaren och arbetstagarna skapar tillit och trygghet hos personalen vilket leder till en öppenhet att diskutera saker som skapar oro eller belastning i arbetet. Denna tillit och öppenhet i sin tur leder till ett mer hållbart arbetsliv (Roczniewska et al., 2020; Gabriel & Aguinis, 2016; Astvik et al., 2019). För att skapa tillit och öppenhet i en organisation eller på en arbetsplats är det väldigt viktigt som ledare inom social- och hälsovård att uppmuntra arbetstagarna till olika sorters socialt stöd. Stödet kan komma från flera olika personer så som familj, vänner, kollegor och ledaren själv. Sociala stödet kan även innehålla olika former av stöd så som rådgivning, att lyssna, stöd i arbetsuppgifter och att få arbetstagaren att känna sig

uppskattad och förstådd. Att som ledare bidra till positivt samspel så som att finnas till och hjälpa andra, hälsa då man ses och ge feedback som är positiv leder till en god stämning på arbetsplatsen (Gabriel & Aguinis, 2016; Hultberg et al., 2018; Arbetshälsoinstitutet, u.å).

7.1.4 Möjliggöra balans mellan krav – kontroll hos medarbetaren

Arbetsförhållanden som innebär en rimlig arbetsbelastning, målsättningar som stämmer överens med yrkesetik, goda organisatoriska attityder samt ett öppet och tillåtande klimat som signalerar omsorg och hänsyn för medarbetarna har betydelse för om arbetstagare är villiga att stanna på arbetsplatsen under längre tid. För att säkerställa förmåga, integritet och välvilja bland anställda behöver ledaren tillsammans med ledningen se till så att arbetstagarna ges tillräckliga förutsättningar i arbetet som sedan möjliggör att de kan ge tillräckligt god service som gynnar klienters lagstadgade behov och även utföra sitt arbete i enlighet med lag och yrkesetik (Astvik et al., 2019). Förändring på arbetsmarknaden sker allt snabbare och tvingar arbetstagare att utvecklas för att motsvara klienters behov. Enligt resultatet behöver ledaren därför se till att regelbundet erbjuda utbildning och fortbildning som förbättrar arbetstagarnas kunskaper och färdigheter, vilket både gynnar servicekvaliteten och stärker arbetarnas arbetstillfredsställelse under längre tid. Förutom utbildning ansågs det även vara viktigt att möjliggöra karriärutveckling och andra möjligheter till utveckling genom lärande i det dagliga arbetet och annan verksamhet som kan bidra till mer kompetens hos arbetstagare och som ger möjligheter att ta sig an nya ansvarsområden (Kim et al., 2019; Myndigheten för miljökunskap, 2020). Ledaren bör alltså försöka optimera personalens jobbresurser – till exempel genom att se till så att det är realistiska mål och utmaningar och på så sätt sträva efter en balans mellan jobbkrav och jobbresurser (Bakker & de Vries, 2021).

Tillit mellan personal och ledare visade även på att motivationen ökade hos bland annat personal inom hemservice. Detta berodde till stor del på att arbetsledningen litade på personalen och gav dem autonomi i arbetet vad gällde ansvar, innehåll, rutiner, arbetsscheman, arbetsmängd och semester till den grad det var möjligt. Att vid behov få möjlighet att utföra andra uppgifter för att testa nytt uttrycktes också som en motivationsfaktor bland personalen (Wallin et al., 2022; Kim et al., 2019). Förutom att ge autonomi åt personalen visade även resultatet på att så kallad "arbetsutformning"

inverkade positivt på arbetstagares välmående, speciellt om arbetstagaren upplevde stress under längre tid. Det innebär att ledaren uppmuntrar arbetstagaren till att se över sina arbetsuppgifter och hitta stressorer i arbetet. Detta kan leda till att det implementeras nya arbetssätt för arbetstagaren som minskar på arbetsuppgifterna eller leder till nya möjliga arbetssätt som får arbetstagaren att hantera vardagen bättre (Gordon et al., 2017). Ledaren behöver alltså i mån av möjlighet ordna arbetet på ett sätt som gör att arbetstagarna har möjlighet att påverka och bestämma över sin arbetssituation vad gäller; tidsplanering, processer och arbetsutförande, vilket ger en känsla av kontroll i arbetet (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020).

7.2 Metoddiskussion

Metoddiskussionsdelen belyser valet av metod och det diskuteras även hur sökningen gått till. Förutom val av metod och sökning av artiklar så fokuseras det även på resultatets sammanfattning utgående från tematisk analys samt i kombination med trovärdigheten och pålitligheten.

En scoping review valdes eftersom den metoden tillåter en bred forskningsfråga, både vetenskaplig och grå litteratur samt kvalitativa och kvantitativa vetenskapliga forskningar. Metoden tillåter även att exklusions- och inklusionskriterierna ändras vart efter att studien framskrider vilket var tilltalande då det fanns osäkerhet kring kriterierna som valdes i samband med skrivandet av forskningsplanen.

Kvaliteten i studien beror mycket på trovärdigheten och pålitligheten (Björkqvist, 2012, s.64). Bakgrunden har noggrant gått igenom och lämpliga artiklar och litteratur har valts ut för att beskriva huvudteman; KASAM, hållbart arbetsliv, arbetshälsa och välbefinnande i arbetet samt hälsofrämjande ledarskap vilket inverkar positivt på trovärdigheten. Syftet med studien och forskningsfrågan kopplas även ihop med bakgrunden som innehåller litteratur så som vetenskapliga artiklar, litteratur från böcker och grå litteratur. Ytterligare saker som stärker trovärdigheten är urvalet av väsentliga artiklar till studien samt tillvägagångssättet vid litteratur sökning som noggrant dokumenterats i tabeller.

