



Hållbart ledarskap för ökat välmående på arbetsplatsen

Mia Ahlskog

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Det sociala området HYH
Identifikationsnummer:	
Författare:	Mia Ahlskog
Arbetets namn:	Hållbart ledarskap för ökat välmående på arbetsplatsen.
Handledare (Arcada):	Carina Kiukas
Uppdragsgivare:	Helsingfors stad
<p>Sammandrag:</p> <p>Syfte är att ta reda på hur man från ledarskapsperspektiv främjar välmående på arbetsplatserna, vad säger den nyaste forskningen kring välmående arbetsplatser utgående från hållbart ledarskap. Forskningsfrågan lyder: vad visar den nyaste forskningen om hållbart ledarskap och vilken betydelse har hållbart ledarskap för medarbetarnas välmående på arbetsplatserna?</p> <p>I den teoretisk referensram används den hållbara ledarskapspyramiden av Avery et. al 2011, arbetsförmågehuset från arbetshälöinstitutet 2019 och Antonovskys känsla av sammanhang, kasam. Detta arbete är en litteraturstudie i form av en kunskapsöversikt (scopingstudie) omfattande 12st studier från år 2017-2020. I resultatet ser man att hållbarhet och hållbart tänk är något som genomsyrar hela människan och livet. Detta för att de kompetenser, kunskaper och färdigheter som finns i dagens arbetsliv även ska bevaras till följande generationer. Forskningen kring hållbart ledarskap visar att man genom det hållbara ledarskapet kan främja medarbetarnas välmående. Det hållbara ledarskapet är möjligt om det finnas ett hållbart tänk genom hela organisationen. Hållbarhet bör beaktas på alla olika nivåer, allt från ledningsgrupper till medarbetare. På så sätt finns det möjlighet att arbeta hållbart och därmed öka välbefinnandet på arbetsplatserna.</p> <p>Forskningen visar att det hållbara ledarskapet är av stor betydelse för medarbetarnas välmående.</p>	
Nyckelord:	hållbart ledarskap, hälsofrämjande ledarskap, välmående arbetsplats.
Sidantal:	63
Språk:	svenska
Datum för godkännande:	23.2.2021

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Master´s Programme in Social service
Identification number:	
Author:	Mia Ahlskog
Title:	Hållbart ledarskap för ökat välmående på arbetsplatsen.
Supervisor (Arcada):	Carina Kiukas
Commissioned by:	The City of Helsinki
Abstract:	
<p>The aim of this thesis is to review, from an leadership perspective, how wellbeing in the workplace is promoted , i.e from an sustainable leadership perspective, what does the latest research conclude about wellbeing in the workplace?</p> <p>The research question is: What does the latest research say about sustainable leadership, and what impact does sustainable leadership have for the employees and their wellbeing?</p> <p>The theoretical frame includes the sustainable leadershippyramide (Avery et al. 2011), the house of well-being thorough work (arbetshälsoinstitutet) and Antonovskys “a sense of coherence”, SOC.</p> <p>This study is a literature review as a scoping review, which includes 12 studyies from 2017 to 2020.</p> <p>The result shows that having a sustainable mindset is essential for ensuring that the knowledge and skills that exist in various workplaces are passed on to future generations. Sustainable leadership is vital for the wellbeing of employees in the workplace. Sustainable leadership is possible if the entire organisation has a sustainable mindset. , therefore, sustainability needs to be taken into account at all levels of an organisation, from management teams to employees. Research shows that sustainable leadership is of great important for the wellbeing of employees.</p>	
Keywords:	sustainable leadership, health promotion, wellbeing workplace
Number of pages:	63
Language:	swedish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Sosiaalialan YMK
Tunnistenumero:	
Tekijä:	Mia Ahlskog
Työn nimi:	Hållbart ledarskap för ökat välmående på arbetsplatsen.
Työn ohjaaja (Arcada):	Carina Kiukas
Toimeksiantaja:	Helsingin kaupunki
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, miten kestävä johtajuuden näkökulmasta voidaan tukea työhyvinvointia ja mitä uusin tutkimustieto sanoo työhyvinvoinnista kestävä johtajuuden näkökulmasta?</p> <p>Tutkimuskysymys on: mitä uusin tutkimus kertoo kestävästä johtamisesta ja mikä merkitys kestävällä johtamisella on työntekijöille sekä heidän hyvinvoinnille?</p> <p>Teoreettinen viitekehys sisältää teorioita kuten kestävä johtajuuspyramidi (Avery et al. 2011) , työkykytalo (työterveyslaitos) ja Antonovskyn koherenssintunne (SOC)</p> <p>Tutkimusmenetelmä oli kirjallisuuskatsaus (scoping review), jossa käsiteltiin 12 tutkimusta, jotka on julkaistu vuosina 2017-2020.</p> <p>Kestävä kehityksen ajatusmallilla voidaan varmistaa työpaikoilla esiintyvän tiedon sekä henkilökohtaisten taitojen siirtyminen tuleville työntekijäsukupolville. Kestävä johtamisella on myös tärkeä tehtävä työntekijöiden työssäjaksamisen kannalta. Kestävä johtaminen on mahdollista, mikäli koko organisaatio on sisäistänyt kestävä ajattelumallin, mikä tarkoittaa, että kestävä ajattelun mallin tulee läpäistä koko organisaatio johtotasolta työntekijätasolle. Tutkimus osoittaa, että kestävällä johtajuudella on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille.</p>	
Avainsanat:	kestävä johtajuus, työnhyvinvointi,terveyden edistäminen
Sivumäärä:	63
Kieli:	ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	

INNEHÅLL

1	INLEDNING	8
2	BAKGRUND	8
2.1	Regeringsprogrammet 2019.....	9
2.2	Arbetskyddslagen.....	9
2.3	Lagen om företagshälsovård.....	10
3	TEORETISK REFERENSRAM	11
3.1	Hållbart ledarskap.....	11
3.2	Arbetsförmåga.....	15
3.3	Känsla av sammanhang - KASAM.....	18
3.4	Ledarskap som stödjer välbefinnande och arbetsengagemang	19
4	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	20
5	METOD	20
5.1	Insamling av material.....	21
5.2	Databearbetning	25
5.3	Etiska övervägande	27
6	RESULTAT	28
6.1	Organisationens hållbarhet	28
6.2	Ledarens hållbarhet.....	29
6.3	Medarbetarens hållbarhet	32
6.4	Välbefinnande.....	34
6.5	Sammanfattning av resultaten.....	36
7	ANALYS AV RESULTATEN	38
7.1	Organisationen och ledarskapet.....	38
7.2	Medarbetarfokus och välbefinnande	40
8	DISKUSSION	43
8.1	Resultatdiskussion.....	43
8.2	Metoddiskussion.....	44
8.3	Arbetslivsrelevans och förslag till fortsatt forskning	45
	Källor / References	47

Figurer

Figur 1. Den hållbara ledarskapspyramiden	13
Figur 2. Arbetsförmågehuset	13
Figur 3. Främjande av arbetshälsa	13
Figur 4. Diagram över antal artiklar med sökordet ”sustainable leadership”	21
Figur 5. Organisationens hållbarhet.....	27
Figur 6. Ledarens hållbarhet.....	28
Figur 7. Medarbetarens hållbarhet.....	31
Figur 8. Välberfinnande som grund.....	33
Figur 9. Hållbarhet på alla nivåer.....	36
Figur 10. Teori kopplat till organisation och ledarskap.....	39
Figur 11. Teori kopplat till medarbetarfokus och välbefinnande.....	41

Tabeller

Tabell 1. Inkluderingskriterier	23
Tabell 2. Exkluderingskriterier	23
Tabell 3. Sökningstabell	23
Tabell 4. Tabell över innehållsanalys	23

FÖRORD

Tack Neah och Thilda, det är ni som får mig att stanna upp, reflektera, men även att gå framåt. Tack vare er försöker jag poängtera hur viktigt det är med välmående, hållbarhet och empati. Jag hoppas och önskar att yrkeslivet för er kommer att se lite annorlunda ut, med fokus på de kompetenser ni har och ingen fokus alls på stress. Tack också för att ni förstod att även jag går i skola och att vi alla behöver få studiero!