Databaser så som; Ebsco, PUBMED och Google Scholar har använts för att hitta passande vetenskapliga artiklar. Det var lättare att hitta mindre variation och mer passande vetenskapliga artiklar via PUBMED. Både Ebsco och Google Scholar gav betydligt mer träffar trots försök till att använda avgränsande sökord. Många vetenskapliga artiklar som handlade om "hållbart arbetsliv" hittades via databaserna men däremot var det lite svårare att hitta passande vetenskapliga artiklar inom "hållbart arbetsliv" och "social- och hälsovården". Detta kan bero på att sökorden borde avgränsats ännu mer i EBSCO och Google Scholar eller att andra sökord till en viss del borde ha valts. Det var lättare att hitta studier kring vilka faktorer som leder till utbrändhet och inte vilka faktorer som stärker ett hållbart arbetsliv. Detta kan bero på sökorden som använts för studien eller så behövs det mer forskning kring hållbart arbetsliv och faktorer som inverkar positivt på det. Förutom dessa databaser har Google använts för att hitta grå litteratur samt andras referenslistor för att hitta passande vetenskapliga artiklar. Ingen artikel inkluderades sist och slutligen från andras referenslistor då det var svårt att få tag i dem med full text.

Andra databaser så som CINAHL och MEDLINE kunde ha använts under studiens gång men eftersom tillräckligt många passande artiklar hittades via PUBMED, EBSCO och Google Scholar så användes inte de övriga databaserna. Vid artikelsökningen har det dokumenterats i vilken databas sökningen gjorts samt exakta sökord, datum, träffar, lästa abstrakt och lästa artiklar. Artiklar som valts ut har även blivit satta i en tabell där det tydligt står författare, tidskrift, titel och årtal. Denna noggranna dokumentation gör att studien har hög trovärdighet och är lätt för läsaren att granska samt upprepa och få samma resultat.

Artiklarna och den grå litteraturen var först tänkt att avgränsas till länder inom Europa. Vart efter arbetet framskred och material hittades så valdes artiklar från Europa och utanför Europa för att hitta tillräckligt många relevanta artiklar och grå litteratur som svarade på forskningsfrågorna och studiens syfte. Det inkluderades endast vetenskapliga artiklarna på engelska medan den grå litteraturen har varit på engelska, svenska och finska. All litteratur som inte varit på svenska har behövt översättas till svenska och stundvis har engelskan i artiklarna varit svår att förstå. Översättningsprogram har ibland behövts användas vilket kan ha lett till små missuppfattningar och som till en viss del kan påverka trovärdigheten.

Egna erfarenheter och kunskap kring ämnet från tidigare kan påverka pålitligheten i studien och en viss självkritik behövs vid innehållsanalysen (Henricsson, 2017, s. 296-297). Det är en viss utmaning att vara helt neutral kring ämnet eftersom den egna uppfattningen om hållbart arbetsliv funnits innan påbörjandet av examensarbetet. Trots det har studien utförts på ett etiskt sätt och en ärlighet har funnits vid granskning och urval av material samt återgivande av resultat till forskningen. En öppenhet kring ämnet har varit med genom studiens gång och studier som inte haft samma hypotes som den egna, har inte valts bort. En handledare har funnits nära till hands och regelbundet gett feedback och kommentarer, vilket inverkar positivt på pålitligheten i arbetet.

8 Slutsatser

Lärdomen är att *hållbart arbetsliv* är ett väldigt aktuellt ämne i dagens samhälle och inte minst inom hälso- och sjukvårdssektorn. Det är individens, ledarens och organisationens ansvar att sträva efter ett hållbart arbetsliv. Ett arbetsliv som känns hållbart är individuellt vilket betyder att alla personer har olika värderingar och behov som påverkar hur hållbart arbetslivet upplevs. Olika ledarskapsstrategier har betydelse för arbetstagares välmående och arbetshälsa och därmed också för hela organisationens framgång.

Många studier poängterade vikten av olika sorters socialt stöd på arbetsplatsen. Det som även är viktigt att komma ihåg är att trots att det finns gott om dessa "forum" där arbetstagaren kan diskutera saker så är det lika viktigt att arbetstagaren känner att dessa "forum" eller personer är pålitliga och bidrar med äkta empati och hjälp i olika svåra situationer. Personligen tänker jag att det här är något som en ledare inte alltid kan påverka. Ledaren kan inte helt och hållet påverka hur bra kollegorna samarbetar och visar tillit och empati mot varandra eftersom det har att göra med individerna själva och deras egna personligheter, värderingar och behov.

De viktigaste faktorerna som spelar roll för ett hållbart arbetsliv inom den sociala- och organisatoriska arbetsmiljön verkar vara *socialt stöd* i form av forum och grupper där personal känner att de kan öppna upp sig. Det ansågs även viktigt med stöd i beslutsfattande och att få feedback på sina arbetsprestationer. En annan viktig sak för ett

hållbart arbetsliv är *krav-kontroll-stöd*. Det innebär att arbetstagarna känner att de har eller har möjlighet att skaffa eller använda sig av resurser och stöd som hjälper till att möta utmaningarna och kraven i arbetet. Enligt denna studie framkom det att resurserna i huvudsak är utbildning och autonomi i arbetet. Med goda resurser blir inte heller utmaningar och krav dåliga saker i arbetet, utan hjälper de flesta arbetstagare att utvecklas och känna motivation och tillfredsställelse i arbetslivet.