1 INLEDNING

Dagens samhälle präglas av en snabb takt i både våra arbetsliv och i våra privatliv. Information kommer till oss konstant från alla håll. Stress har blivit ett negativt ord som förekommer ofta. Välmående, hur man trivs med sitt arbete och glädjen i arbetet är något som många pratar om. Om man yrkesarbetar heltid betyder det i det stora hela att man tillbringar ca en tredjedel av dygnet på sitt arbete, en tredjedel sovandes och en tredjedel till sin fritid. (Te-tjänster) Detta gör att vikten av att trivas med sitt arbete är stor.

Regeringens utvecklingsprogram poängterar arbete och välbefinnande i arbetet. Man vill göra Finland till en ledande utvecklare och se till att välbefinnandet i arbete är världens bästa år 2030. (Regeringsprogrammet 2019, s. 144) Inom mitt yrkesområde som ledare inom småbarnspedagogiken kan detta arbete och resultaten i detta arbete användas för att jobba med hållbart ledarskap och därmed öka välbefinnandet inom branschen.

För fostring och utbildning i Helsingfors stad är temat för läsåret välmående. Detta tema fortsatte även året 2020-2021. Detta har förverkligats med hjälp av olika personalförmaner, temadagar kring välmående samt en ny, lugnare mötesstruktur där fokus är på delaktighet och välmående. Jag ville med mitt masterarbete ta reda på hur man från ledarperspektiv främjar välmående på arbetsplatser, samt var vi står i forskningen kring välmående arbetsplatser utgående från hållbart ledarskap idag.

2 BAKGRUND

Som bakgrund till min forskningsöversikt har jag valt att lyfta upp regeringsprogrammet för Sanna Marins regering och lagstiftning som rör välmående inom arbetet. Arbetarskyddslagen som visar på arbetsgivarens olika skyldigheter gentemot arbetstagarna, samt lagen om företagshälsovård som visar på arbetstagarnas rättigheter till vård då det behövs.

2.1 Regeringsprogrammet 2019

Regeringsprogrammet skriver om det nya arbetslivet där digitaliseringen gör att arbetsplatser förändras och även i vissa fall försvinner. En bredare kompetens behövs i många yrken. Samtidigt behöver arbetslivet i samarbete med utbildningen också satsa på kontinuerligt lärande. Förändringar utgör ofta osäkerhet, därför bör det satsas på välbefinnande i arbetslivet. Målet är att välbefinnandet i arbetet i Finland är världens bästa senast år 2030. (Regeringsprogrammet 2019)

Som stöd för arbetsplatserna ska det inledas ett mångårigt nationellt utvecklingsprogram för arbetet och välbefinnandet i arbetet för att påskynda utvecklingen av nya verksamhetsätt och utnyttjandet av ny teknik. Målet för programmet är att stärka en arbetskultur baserad på samarbete och förtroende som Finlands konkurrensfördel, att göra Finland till en ledande utvecklare av arbetslivsinnovationer under den digitala tidsåldern och att se till att välbefinnandet i arbetet i Finland är världens bästa senast 2030. (Regeringsprogrammet 2019, s. 144)

I regeringsprogrammet kan man också läsa att regeringen mår om att stärka jämställdheten i arbetslivet, samt förbättrar ställningen för dem som har den svagaste ställningen på arbetsmarknaden. Regeringen vill även att arbetstagarna har möjlighet att vara delaktiga i arbetspolitiken. (Regeringsprogrammet, s. 139)

2.2 Arbetarskyddslagen

Arbetarskyddslagens 23.8.2002/738 syfte är att förbättra arbetsmiljön och förhållandena i arbetet. Man ombesörjer arbetstagarnas psykiska och fysiska hälsa i arbetet. I arbetarskyddslagen (23.8.2002/738 2 kap. 8§) kan vi läsa: ”Arbetsgivaren är skyldig att genom nödvändiga åtgärder sörja för arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbetet. I detta syfte skall arbetsgivaren beakta omständigheter som hänför sig till arbetet, arbetsförhållandena och arbetsmiljön i övrigt samt till arbetstagarens personliga förutsättningar.” Detta innebär att arbetstagarnas välmående, såväl psykisk som fysisk, är av stor vikt för en arbetsgivare.

Arbetarskyddscentralen skriver på sin hemsida (2019) att målet med arbetarskyddet är att ha trygga och sunda arbetsförhållanden, samt att ha en välmående personal. Detta handlar om att känna igen och förebygga olika risker och skador, såväl fysiska som psykosociala. Detta kan man läsa om i arbetarskyddslagen, lagen om tillsynen över arbetarskyddet samt

lagen om företagshälsovård. I första hand handlar det om samarbete på arbetsplatsen, samt en växelverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Arbetarskyddslagen finns till för att med myndighetstillsyn säkerställa arbetarskyddet och dess samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare och förbättra arbetsmiljön och arbetsförhållandena. (Lag om tillsynen över arbetarskyddet och om arbetarskyddssamarbete på arbetsplatsen. 20.1.2006/44. 1kap. 1§) I arbetsskyddslagen (23.8.2002/738. 2kap.10§) står det att arbetsgivaren systematiskt ska reda ut och identifiera olägenheter och risker som beror på arbetet, arbetstiderna, arbetslokalerna, arbetsmiljön och arbetsförhållandena. 2 kap. 14§ säger också att arbetsgivaren har skyldig att ordna fortbildning och undervisning för att handleda arbetstagarna.

2.3 Lagen om företagshälsovård

Lagen om företagshälsovård 21.12.2001/1383 finns till för att stödja förebyggande av sjukdomar i arbetet, arbeta för säkerhet och hälsa i arbetet, bidra till ökad arbets- och funktionsförmåga för arbetstagarna samt stödja verksamheten i arbetet för arbetstagarna. Lagen om företagshälsovården tillämpas på arbete där arbetsgivaren också är skyldig att följa arbetarskyddslagen 23.8.2002/738.

Arbetsgivaren skall på sin bekostnad ordna företagshälsovård för att förebygga och bekämpa risker och olägenheter för hälsan som beror på arbetet och arbetsförhållandena samt för att skydda och främja arbetstagarnas säkerhet, arbetsförmåga och hälsa. (Lagen om företagshälsovård 21.12.2001/1383. 2kap. 4§)

Tillsammans med arbetsgivaren stöder företagshälsovården arbetstagaren. Målet med stödet är att arbetstagaren ska orka med sitt arbete, förlänga karriären, hålla upp arbetsförmågan, minska på sjukfrånvaron, snabba på processen att komma tillbaka efter sjukfrånvaro, samt minska på arbetsolyckor och sjukpensioner pga olyckor i arbetet. Enligt THL kommer 1 placerad euro på arbetshälsovård tillbaka 3-5 gånger till arbetsgivaren.