Ledare inom social- och hälsovården behöver satsa på och uppmuntra till en öppen och trygg relation till sina arbetstagare och arbeta förebyggande genom systematisk, regelbunden och öppen diskussion kring arbetshälsan (Gabriel & Aguinis, 2016). Det är även viktigt att ledaren ser till så att arbetstagarna har möjlighet till socialt stöd i arbetet trots att en ledare inte alltid kan påverka hur det sociala stödet kollegorna emellan fungerar. Förutom kollegorna på arbetsplatsen kan det sociala stödet komma från arbetshandledare eller någon annan förtroendefull person som arbetstagare kan prata med. Ledaren behöver även se till så att personalen har möjlighet till kompetenshöjande fortbildning för att möta framtidens krav i arbetslivet. Ledaren behöver också se till så att arbetstagaren får stöd och hjälp med att hinna med arbetsuppgifter och även i mån av möjlighet kunna erbjuda autonomi i arbetet.

Ytterligare forskning och utveckling kunde göras kring hur en organisation inom social- och hälsovården i praktiken kunde implementera förebyggande åtgärder inom verksamheten för att försöka arbeta kring ett mer hållbart arbetsliv för arbetstagare inom social- och hälsovården. Kunskap finns om vad som leder till ett hållbart arbetsliv men mer forskning kunde säkert finnas på vilket sätt organisationer och ledare försöker ta det här i beaktande vid exempelvis anställningens början. Detta kunde handla om ett formulär som fylls i vad som är viktigt i arbetslivet för arbetstagaren samt möjliga hinder och utvecklingsbehov. Detta kunde sedan gås igenom tillsammans med närmaste chefen i början av anställningen.

Bristen på personal inom social- och hälsovården idag är stor och det är ett större problem än att bara närmaste chefen ska ansvara för och se till att det finns tillräckligt med personal på arbetsskiftet. Social- och hälsovården är ett komplicerat område där det ofta behöver finnas personal dygnet runt vilket lätt leder till ett ohållbart arbetsliv för både ledare och arbetstagare inom social- och hälsovårdsbranschen.

Litteraturförteckning

Angelöw, B. (2013). Ledarskapshandboken - att utveckla och stärka ledarskapet. (F Uppl.). Stockholm: Natur & Kultur.

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

Alvesson, M. (2014). Kommunikation, makt och organisation: Närläsning och multipla tolkningar. Studentlitteratur.

Arbetskyddslag 738/2002. (2002). Hämtat 1.10.2023.
<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20020738>

Arbetshälsoinstitutet. (u.å.). Organisationsförändring. Hämtat 7.9.2023.
<https://www.ttl.fi/sv/teman/forandringen-av-arbetslivet/organisationsforandring>

Arbetshälsoinstitutet. Arbetsliv och psykisk hälsa. (u.å.). Hämtat 11.12.2023.
<https://www.ttl.fi/sv/teman/arbetshalsa-och-arbetsformaga/arbetsliv-och-psykisk-halsa>

Arbetshälsoinstitutet. Satsa på att leda ditt företag. (u.å.). Hämtat 11.12.2023.
<https://www.ttl.fi/sv/teman/arbetshalsa/foretagare-och-egenforetagare/satsa-pa-att-leda-ditt-foretag>

Arbetshälsoinstitutet. (u.å.). Bra möjligheter att påverka arbetstiderna stöder de äldre skiftarbetarnas välbefinnande i arbetet inom social- och hälsovårdsbranschen. Hämtat 13.12.2023.
<https://tyoelamatieto.fi/sv/analyzer/bra-mojligheter-att-paverka-arbetstiderna-stoder-de-aldre-skiftarbetarnas-valbefinnande-i-arbetet-inom-social-och-halsovardsbranschen>

Arbetsmiljöverket. Utvärdering av Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö. Rapport 2015:4. Hämtat 30.9.2023.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/utvardering-foreskrifter-om-organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-delrapport-1-2022-12-14.pdf>

Arbetsmiljöverket. (2016). Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön - viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Hämtat 1.10.2023. <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf>

Arene. (2020) Etiska rekommendationer för examensarbetet på yrkeshögskolor. Hämtat 20.8.2023. <https://libguides.centria.fi/c.php?g=693165&p=4970468>

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

Astvik, W., Welander, J., & Larsson, R. (2019). Reasons for Staying: A Longitudinal Study of Work Conditions Predicting Social Workers' Willingness to Stay in Their Organisation. *The British Journal of Social Work*, 50(5). <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz103>

Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>

Berlanda, S., de Cordova, F., Fraizzoli, M., & Pedrazza, M. (2020). Risk and Protective Factors of Well-Being among Healthcare Staff. A Thematic Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6651. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186651>

Björkqvist, J. (2022). Finländarna bedömer att deras arbetsförmåga är sämre nu än före coronapandemin – Nytt stöd behövs för ledare och unga i arbetslivet. <https://svenska.yle.fi/a/7-10014575>

Björkqvist, K. (2012). Introduktion till vetenskapsteori och forskningsmetodik för beteendevetenskaper. Studentlitteratur: Lund.

Bruzelius, L. H., & Per-Hugo Skärvad. (2017). Integrerad organisationslära. Studentlitteratur: Lund.

Castaner, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965–1001.
<https://doi.org/10.1177/0149206320901565>

Centrum för arbets- och miljömedicin. (u.å.). Organisatoriska faktorer. Region Stockholm. Hämtat 14.2.2024. <https://www.camm.regionstockholm.se/var-verksamhet/amnesomraden/organisatoriska-och-sociala-faktorer-i-arbetet/organisatoriska-faktorer/>

Centrum för arbets- och miljömedicin. (u.å.). Social arbetsmiljö – Det som händer mellan människor. Region Stockholm. Hämtat 14.2.2024.
<https://www.camm.regionstockholm.se/var-verksamhet/amnesomraden/organisatoriska-och-sociala-faktorer-i-arbetet/social-arbetsmiljo/>

Davis, K., Drey, N., & Gould, D. (2009) What are scoping studies? A review of the nursing literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(10), 1386-1400.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.02.010>

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur: Lund.

Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). *Hållbart ledarskap – i vardag och förändring*. Borås: Högskolan i Borås.

Diehl, E., Rieger, S., Letzel, S., Schablon, A., Nienhaus, A., Pinzon, L. och Dietz, P. (2021). The relationship between workload and burnout among nurses: the buffering role of personal, social and organisational resources. *PLOS ONE*, 16(1), 1–17.

Eklöf, M. (2021). *Psykosocial arbetsmiljö*. Studentlitteratur: Lund.

Eriksson Barajas, K., Forsberg, C. & Wengström, Y. (2013). Systematiska litteraturstudier i utbildningsvetenskap: Vägledning vid examensarbeten och vetenskapliga artiklar. Natur & Kultur.

Folkhälsomyndigheten. (u.å). Vad är folkhälsa, jämlik hälsa och folkhälsoarbete? Hämtat 10.10.2023. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/om-folkhalsa-och-folkhalsoarbete/tema-folkhalsa/vad-ar-folkhalsa/folkhalsa-och-jamlik-halsa/>

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

Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles of Psychological autonomy, Competence and Relatedness on work-life Balance and well-being. *Frontiers in Psychology*, 10(1267). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01267>

Gabriel, K. och Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employees burnout and creat healthier workplaces during crisis and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>

Gordon, H J., Demerouti, E., Blanc, P J., Bakker, A., Bipp, T. &, Verhagen, M. (2017). Individual job redesign: job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98–114.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2021). Kommunikation i organisationer. (Tredje upplagan). Liber: Stockholm.

Henricson, M. (2017). Vetenskaplig teori och metod – Från idé till examination inom omvårdnad. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Hultberg, A., Ahlborg, G., Jonsdottir, Ingibjörg, Winroth, J., Corin, L., & Heimdahl, M. (2018). Hälsa på arbetsplatsen. Hälsan och stressmedicin. Hämtat 26.12.2023. <https://mellanarkivoffentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/hos1697-550018648-18958/surrogate/ISM-rapport%202018-21-H%C3%A4lsa%20p%C3%A5%20arbetsplatsen.pdf>

Ineland, J., & Starke, M. (2020). Factors associated with positive work experience among professionals supporting people with intellectual disabilities: a comparative analysis of three welfare organisations in Sweden. *International Journal of Developmental Disabilities*, 1–9. <https://doi.org/10.1080/20473869.2020.1794767>

Institutet För Stressmedicin. (2017). Kommunikation. Hämtat: 9.1.2024.
<https://www.vgregion.se/ov/ism/arbetsliv/organisatorisk-arbetsmiljo/kommunikation>

Institutet för stressmedicin. (2017). Kontroll i arbetet. Hämtat 24.2.2024.
https://www.vgregion.se/ov/ism/arbetsliv/organisatorisk-arbetsmiljo/Kontroll_i_arbetet/

Klient och patientsäkerhetscentret. (u.å). Klient- och patientsäkerhetscentrets förslag för regeringsprogrammet 1/5: Vårdpersonalens säkerhetskompetens och arbetshälsa bör garanteras. Hämtat 7.9.2023. <https://klientochpatientsakerhetscentret.fi/klient-och-patientsakerhetscentrets-forslag-for-regeringsprogrammet-1-5-varldpersonalens-sakerhetskompetens-och-arbetshalsa-bor-garanteras/>

Klinga, C. & Söderhjem, T. (2022). Ledarskap i vård och omsorg - att leda med mod och tillit. Liber AB.

Kim, B., Liu, L., Ishikawa, H., & Park, S.-H. (2019). Relationships between social support, job autonomy, job satisfaction, and burnout among care workers in long-term care facilities in Hawaii. *Educational Gerontology*, 45(1), 57–68.
<https://doi.org/10.1080/03601277.2019.1580938>

Kommun- Och Vårdsområdesarbetsgivarna. (2021). Tips om ledarskap inom Social- och Hälsovårdssektorn. Hämtat 11.12.2023. www.kt.fi/sv/nyheter-och-pessmeddelanden/2021/ledarskap-inom-social-och-halsovardssektorn-tips.

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

Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, A. (2018). *Arbetsgruppens psykologi*. (Femte uppl.) Stockholm: Natur och Kultur.

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>

Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2020). Faktorer som skapar friska arbetsplatser. Rapport. Hämtat 17.9.2023. <https://mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/faktorer-som-skapar-friska-och-valmaende-arbetsplatser-rapport-ks-2020-2.pdf>

Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2020). Organisering av arbete och dess betydelse för hälsa och välbefinnande. Rapport. Hämtat 16.12.2023. <https://mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/organisering-av-arbete-och-dess-betydelse-for-halsa-och-va.pdf>

Nilsson, K. (2018). Stanna eller gå? SwAge-modellen = hållbart arbetsliv för alla åldrar. Rapport 5. Hämtat 14.9.2023. https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2019/08/Rapport-5-Stanna-eller-g%C3%A5_webb.pdf

Nilsson, K., & Nilsson, E. (2021). Organisational Measures and Strategies for a Healthy and Sustainable Extended Working Life and Employability—A Deductive Content Analysis with Data Including Employees, First Line Managers, Trade Union Representatives and HR-Practitioners. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5626. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115626>

Olofsson, K. (2015). Ta itu med jobbstressen – byggstenar i arbetsmiljöarbetet för chefer och fackliga företrädare. Göteborg.