I lagen om företagshälsovård 3 kap. 12 paragraf kan man läsa att det till företagshälsovårdens uppgifter hör att utreda och utvärdera hälsan och säkerheten i arbetet och arbetsförhållandena. Man bör också beakta arbetets belastning, arbetsarrangemang, arbetsmetoder och arbetslokalernas planering för att främja arbetsförhållandena. Företagshälsovården bör också utreda och utvärdera arbetstagarnas hälsotillstånd samt arbets- och

funktionsförmåga. Det hör till arbetsgivarens skyldighet att ordna förebyggande företagshälsovård, samt att jobba emot risker och olägenheter för hälsan som är direkt beroende av arbetet och arbetsförhållandena. Arbetsgivaren bör också skydda arbetstagarnas säkerhet, arbetsförmåga och hälsa. (Lagen om företagshälsovård 21.12.2001/1383 2.kap 4§)

Sammanfattningsvis kan man konstatera att arbetarskyddslagen och lagen om företagshälsovård står som grund för regeringprogrammets mål om att se till att välbefinnandet i arbetet i Finland är världens bästa senast år 2030. Detta betyder att arbetarskyddslagen och lagen om företagshälsovård starkt poängterar vikten av ett välmående arbetsliv och en välmående arbetstagare.

3 TEORETISK REFERENS RAM

I denna studie ligger fokus på hållbart ledarskap och medarbetarnas arbetsförmåga. Välmående både för organisationen, ledaren och medarbetaren kommer upp. Centrala begrepp som ingår i den teoretiska referensramen är hållbart ledarskap, arbetsförmåga och KASAM-känsla av sammanhang. Tre teorier har valts till den teoretiska referensramen för att få en bredd i studien. Den hållbara ledarskapspyramiden som har en ledarskapsynvinkel, arbetsförmågehuset som har en medarbetarsynvinkel och KASAM som ser på hela sammanhanget.

3.1 Hållbart ledarskap

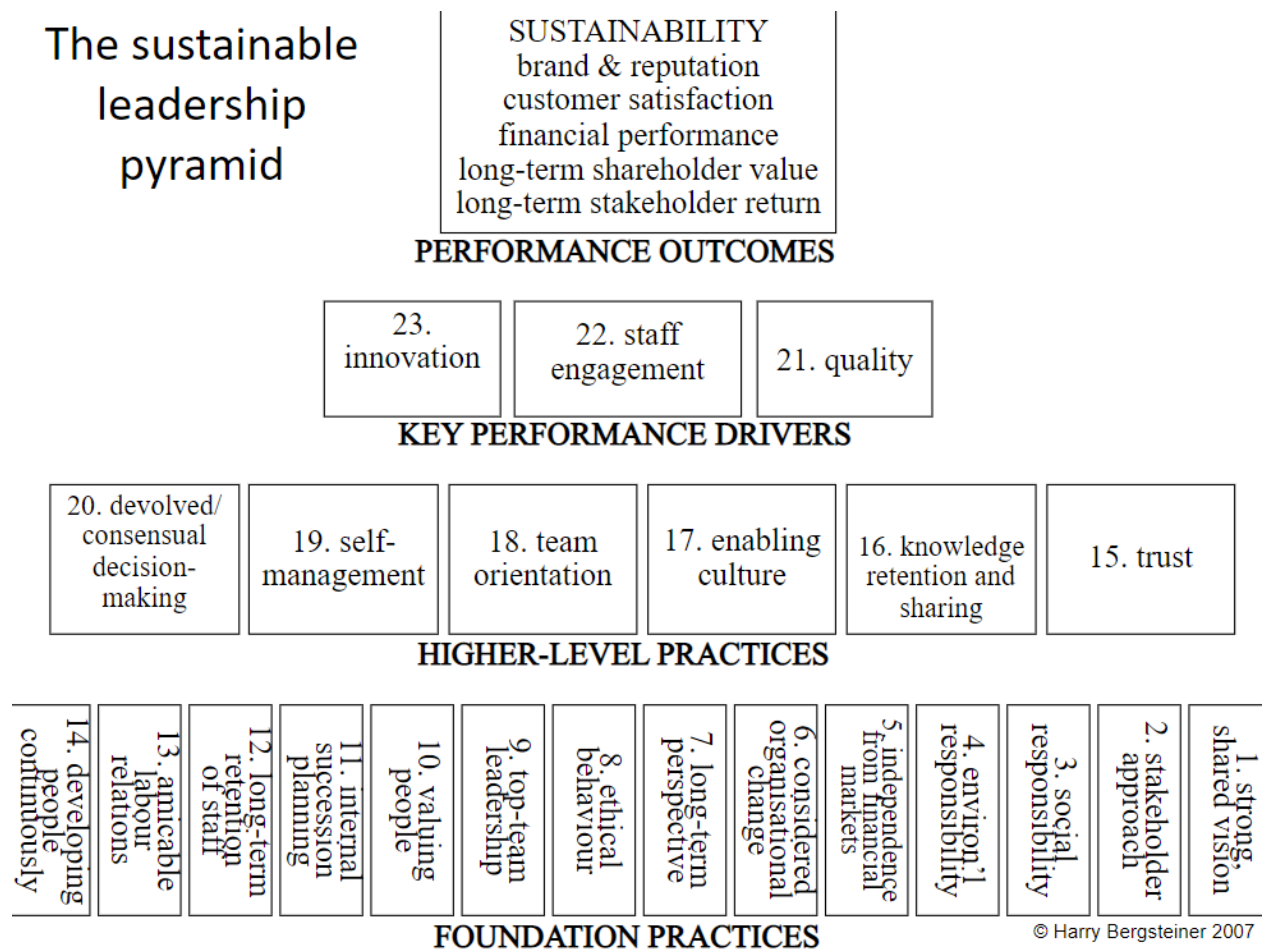
Då det gäller hållbarhet brukar man tala om ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Social hållbarhet genom att långsiktigt ta vara på grundläggande mänskliga rättigheter. Ekologisk hållbarhet genom att ta vara på våra resurser så de räcker till kommande generationer. Ekonomisk hållbarhet genom att motverka fattigdom utan att påverka socialt eller ekologisk hållbarhet. (Hansson. 2012) I Brundtlandrapporten definieras hållbarhet enligt följande: "En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (FN-fakta, hållbar utveckling, 2012 s. 1). Det hållbara ledarskapet innehåller också ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Det hållbara ledarskapet innebär att vi kan arbeta enligt

en hållbar utveckling både för den egna organisationen och för samhället och även för hela världen. (Ledarskap.eu, 2020)