Social och hälsovårdsministeriet. (u.å). Arbetslivet förändras. Hämtat 30.9.2023 <https://stm.fi/sv/-/tyoelama-muuttuu-uudet-tyoympariston-ja-tyohyvinvoinnin-linjaukset-julki>

Rachmaliya, N. S., & Efendy, H. (2017). Analysis of Employee Performance, Organization Culture, Work Satisfaction and Organization Commitment. *Human Resource Research*, 1(1), 41. <https://doi.org/10.5296/hrr.v1i1.11740>

Ropponen, A., Wang, M., Jurgita Narusyte, Silventoinen, K., Petri Böckerman, & Svedberg, P. (2021). Sustainable Working Life in a Swedish Twin Cohort—A Definition Paper with Sample Overview. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5817–5817. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115817>

Roczniewska, M., Richter, A., Hasson, H., & Schwarz, U. von T. (2020). Predicting Sustainable Employability in Swedish Healthcare: The Complexity of Social Job Resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1200. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041200>

Salo, C. (2022). Vi mår rätt bra i jobbet, gott ledarskap är viktigt för att vi ska orka. Hämtat 13.09.2023. <https://svenska.yle.fi/a/7-10014575>

Sandberg, H. (2020). Människan i teamet – om individ och samarbete. Studentlitteratur.

Schöttle, A., Hagsheno, S. & Gehbauer, F. (2014). DEFINING COOPERATION AND COLLABORATION IN THE CONTEXT OF LEAN CONSTRUCTION. 1269–1280. Hämtat: 1.3.2024. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=bc5ab6892330e4aa01f11e4902d2eeba013e6e97>

Söderbacka, T., Nyholm, L., & Fagerström, L. (2020). Workplace interventions that support older employees' health and work ability - a scoping review. *BMC Health Services Research*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05323-1>

TENK. (2012). God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den I Finland. Forskningsetiska delegationen (TENK). Hämtat 7.4.2024. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Thapa, D. R., Stengård, J., Ekström-Bergström, A., Areskoug Josefsson, K., Krettek, A., & Nyberg, A. (2022). Job demands, job resources, and health outcomes among nursing professionals in private and public healthcare sectors in Sweden – a prospective study. *BMC Nursing*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00924-z>

Temesgen, K., Aycheh, M. W., & Leshargie, C. T. (2018). Job satisfaction and associated factors among health professionals working at Western Amhara Region, Ethiopia. *Health and Quality of Life Outcomes*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12955-018-0898-7>

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

Turnipseed, D. & VandeWaa, E. (2020). Fits and Misfits: The Impact of Individual Differences on Psychological Empowerment in Healthcare. *Journal of Health and Human Services Administration*, 60–86. 43(1). <https://doi.org/10.37808/jhhsa>

Turley, R., Roberts, S., Foster, C., Willis, S., Morgan, H., Warner, N., Mann, M., Scourfield, J., El-Banna, A., Evans, R., Longworth, M., Levarre-Waters, R., Walpita, Y., Nuttall, D. & Nurmatov, U. (2020). PROMOTING THE RETENTION, MENTAL HEALTH AND WELLBEING OF CHILD AND FAMILY SOCIAL WORKERS: A SYSTEMATIC REVIEW OF WORKFORCE INTERVENTIONS. https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/133623/1/WWCSC_Systematic-Review-of-Workforce-Interventions_July-2020.pdf

Etnä. (2023). Hoitotyön työaikatiedot valottavat korkean työkuorman vaikutusta sairauspoissaoloihin. Hämtat 13.12.2023. <https://www.etla.fi/ajankohtaista/uutiset-jatiedotteet/tutkimus-hoitotyön-työaikatiedot-valottavat-korkean-työkuorman-vaikutusta-sairauspoissaoloihin/>

Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., & Xu, Y. (2019). Impact of Job Demands and Resources on Nurses' Burnout and Occupational Turnover Intention Towards an Age-Moderated Mediation Model for the Nursing Profession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 2011. <https://doi.org/10.3390/ijerph16112011>

Wallin, S., Fjellman-Wiklund, A., & Fagerström, L. (2022). Work motivation and occupational self-efficacy belief to continue working among ageing home care nurses: a mixed methods study. *BMC Nursing*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00780-3>

Weman-Josefsson, K. A. & Berggren, T. (2013). Psykosocial arbetsmiljö och hälsa. Lund: Studentlitteratur.

Worringer, B., Genrich, M., Müller, A., Gündel, H., & Angerer, P. (2020). Hospital Medical and Nursing Managers' Perspective on the Mental Stressors of Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5041. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145041>

Bilaga 1: Artikel för databassökning

Datum	Sökord	Databas	Träffar	Antal lästa abstrakt	Antal lästa artiklar	Antal inkluderade artiklar
28.10.2023	Sustainable work-life Social work environment Social and health care	PUBMED	9	3	2	2
31.10.2023	Social support Sustainable employability Social and health care	PUBMED	221	5	2	2
11.11.2023	Sustainable employability Nurses Social and healthcare	PUBMED	22	5	3	2
20.11.2023	Sustainable work Social and health care Resources	EBSCO	487	5	3	2

20.11.2023	Sustainable work Social and health care Organizational work environment	EBSCO	13	3	2	1
21.11.2023	Employment Social and health care employees Organizational environment	EBSCO	47	2	2	2
26.11.2023	Social and health care employee satisfaction long term	EBSCO	10	2	1	1
2.12.2023	Increase Work-life Balance Job-crafting Healthcare factor Nurses	Google Scholar	2600	1	1	1
2.12.2023	Increase	Google Scholar	129	2	2	2