Inom ledarskapslitteraturen diskuterar man skillnaden mellan ledarskap och chefskap. Ludvigsson (2012) hänvisar till Kotter som visar på en skillnad mellan ledarskap och chefskap och som också anser att båda behövs för att de olika ledningssätten tjäna olika syften. Kotter menar att ledarskap handlar om att utveckla strategier och visioner för att individer ska kunna genomföra dem samt klara av att möta hinder på vägen. Chefskap å sin sida innebär att kontrollera, organisera, planera, budgetera, lösa problem och leda personal. Chefskapet förknippas med hierarki och strategi. Kotter menar även att chefskap gör att ett system fungerar, medan ledarskap verkar för förändringar. (se Ludvigsson 2012 s.41) ”Starkt ledarskap utan chefskap riskerar kaos medan starkt chefskap leder till en byråkratisk organisation.” (Ludvigsson.2012. s. 41)

Detta arbete fokuserar på ledarskap. Dellve och Eriksson (2016 s. 9-10) skriver att ett ledarskap som arbetar hållbart och hälsofrämjande minimerar riskfaktorer och stärker friskfaktorer. Som riskfaktorer menar de är faktorer som sätter alltför påfrestande krav i arbetet och som friskfaktorer funktionella resurser i arbetet. Varje individ, arbetsplats och organisation har resurser som kan användas för att bevara och utveckla välmåendet. Utmaningen blir att börja där man är och att jobba med de resurser som kan bidra till en positiv utveckling. Resurser kan finnas på flera olika nivåer

- Organisationsnivå, såsom anställningsform, lön och utvecklingsmöjligheter
- Interpersonell nivå, vilket handlar om medarbetarskap, ledarskap och klimatet i teamet
- Position, arbetsbild och delaktighet
- Uppgiftsnivå, såsom arbetets karaktär, värdegrund, autonomi och återkoppling



Figur 1. Den hållbara ledarskapspyramiden. (Avery et al. 2011)

Avery och Bergenstein (2011) har i sin publikation Sustainable Leadership samlat principer, beteende och övertygelser från forskare och framgångsrika företag till en ledarskapspraxis med 23 principer som presenteras i den hållbara ledarskapspyramiden (The Sustainable Leadership Pyramid)

Den lägsta nivån på pyramiden består av 14 grundprinciper. De är

1. Stark delad vision, detta är ett grundläggande verktyg.
2. Intressentstrategi, alla är viktiga.
3. Socialt ansvar, man uppskattar människorna och samhället.
4. Miljöansvar, man vill bevara miljön och tänker på framtidens resurser.

5. Självtändighet från finansmarknaden, man söker maximal självständighet från andra.
6. Överväga organisatoriska ändringar, en förändring är noga övervägd och genomtänkt process.
7. Långtidsperspektiv, man föredrar att tänka långsiktigt framom kortsiktigt.
8. Etiskt uppförande, att göra det etiskt rätta är kärnan i arbetet
9. Ledarskap från vd och chefer, ledare fungerar som ordförande eller som medlemmar i ledningen, inte som hjältar eller beslutsfattare.
10. Värdesättande av människor, för att ta hand om medarbetarnas välmående.
11. Intern successionsplanering, man planerar inifrån organisationen för framtiden.
12. Långvarigt bevarande av personal, man värdesätter en lång arbetskarriär på alla nivåer i organisationen.
13. Vänskapliga arbetsförhållanden, för att främja samarbetet.
14. Kontinuerlig personalutveckling, samtliga utvecklas kontinuerligt. (jämfört med att enbart vissa utvalda utvecklas)

Dessa grundprinciper kan införas av ledningen när som helst oberoende av varandra. Grundprinciperna består av program för utbildning, utveckling, strävan efter goda arbetsförhållanden, undvikande av uppsägningar/hot, värdering av medarbetarnas kompetens, strävan mot ett långsiktigt tänkande, samt en gemensam vision som driver företaget/organisationen. Dessa grundprinciper stödjer och underlättar de högre nivåernas principer. Saknas en grundprincip så är det även något i de högre nivåerna som haltar.

Andra nivån i pyramiden utgörs av sex principer på högre nivå.

15. Tillit, man litar på medarbetarna.
16. Kunskapsbehållande, man sprider kompetenserna i organisationen.
17. En möjliggörande kultur, där man delar sina resultat/upptäckter.
18. Lagorienterat, teamen är självgående och har möjlighet att agera.
19. Självadministrering, medarbetarna är självgående i arbetet.
20. Decentraliserat beslutsfattande i samförstånd.

Dessa sex principer innebär att medarbetarna är mera autonoma, samt att organisationen går mot en mera decentraliserande och enhälligt beslutande modell. Man utvecklar en

pålitlig atmosfär. Man möjliggör också kunskapsdelning och man vill hålla kvar företagets kunskaper.

Den tredje nivån består av drivkrafter för organisationens prestanda.

21. Kvalitet, som finns inbäddad i organisationskulturen.

22. Personalengagemang, man ombesörjer medarbetarna och deras engagemang.

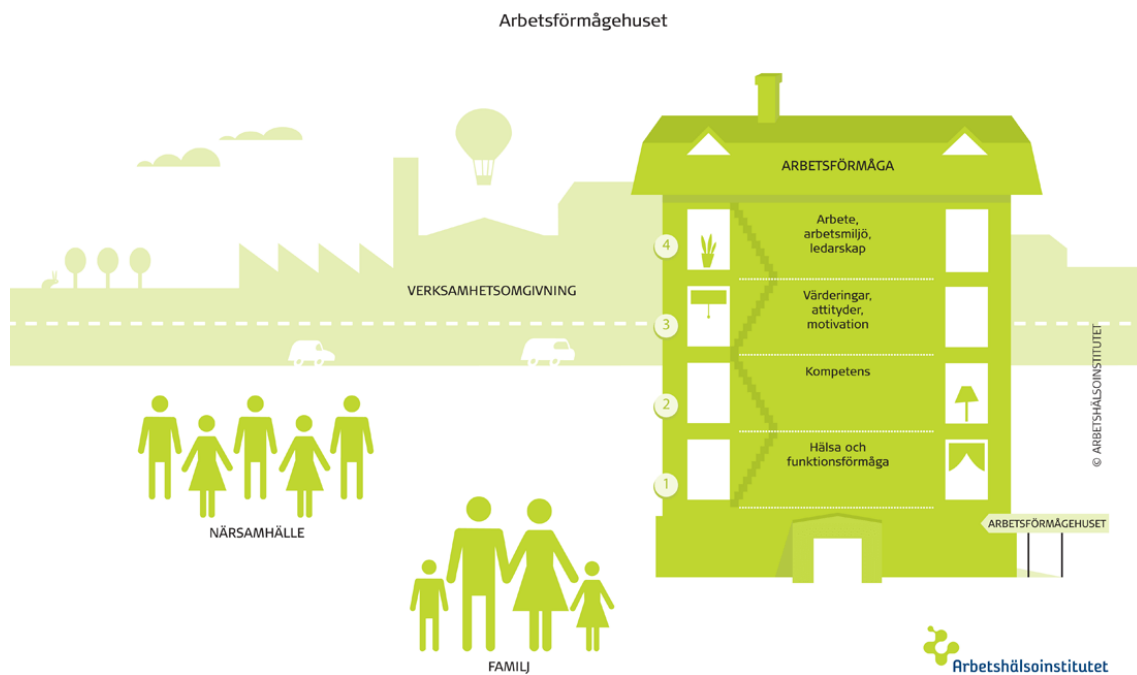
23. Strategisk och systematisk innovation, på alla nivåer i organisationen.

Dessa drivande krafter uppstår genom en kombination av olika principer från första och andra nivån ur pyramiden.

Den fjärde nivån är integritet av varumärke och rykte. Hur nöjda kunder man har, finansiell trygghet och långsiktigt värde vilket leder till hållbarhet. Denna modell är dynamisk och alla principer påverkar varandra. (Avery et al. 2011)

3.2 Arbetsförmåga

Välbefinnande inom arbetet innebär att arbetet känns meningsfullt. Att man mår bra på jobbet syns i att arbetsgemenskapens verksamhet löper smidigt, att kompetensen utvecklas, och att erfarenheterna och attityderna är positiva. Arbetshälsoinstitutet beskriver arbetsförmåga genom en bild.



Figur 2. Arbetsförmågehuset (Arbetshälsoinstitutet, 2019)

Hälsa och funktionsförmåga

Bottenvåningen, eller grunden, består utav den fysiska och den psykiska funktionsförmågan som tillsammans med hälsan bildar grunden för att vara arbetsförmögen. (Arbetshälsoinstitutet, 2019) Funktionsförmåga innebär att man klarar av nödvändiga vardagsfunktioner. Vardagsfunktioner såsom att arbeta, studera, hobbyn, ta hand om sig själv och ta hand om varandra. Funktionsförmågan kan delas in i fysisk, psykisk, kognitiv och sociala delområden. Fysisk funktionsförmåga innebär kroppens egenskaper såsom t.ex muskelstyrka, uthållighetskondition, rörlighet. Psykisk funktionsförmåga innebär livskompetens, psykisk hälsa och psykiskt välbefinnande. Kognitiv funktionsförmåga innebär psykiska funktioner som gör att människan kan ta emot information, hantera information, minnas information och använda information. Social funktionsförmåga innebär att kunna vara i interaktionssituationer med andra människor och att kunna vara en aktiv deltagare i gemenskaper och i samhället. (THL, 2020)

Kompetens

Går vi upp en trappa hittar vi kompetenserna. Det innebär grundutbildning samt yrkesmässiga kunskaper. Dessa kunskaper bör ständigt uppdateras.

Värderingar, attityder och motivation

Värderingar, attityder och motivation kommer på tredje våningen. Om arbetet upplevs som meningsfullt och lämpligt utmanande påverkar det arbetsförmågan. Om det däremot upplevs som tvångsmässigt och inte motsvarar ens förväntningar försvagas arbetsförmågan. Även kombinationen av arbetsliv och privatliv möts i denna våning.

Ludvigsson (2012) skriver om Herzbergs studie där det kom fram att de aspekter som är särskilt betydelsefulla för arbetstillfredsställelse relaterades till deras arbetsuppgifter, erkännande av deras prestationer och möjlighet till utveckling i arbetet. Andra företeelser som de intervjuade upplevde som nödvändiga men som inte direkt påverkade prestationerna var: företagets policy och administration, handledning, lön, interpersonella relationer och arbetsförhållanden. Detta visar att individen måste känna att uppgifterna är utformade så att de ger ökad motivation. Kritik mot denna studie finns, bl.a Vroom menar att för de människor som har ett monotont arbete kan lön vara det centrala för att de ska känna tillfredsställelse i arbetet. (Ludvigsson. 2012. s. 35.)

Arbete, arbetsmiljö och ledarskap

Fjärde våningen i bilden symboliserar arbetet, arbetsförhållandena, arbetsgemenskapen och organisationen. Även chefsarbetet och ledningen är en viktig del i denna våning, detta eftersom cheferna har både makt och skyldighet att utveckla arbetet, arbetsförhållandena och arbetsgemenskapen.

Motivationsforskaren Maslow ansåg att den säkraste personen att ge makt är den som inte uppskattar att ha makt. Detta betyder att en lämplig ledare är en som inte tänker på sig själv och som bäst passar för att lösa ett problem och fullfölja en uppgift framgångsrikt. (Ludvigsson. 2012. s. 34)

Organisering av en hälsosam arbetsmiljö kan göras utgående från dessa steg:

- Kartläggning – vad är den aktuella situationen?
- Analys – Vad behöver vi förbättra?
- Mål och genomförande – hur främjar vi hälsan?
- Uppföljning – vilka mått på hälsa har vi, och vill vi lägga till?

(Dellve et al. 2019)

Samtliga våningar bör utvecklas kontinuerligt under hela arbetslivet. Individen är den som är huvudansvarig för sina egna resurser. Cheferna, ledningen och arbetsgivaren har ansvar för att utveckla arbetet så att individen kan utvecklas. Ett samarbete mellan alla våningar krävs för att upprätthålla arbetsförmågan på arbetsplatsen. Även stödorganisationer såsom företagshälsovården och arbetarskyddskommissionen behövs för att ett gott resultat ska uppnås. Förutom huset med dess olika våningar så påverkas individens arbetsförmåga även av familje-, släkt och vänskretsar. Ansvaret för individens arbetsförmåga fördelas alltså mellan individen, företaget och samhället (Arbetshälsoinstitutet. 2020)

3.3 Känsla av sammanhang - KASAM

Tillsammans med arbetsförmågehuset kan man även titta på KASAM (känsla av sammanhang) modellen. Angelöw (2013 s. 150) skriver om Aaron Antonovskys undersökning, som visar varför vissa personer kan klara av svåra påfrestningar och ändå bibehålla sin hälsa. Antonovsky använde sig av en salutogen modell, som innebär att man söker efter det friska och fungerande i en människa, istället för att fokusera på det sjuka. I det salutogena synsättet kartlägger man människans bakgrund och livssituation för att få en helhetsbild av hela människan som man behandlar. På detta sätt är det lättare att se vilka faktorer som gjort människan sjuk. (Antonovsky. 2005) Antonovsky studerade en grupp kvinnor för att få en förståelse varför vissa hade en bra psykisk och fysisk hälsa, medan andra hade dålig, även om alla hade belastningar i form av någon livskris. Hans svar är att det beror på KASAM – en känsla av sammanhang. Detta innebär att man har en tillvaro som upplevs som meningsfull, begriplig och hanterbar. Dessa är inte beroende

av varandra, men de påverkar varandra, vilket betyder att de är olika starka hos olika individer vilket leder till skillnader i välmåendet. (Angelöw.2013)

MENINGSFULLHET	BEGRIPLIGHET	HANTERBARHET
Motivation Arbetsglädje Delaktighet Delade värderingar Konstruktiva relationer	Förståelse för uppdraget och verksamheten Tydliga mål, ansvarsområden, roller Tillgång till information Uppföljning och återkoppling	Tillräckliga resurser Rimlig belastning Stödfunktioner Kompetens

Figur 3. Främjande av arbetshälsa (Angelöw. 2013 s. 150)

Antonovsky tyckte själv att meningsfullheten hade den största betydelsen för hälsan. Detta eftersom en person med hög meningsfullhet orkar kämpa i situationer som kan kännas som ohanterbara. (Angelöw 2013. s. 150)

3.4 Ledarskap som stödjer välbefinnande och arbetsengagemang

Ledarskapet påverkar arbetstagare. Exempelvis påverkas arbetstagarens välbefinnande, motivation, sjukfrånvaro och arbetsnärvaro. Även säkerhetsbeteende, engagemang och prestation påverkas. (Dellve et al. 2019)

Cregård et al. (2018) skriver om chefens olika strategier riktade mot medarbetarnas belastning och arbetstillfredsställelse. Främja delaktighet genom att välkomna medarbetarnas synpunkter och idéer. Detta ger medarbetarna möjlighet att påverka, samt ger en bild av förtroende för medarbetarna. Detta ger positiva effekter på arbetsprestationerna.