	Work-life balance Person-directed Prevention Stress-management					
6.12.2023	Resources Sustainable working life Prevention Social services	Google Scholar	17 500	2	2	1
10.12.2023	Organisational-level interventions sustainable work life employees social services social and health care	Google Scholar	793	4	2	1

Bilaga 2: Artikelmateris

Författare Titel Årtal	Syfte	Metod	Urval /respondenter	Resultat	Slutsats
<p>Nilsson & Nilsson.</p> <p>Organisational Measures and Strategies for a Healthy and Sustainable Extended Working Life and Employability—A Deductive Content Analysis with Data Including Employees, First Line Managers, Trade Union Representatives and HR-Practitioners.</p> <p>2021</p>	<p>Att utreda organisatoriska åtgärder och förslag för att främja och förbättra ett hälsosamt och hållbart arbetsliv för alla åldrar i ett förlängt arbetsliv.</p>	<p>Fokusgrupper och intervjuer.</p>	<p>145 deltagare, sjuksköterskor, undersköterskor, läkare, socialsekreterare, medicinsekreterare, snickare, byggnadsarbetare, betongarbetare, ingenjörer, tekniker, mekaniker, installatörer, elektriker, säljare och lantbrukare.</p>	<p>Regelbundna samtal, kommunikation och nära dialog behövs och är en förutsättning för goda arbetsvillkor och en hållbar arbetsmiljö.</p>	<p>Behovet av ett förlängt arbetsliv och den högre medelåldern bland medarbetarna, ökar behovet av åtgärder för att möjliggöra ett hälsosamt och hållbart arbetsliv för alla åldrar.</p>
<p>Smyth et al.</p> <p>Can the work ability model provide a useful explanatory</p>	<p>Att få klarhet i om modellen för arbetsförmåga kan ge en användbar ram för att förstå vissa delar av</p>	<p>Kvalitativ studie, intervjuer.</p>	<p>Överläkare.</p>	<p>Balans mellan arbete och privatliv och livsstil var viktiga faktorer för en hållbar anställning.</p>	<p>Modellen kan användas för att ta itu med personalplaneringsfrågor och hjälpa till med programutformning för att</p>

<p>framework to understand sustainable employability amongst general practitioners: a qualitative study</p> <p>2018</p>	<p>hållbar anställningsbarhet hos överläkare.</p>				<p>främja hållbar anställningsbarhet bland läkare och skulle kunna översättas till andra vårdgrupper.</p>
<p>Heyden et al.</p> <p>Impact of Job Demands and Resources on Nurses' Burnout and Occupational Turnover Intention Towards an Age-Moderated Mediation Model for the Nursing Profession</p> <p>2019</p>	<p>Undersöka om känslomässiga, kvantitativa och fysiska krav och konflikter mellan familj och arbete har en negativ inverkan på den upplevda insatsen, kvaliteten på ledarskapet, utvecklingsmöjligheter och socialt stöd från handledare och kollegor har en positiv inverkan på meningen med arbetet.</p>	<p>Longitudinell studie.</p>	<p>Sjukskötare under och över 40 år.</p>	<p>Känslomässiga, kvantitativa och fysiska krav, plus konflikter mellan familj och arbete ökade vid upplevd ansträngning. Kvaliteten på ledarskapet, utvecklingsmöjligheter och socialt stöd från arbetsledare och kollegor ökade betydelsen av arbetet. Dessutom resulterade ökad upplevd stress i högre utbrändhetsnivåer, medan ökad mening med arbetet resulterade i minskade utbrändhetsnivåer. Slutligen verkade högre utbrändhet leda till en högre</p>	<p>En vårdpersonal som är i gott fysiskt och psykiskt skick är bara tänkbar när chefer inom sjukvården skyddar sin vårdpersonals anställningsbarhet och när det finns ett dubbelt ansvar för en hållbar arbetskraft.</p>

				yrkesomsättningsintention.	
Roczniewska et al. Predicting Sustainable Employability in Swedish Healthcare: The Complexity of Social Job Resources 2020	Hur stor inverkan har de sociala resurserna för att främja hållbar anställning inom vården.	tre-vågsstudie.	269 arbetstagare inom en sjukvårdorganisation.	Förtroende mellan arbetstagare och ledning inverkade positivt på arbetstagarens hållbara anställningsbarhet i längden. Därefter, på gruppnivå, hade lagarbete en positiv koppling till anställdas hälsa och produktivitet, medan transformationsledarskap var negativt relaterat till produktivitet.	Sociala jobbresurser behöver satsas på och man behöver se över insatser som riktar sig till rätt ställe inom organisationen.
Thapa et al. Job demands, job resources, and health outcomes among nursing professionals in private and public healthcare sectors in Sweden – a prospective study	Att undersöka svenska sjuksköterskors jobbkrav och jobbresurser i relation till hälsan, med jämförelser mellan privat och statliga vårdsektorer.	Longitudinell studie.	520 sjuksköterskor och 544 underskötare.	Jobbresurser i form av socialt stöd och belöningar var förknippade med högre självskattad hälsa och lägre utbrändhet. Sammanhållning associerades med högre självskattad hälsa.	Jobbresurser är associerade med positiva hälsoreultat, medan jobbkrav är förknippade med negativa hälsoreultat hos bland annat sjuksköterskor. Att stärka jobbresurserna bland vårdpersonalen kan främja

2022					och upprätthålla deras arbetsrelaterade hälsa.
Worringer et al. Hospital Medical and Nursing Managers' Perspective on the Mental Stressors of Employees 2020	Utforska sjukhusets läkar- och omvårdnadschefers perspektiv på den psykiska stressen hos sina anställda.	Kvalitativ studie.	37 överläkare och översköterskor på ett tyskt sjukhus.	Personalbrist skulle kunna identifieras som en underliggande stressfaktor för flera andra bördor. Socialt stöd från chefer och bland kollegor nämndes som huvudresurs.	Fynden tyder på att chefer strävar efter att minska belastningen på sin personal, särskilt genom sitt personliga stöd. Ändå verkade det som att chefer behöver ytterligare resurser för att motverka stressfaktorer.
Astvik et al. Reasons for Staying: A Longitudinal Study of Work Conditions Predicting Social Workers' Willingness to Stay in Their Organisation 2019	Vilka arbetsförhållanden leder till att socialarbetare stannar i sin organisation.	Longitudinell studie.	Socialarbetare.	Arbetsförhållanden som innebar få motstridiga och kvantitativa krav, känsla av öppenhet inom organisationen och en ledning som lyssnar på arbetstagarna fick socialarbetare att stanna.	Resultaten diskuteras i relation till offentlig förvaltning och chefsansvar för att skapa hållbara arbetsförhållanden som underlättar ordnandet av goda sociala tjänster för medborgarna.
Ineland & Starke Factors associated with positive work experience among	Att analysera de vanligaste faktorerna i arbetet som leder till arbetstillfredsställelse i arbete med personer	Digitala frågeformulär.	Professionella som arbetar med funktionshindrade klienter inom socialen, sjukvård och skolor.	Respondenterna associerade positiv arbetserfarenhet med sju aspekter: autonomi, kompetens, arbetets	Flexibilitet, självständighet i beslutsfattande, förmåga att planera och agera inom vissa institutionella och juridiska ramar samt

professionals supporting people with intellectual disabilities: a comparative analysis of three welfare organisations in Sweden 2020	med intellektuella funktionsnedsättningar i skolor, sjukvård och socialtjänst.			karaktär, samarbete, tillit och erkännande och arbetsmiljö.	förmåga att prioritera bland de dagliga arbetsuppgifterna leder till tillfredsställelse.
Wallin et al. Work motivation and occupational self-efficacy belief to continue working among ageing home care nurses: a mixed methods study 2022	Att utforska åldrande vårdare inom hemservicens arbetsmotivation och yrkesmässig själv effektivitet, d.v.s. tron på sin egen förmåga att fortsätta arbeta fram till förväntad pensionsålder.	Blandad metod med en kvalitativ till kvantitativ ansats.	234 vårdare inom hemservice.	Meningsfullhet, arbetsglädje, socialt stöd påverkade arbetsmotivationen mest.	Genom att lyfta fram det meningsfulla i arbetet och stödja den upplevda hälsan, arbetsgemenskapen och ledarskapet, kan både arbetsmotivation och självförtroende förbättras bland åldrande vårdare i hemservice.
Temesgen et al. Job Satisfaction and Associated Factors among Health Professionals	Bedöma arbetstillfredsställelse och associerade faktorer bland vårdpersonal.	Institutionsbase rad jämförande tvärsnittsstudie design.	Professionella som jobbar på sjukhus.	Trevligt arbete, autonomi, passande stödjande handledning, bra belöning och erkännande och högt normativt engagemang	Arbetstillfredsställelsen var relativt låg hos privat och offentlig sjukvårdspersonal. Politiker och sjukhuschefer måste utveckla och

Working at Public and Private Hospitals in Bahir Dar City, Northwest Ethiopia: A Comparative CrossSectional Study 2018				ledde till arbetstillfredsställelse.	implementera evidensbaserade strategier för att öka arbetstillfredsställelsen med hänsyn till faktorer som inverkar på vårdpersonalens arbetstillfredsställelse.
Kim et al. Relationships between social support, job autonomy, job satisfaction, and burnout among care workers in long-term care facilities in Hawaii 2019	Undersöka effekterna av socialt stöd, jobba autonomi och arbetstillfredsställelse mot utbrändhet bland långtidsvårdare i Hawaii, USA.	Bekvämlighetsurval.	170 arbetstagare som arbetar på långtidsvården i Hawaii.	Socialt stöd, självständighet i arbetet och arbetstillfredsställelse var förknippade med nivå av utbrändhet.	Fyndet visar på behovet av att utveckla policyn för att minska riskerna för utbrändhet bland vårdpersonal och för att förbättra kvaliteten på vården.
Gordon et al. Individual job redesign: job crafting interventions in healthcare.	Att undersöka sambandet mellan arbetsutformning och arbetstagares välbefinnande och prestation.	Försöksgrupper och kontrollgrupper.	Specialister och sjukskötare inom sjukvården.	Deltagarna i försöksgruppernas aktiva reflekterande över sina arbetsuppgifter och förmåga att skapa sitt arbete gav ökat välbefinnande,	Arbetsutformning bland arbetstagare är en strategi som kan möjliggöra förbättring kring arbetstagarens arbetssituation.