Även Angelöw (2013. s. 149) skriver om vikten av delaktighet. Genom att skapa möjligheter att påverka sin arbetssituation så utvecklar man en friskare arbetsplats. Delaktighet

kan skapas genom att ha demokratiska beslutsprocesser, målstyrning, självstyrande grupper och genom att ge möjlighet att påverka sin egna arbetstid. Angelöws hälsofrämjande åtgärder – ett smörgåsbord kan ses i bilaga 1.

Den andra strategin Cregård et al. (2018, s. 120-121) skriver om är att chefen är en närvarande förebild. Chefen är då synlig och närvarande i det dagliga arbetet för att vara en bra förebild men också för att få en känsla av hur verksamheten fungerar. En fysisk närvarande ledare ger tillit och förtroende och skapar en positiv påverkan i arbetsgruppen.

Som tredje strategi nämner Cregård et al. avlastning av medarbetare. Detta är en kortsiktig strategi där ledaren själv tar över arbetsuppgifter som arbetaren inte hinner med eller som arbetaren saknar kompetens för.

4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med detta arbete är att undersöka hur man från ledarperspektiv främjar välmående på arbetsplatser, samt vad forskningen påvisar kring välmående arbetsplatser utgående från hållbart ledarskap.

Frågeställning:

Vad visar forskningen om hållbart ledarskap och vilken betydelse har hållbart ledarskap för medarbetarnas välmående på arbetsplatser?

5 METOD

En litteraturstudie i form av en kunskapsöversikt (scopingstudie) valdes för att få svar på forskningsfrågan, vad säger forskningen om hållbart ledarskap och vilken betydelse har hållbart ledarskap för medarbetarnas välmående på arbetsplatsen? En kunskapsöversikt utgör en sammanställning och en analys av systematiskt insamlad kunskap som finns (eller inte finns) inom det valda området. Syftet med kunskapsöversikten som metod var att fördjupa mig i det valda ämnet. Detta genom att värdera, analysera och sammanställa resultat från den forskning som redan finns inom hållbart ledarskap. Kunskapsöversikten gjordes enligt Arkesy och O'Malleys (2005) modell. Första steget i denna metod var att

identifiera en forskningsfrågan, andra steget att identifiera relevanta studier, tredje steget var att välja ut vilken fråga och vilka studier man fokuserar på. Efter det går man till fjärde steget, att kartlägga data samt sammanställa resultat, för att till sist som femte steg jämföra, sammanfatta och rapportera resultaten. I denna modell finns även ett sjätte, frivilligt steg, som innebär konsultation. Då ber man andra forskare att ge sin bedömning på studien.

Daudt et al. (2013) skriver att det finns fyra orsaker för att göra en kunskapsöversikt: (1) att undersöka karaktär, utsträckning och vidd av en forskningsaktivitet, (2) att preliminärt kartlägga ifall en litteraturforskning är nödvändig inom området, (3) att sammanfatta forskningsresultat och kunna sprida dem och (4) för att hitta luckor i existerande forskning/litteratur.

Kunskapsöversikt som metod passade för min frågeställning eftersom dessa studier oftast innefattar ett bredare område där flera olika studier kan ingå. Detta masterarbete fokuserar alltså på nr 3.

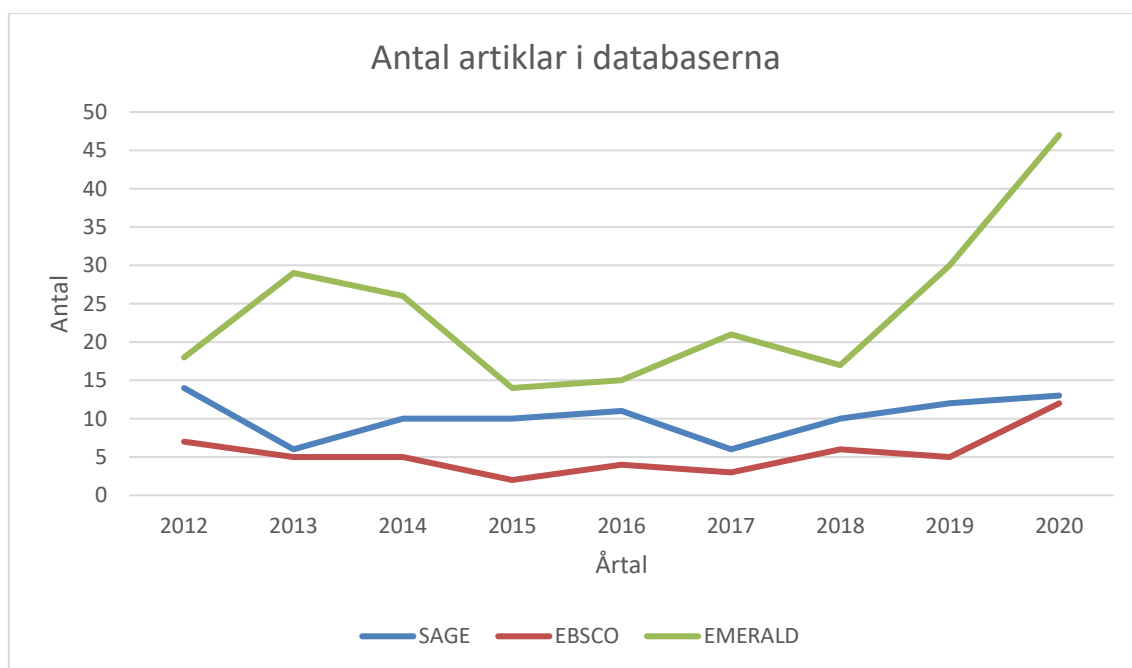
5.1 Insamling av material

Enligt Arkesy och O'Malleys (2005) modell om scopingstudie är det andra steget att identifiera relevanta forskningar och/eller artiklar i masterarbetet. För att få en god kunskapsöversikt så kartlades "hållbart ledarskap" och "medarbetarnas välmående" från min kunskapsinsamling.

Följande databaser användes: Google scholar, EBSCO, Emerald, SveMed+ och Sage. Forskningar begränsades till de som är gjord 2017-2020, på detta sätt fås det fram den nyaste forskningen kring ämnet. Språken som söktes på var svenska och engelska. Enbart hela artiklar. Utgående från abstraktet valdes vilka artiklar som var relevanta och vilka som inte var relevanta. Efter att ha valt ut material utgående från abstrakten lästes hela materialen i sin helhet utifrån den övergripande forskningsfrågan, samt med tanke på syftet av denna studie. På detta sätt inkluderades eller exkluderades material till studien. Urvalet av material består av både artiklar, avhandlingar samt rapporter.

Sökord är hållbart ledarskap, sustainable leadership, hälsofrämjandeledarskap, välmående, arbetsplats, health promotion, wellbeing, work. Sökningen gjordes med att kombinera de olika sökorden med hjälp av ”and” och ”or”. Sökorden söks i abstraktet eller som nyckelord.

Arksey och O’Malley (2005) tredje steg är att identifiera inkludering och exkluderingskriterier. För att se trenden av hållbart ledarskap inför exkludering och inkluderingskriterierna gjordes även sökningar årsvis i databaserna SAGE, EBSCO och EMERALD.



Figur 4. Diagram över antal artiklar med sökordet ”sustainable leadership”

Äldsta artikeln med uttrycket ”sustainable leadership”:

EBSCO: år 2002

SAGE: år 2001

EMERALD: år 2003

Baserat på denna info kan konstatera att begreppet Hållbart ledarskap är ett begrepp man börjat prata om först på 2000-talet. För att göra en avgränsning i mina exkluderings- och inkluderingskriterier så undersöktes enbart åren 2017 och framåt. Detta för att få hanterbart datamaterial att jobba med. Materialinsamlingen skedde mars-juli 2020, därför sattes

inkluderingskriterierna 1/2017 till 1/2020. Intressant statistiskt var det ändå att ta med hur mycket artiklar det kommit till i de valda databaserna under året 2020. (se figur 4) Detta för att se en utveckling av ämnet hållbart ledarskap, samt att kunna se hur aktuellt det är i forskningen.

Inkluderingskriterier är:

Svenska, finska eller engelska
Publicerade 2017-2020
Titeln ska tangera syftet för att jag ska läsa abstraktet/rapporten
Innehållet ska tangera min forskningsfråga

Tabell 1. Inkluderingskriterier

Exkluderingskriterier är:

Innehållet avviker alltför mycket från detta arbetes intresseområde
Forskningar som inte svarar på syftet
Hållbarhet i avseende miljö
Äldre forskningar är 2017

Tabell 2. Exkluderingskriterier

Målet är att studera hur ämnet omtalas i litteraturen, samt att ta reda vilka forskningar som finns om hållbart ledarskap för ökad trivsel på arbetsplatsen. Med hjälp av arbetet får man en sammanställning av vad den aktuella kunskapen kring hållbart ledarskap och främjande av medarbetarnas välmående är.

Steg fyra enligt Arkesy och O'Malley (2005) är att kartlägga data. Detta innebär att visa vilken data som framkommit i sökningarna, vilken data som är relevant och vilken data som inte är relevant. Sammanlagt 430 artiklar kom fram i mina sökningar, dessa samtliga gick igenom åtminstone på titelnivå. Abstraktet lästes även genom i de artiklar som hade en titel som kunde besvara forskningsfrågan och syftet.

I Google scholar under söktemen "hållbart ledarskap" med begränsning 2017-2020 kom det upp 281 träffar. Av dess lästes 16 abstrakt, 4 artiklar valdes. En sökning gjordes även i Google scholar i november 2020. Då framkom Hägglund och Kenttäs forskning "Hållbart ledarskap – baserat på ett enkelt verktyg för ökad självreflektion och self-compassion" som publicerats i september 2020. Efter att den lästs igenom sattes den till materialet, eftersom ny info kring hållbart ledarskap och reflektion kom fram i den.

Även SveMed+ söktes på med termen "hållbart ledarskap". Tidsavgränsningen 2017-2020 gav enbart 1 resultat. Detta resultat var en dublett från sökningen på Google scholar.

Med söktermen "sustainable leader*" AND wellbeing OR well-being" på EBSCO och EMERALD framkom även dubletter från föregående sökning med termen "sustainable leadership". Därför kunde det konstateras att sökningen var relevant och sökningstermerna de rätta.

Sökord: "sustainable leadership"

EBSCO	SAGE	EMERALD	SWEMED +
<ul style="list-style-type: none">• n4• undersökta titlar: 4• undersökta abstrakt: 2• inkluderade: 1	<ul style="list-style-type: none">• n 38• undersökta titlar: 38• undersökta abstrakt: 8• inkluderade: 3	<ul style="list-style-type: none">• n 81• undersökta titlar: 81• undersökta abstrakt: 4• inkluderade: 2	<ul style="list-style-type: none">• n 1• undersökta titlar: 1• undersökta abstrakt: 1• inkluderade: 0• dubletter: 1

Sökord: "sustainable leader*" AND wellbeing OR well-being

ERSCO	SAGE	EMERALD
<ul style="list-style-type: none">• n 2• undersökta titlar: 2• undersökta abstrakt: 2 • inkluderade: 1• dubletter: 1	<ul style="list-style-type: none">• n 0• undersökta titlar: 0• undersökta abstrakt: 0 • inkluderade: 0	<ul style="list-style-type: none">• n 22• undersökta titlar: 22• undersökta abstrakt: 5 • inkluderade: 0• dubletter: 20

Manuell sökning, sökord: "hållbart ledarskap"

GOOGLE SCHOLAR
<ul style="list-style-type: none">• n 281• undersökta titlar: 281• undersökta abstrakt: 16 • inkluderade: 4

Tabell 3. Sökningstabell

5.2 Databearbetning

Steg fem i Arksey och O'Malleys (2005) modell är : analys, sammanfattning och rapportering av resultaten. Jag valde att göra en kvalitativ innehållsanalys med induktiv ansats. En kvalitativ innehållsanalys fokuserar på tolkning av texter Detta genom att beskriva variationer av texter genom att identifiera skillnader och likheter. (Lundman et al. 2012)

I detta arbete användes en konventionella (induktiv) innehållsanalys. En konventionell innehållsanalys används för att beskriva fenomen. Analys stegen är; genomläsning, hitta och koda meningsbärande stycken, kategorisera och till sist hitta övergripande- och subkategorier. (Hsieh et al. 2003)

Likheterna i texterna resulterade i flera teman (underkategorier), som fungerade som en röd tråd som löpte genom de analyserade texterna. Induktiv ansats innebär att slutsatser dras baserat på tidigare forskning, i detta fall de artiklar eller rapporter jag tagit fram. En sammanställning gjordes där jag kartlade den litteratur som granskats. Följande rubriker valdes i sammanställningen: författare, utgivningsår och land; titel; syfte; design; urval /sampel; mätinstrument/datainsamling; resultat och slutsatser (se bilaga 2.)

Från artiklarna som analyserades plockades nyckelord (koder) ut, dessa nyckelord parades ihop. Utgående från dessa ihopparade nyckelord hittades underkategorier. (se Tabell över innehållsanalys.) Underkategorierna är undvika slitningar i ledarskapet, befogenhet att agera, uppmärksam och fokus, delaktighet, kommunikation, värdering, medveten närvaro, reflektion och balans i livet. Utgående från dessa hittades fyra stycken teman; organisationen, ledarskapet, medarbetarfokus och välbefinnande. Resultatet och analysen av resultatet presenteras under dessa fyra teman.