2017				engagemang och minskad risk för utmattning.	
Gabriel, K. och Aguinis, H. How to prevent and combat employees burnout and creat healthier workplaces during crisis and beyond. 2022	Att skapa riktlinjer till organisationer för att förebygga och bekämpa utbrändhet bland arbetstagare.	Allmän litteraturstudie.	Arbetstagare inom hälso-, och sjukvård samt studeranden.	Riktlinjerna fokusera på Information om stresshantering, tillåta personalen att reflektera över arbetet, erbjuda socialt stöd och ge möjlighet till att fatta egna beslut.	Dessa forskningsbaserade förslag kan hjälpa ledare att främja välbefinnande inom organisationen under kriser och efteråt.
Berlanda et al. Risk and Protective Factors of Well-Being among Healthcare Staff. A Thematic Analysis 2020	Identifiera fysiska och psykosociala arbetsförhållanden för att förbättra välbefinnandet i arbetet bland vårdpersonal.	Självrapporterin gsfrågeformulär .	Sjukskötare.	Temor som starkt påverkar professionellt välbefinnande hos vårdpersonal: interaktioner, arbetsförhållanden, känslomässiga reaktioner på arbetet och utbildning för mer kompetens.	Resultatet föreslår möjliga strategier och åtgärder som kan vara effektiva för att hjälpa till med interventioner för att förbättra hälsa och välbefinnande för vårdpersonal.
Bakker, A. B., & de Vries, J. D. Job Demands– Resources theory and self-regulation:	Artikeln syntetiserar litteraturen för att föreslå flernivåmodeller som beskriver hur akut jobbpåfrestning översätts till bestående	Litteraturstudie.	-	När anställda upplever ökad påfrestning på jobbet är de mer benägna att använda självregleringsstrategier, såsom oflexibilitet.	Den föreslagna modellen för utbrändhet utökar JD-R-teorin och ger viktiga praktiska råd för att

<p>new explanations and remedies for job burnout.</p> <p>2021</p>	<p>och svår jobbutbrändhet.</p>			<p>Anställda som upplever påfrestning på jobbet är även mindre benägna att använda adaptiva självreglerings strategier, såsom återhämtning från arbetsstress. Det betyder att när jobbet blir mer stressigt blir stabila resurser viktigare. Organisatoriska resurser såsom HR och hälsosamt ledarskap kan hjälpa anställda att reglera sin kortsiktiga trötthet och undvika att utsättas för utbrändhet.</p>	<p>förebygga och minska utbrändhet.</p>
<p>Turley et al.</p> <p>PROMOTING THE RETENTION, MENTAL HEALTH AND WELLBEING OF CHILD AND FAMILY SOCIAL WORKERS: A SYSTEMATIC REVIEW OF WORKFORCE INTERVENTIONS.</p>	<p>Att identifiera vilka effekterna av arbetskraftsinsatser är på psykisk hälsa, välbefinnande och/eller kvarhållande av socialarbetare för barn och familjer.</p>	<p>Omfattande sökning efter publicerade eller opublicerade studier.</p>	<p>15 tidigare studier från databaser och kompletterande källor som omfattar webbplatser och kontakter med experter.</p>	<p>Interventioner på organisationsnivå kan vara mer effektiva.</p>	<p>Interventioner kan vara mer effektiva när de sker på organisationsnivå. Bevisens kvalitet gör det dock svårt att vara säker på detta fynd.</p>

2020					
------	--	--	--	--	--

Bilaga 3: Grå litteratur

Sökord	Artiklar/myndighetsrapporter /myndighetsrekommendationer	Sökning	Huvudsakligt innehåll
Mental hälsa på arbetsplatsen	Arbetsliv och psykisk hälsa	Arbetshälsoinstitutet	I ett samhälle som bygger på kompetens och innovationer, där arbetet ständigt förändras, framhävs den psykiska hälsans och den psykiska arbetsförmågans roll.
Gott ledarskap	Satsa på att leda ditt företag	Arbetshälsoinstitutet	Arbete förutsätter samarbets- och interaktionsfärdigheter av alla samt förmågan att förnya sig. Satsa på ledarskap, så får du människorna i ditt företag att blomstra i sitt arbete och arbeta för samma mål.
Ledarskap	Tips Om Ledarskap Inom Social- Och Hälsovårdssektorn	Kommun- och välfärdsområdesarbetsgivarna (KT)	Cheferna inom social- och hälsovårdssektorn utför ett gott arbete under krävande förhållanden. Arbetshälsoinstitutet har till deras stöd sammanställt förfaranden för att stärka de anställdas välbefinnande och öka sektorns attraktionskraft.
Arbetsvälbefinnande och arbetsförmåga	Bra möjligheter att påverka arbetstiderna stöder de äldre skiftarbetarnas välbefinnande i arbetet inom social- och hälsovårdsbranschen	Arbetshälsoinstitutet	Bra möjligheter att påverka det egna arbetet och arbetstiderna främjar välbefinnandet. Särskilt vid skiftarbete försämrar åldrandet sömnkvaliteten. Dessutom är olika sjukdomar vanligare hos äldre, vilket

			också ökar behovet av återhämtning efter krävande arbetsskift.
Arbetshälsa	Tutkimus: Hoitotyön työaikatiedot valottavat korkean työkuorman vaikutusta sairauspoissaoloihin	ETLA	En hög arbetsbelastning inom sjukvården ökar risken för sjukfrånvaro på kort sikt, enligt en färsk studie av Etna och Arbetshälsoinstitutet.
Hälsa och välbefinnande	Organisering av arbete och dess betydelse för hälsa och välbefinnande	Myndigheten för arbetsmiljökunskap	Med utgångspunkt i bland annat forskning om offentlig verksamhet, visar kunskapssammanställningen att organiseringen och organisationsformer har betydelse för medarbetarnas hälsa och välbefinnande.
Organisatorisk och social arbetsmiljö	Hälsa på arbetsplatsen	ISM-rapport 21	Med denna kunskapssammanställning presenteras "bästa kunskapen" om sambanden mellan arbete, stress och hälsa, samt hur man skapar goda förutsättningar för hälsa på arbetsplatsen, såväl för individer som för arbetsgrupper och organisationer.