TEMA	UNDERKATEGORIER	NYCKELORD
ORGANISATIONEN	Undvika slitningar i ledarskapet	Aktivt chefsarbete Handlingsplan för hälsofrämjande Resursbalans (ekonomiska/vikarier) Antalet medarbetare Tydlig o stödjande organisationsstruktur
LEDARSKAPET	Befogenhet att agera	Ansvarstagande Nätverkande Leda förändringar Stark och delad vision

	Uppmärksamhet och fokus	Gemensam förståelse Tydliga mål Utveckling
MEDARBETARFOKUS	Delaktighet Kommunikation Värderingar	Inkludering Förståelse och motivation Plats för innovationer Emotionell intelligens Samarbete Etik Rättvisa Tillit
VÄLBEFINNANDE	Medveten närvaro Reflektion Balans i livet	Meditation/Mindfulness/Mental träning Naturen/Omgivning Livsbalans (jobb – privatliv) Reflektion Balanserade krav

Tabell 3. Tabell över innehållsanalys

5.3 Etiska övervägande

God vetenskaplig praxis följdes i detta masterarbete i enlighet med Arcadas etiska riktlinjer. De material, metoder och resultat som ägs av andra och som används som bakgrundsmaterial nämns i källförteckningen. Andra forskares arbeten och resultat tas hänsyn till. Andra forskares arbetens och resultat hänvisas korrekt.

Detta masterarbete planerades, genomfördes och rapporterades så att den insamlades data respekteras och dess upphovsrätt följs. All resultat som framkommit i analysprocessen presenteras. Materialet förvrängs inte och fakta som kommer under analysen utesluts inte. (Forskningsetiska delegationen 2012. s. 18)

I insamlingen av datan beaktas kvaliteten och relevansen utgående från abstraktet. Samtliga forskningars etiska reflektioner läses genom för att få ett så bra material som möjligt med tanke på det egna masterarbetets etiska överväganden. Om möjligt läses även ursprungsforskningen ifall sådan hänvisades till. (Zawacki-Richter O. et al. 2020)

6 RESULTAT

För denna studies resultat är sammanlagt 12 studier analyserade och sammanställda. Studierna är både kvalitativa och kvantitativa. Av dessa 12 studier är 5 genomförda i Sverige, 3 i Storbritannien, 2 i USA, 1 i Jamaica och 1 i Finland. I bilaga 2 finns en översikt över de studier som är inkluderade i detta arbete.

Resultatet redovisas enligt innehållsanalystabellens fyra teman, organisationen, ledarskapet, medarbetarfokus och välmående.

6.1 Organisationens hållbarhet

Ett flertal av artiklarna belyser organisationens förutsättningar för hållbart ledarskap. (se Eriksson et al. 2020, Fonsén et al. 2019, Gerard et al. 2017, Haney et al. 2018, Lee 2017, Mellner et al.2018, Mellner. 2017 och Miller et al. 2019). Med organisatoriska förutsättningar menas hur organisationen ser ut och hur organisationen ger möjlighet till att jobba med ett hållbart perspektiv. Hållbarhet behövs i alla led, för ett långsiktigt tänk.



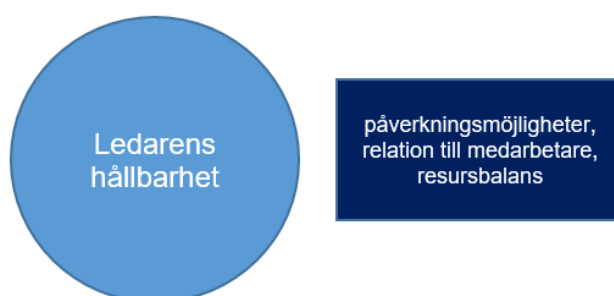
Figur 5. Organisationens hållbarhet

Organisationen idag präglas av att gränserna mellan organisationen och omvärlden för-tunnas. Detta både för den offentliga och privata sektorn, pga den ökade digitaliseringen, samt att många olika aktörer vill vara med och påverka (t.ex. politiker, brukare, anhöriga, medarbetarna, specialister och administratörer). (Mellner. 2018) Organisationen bör där-för ge möjlighet för både ledare och medarbetare att inte bara utvecklas, utan också att prioritera individernas välmående, för att uppnå hållbarhet. Hållbart ledarskap handlar inte om att jobba på ett visst sätt eller bete sig på ett visst sätt, utan det handlar snarare om organisationens grundläggande principer för att arbeta för hållbarhet. Hållbart ledar-skap påverkar organisationens effektivitet, oavsett vilken sorts organisation (finansvärld-den, privata sektorn samt kommunala sektorn nämndes i Hyung-Woos undersökning) det handlar om, så har hållbart ledarskap en positiv inverkan. Ingen av komponenterna i håll-bart ledarskap kan lämnas bort. (Gerard et al 2017 och Lee. 2017)

Tydlighet i arbetsuppdraget och i vad som förväntas av medarbetarna är en viktig del i organisationen. Även systematisk uppföljning, beslut som är tydliga för alla och inform-ationskanaler och vägar som är tydliga är av stor vikt. (Gerard et al. 2017 och Miller et al. 2019)

6.2 Ledarens hållbarhet

Inom underkategorin ledarens hållbarhet hittades tre huvudteman. Slitningar i ledar-skapet, hur ledaren bryr sig om sina medarbetare och ledarens möjlighet att påverka i organisationen.



Figur 6. Ledarens hållbarhet.

Ledarens hållbarhet är en förutsättning för att medarbetarna samt verksamheten ska domineras av långsiktighet då det handlar om välbefinnande, hälsa och produktivitet. Det som skiljer hållbara ledare från andra ledare är att hållbara ledare har ett framtidstänk och inte bara leder i nuet. (Miller et al. 2019) Flera ledare upplever slitningar i sitt arbetsuppdrag genom att mycket tid läggs på administration, vilket gör att tiden med medarbetarna blir lidande. (Mellner et al. 2018) Ledare som upplever sitt uppdrag som splittrat med höga krav har inga möjligheter att jobba hållbart. Höga krav bör uppvägas med ökade resurser för att kunna jobba för hållbarhet. Även höga emotionella krav, överbelastning, svårt att kontrollera arbetet, motstridiga krav och en upplevelse av för lite eller inget stöd från sin egna närmaste chef då det gäller svåra situationer och hur arbetet ska prioriteras är orsaker som motarbetar det hållbara ledarskapet (Mellner et al. 2018). Mellner (2017) hade som ett intervju tema problematiken om en chef hamnar mellan ledningen och medarbetarna, där det förväntas att chefen är lojal mot ledningen trots att beslut kan vara negativa för medarbetarna och den egna verksamheten. En förutsättning för att ledaren ska kunna utföra sina arbetsuppgifter var tydlig och öppen kommunikation, både till medarbetarna och till närmaste chefen.

”Skruvarna dras åt och man själv hamnar i kläm mellan högsta ledningens krav och att pressa sina medarbetare som redan jobbar mycket” (Mellner 2017 s. 7)

Resursbalans, både ekonomiskt och mänskliga, behövs för att en ledare ska kunna leda sina medarbetare mot hållbarhet. Mellner et al. (2017) poängterar vikten av att en ledare enbart har så många medarbetare under sig så ledaren har förutsättningar att lära känna sina medarbetare och ha tid för dem.

Ett ledarskap där ledaren bryr sig om både medarbetarna och omgivningen, inte enbart ett ledarskap som är till nytta för ledaren själv har blivit allt mer eftertraktat i affärsvärlden. Emotionell intelligens sattes in som ett ämne i den reformerade utbildningen på Handelshögskolan i Stockholm (Stenström et al. 2018). Detta för att man ansåg att framtidens ledare behövde ämnet. Haney et al. (2018) identifierade vikten av en personlig kontakt och emotionell intelligens för att kunna jobba med det hållbara ledarskapet. Eriksson et

al. (2020) skriver om sin undersökning som gjordes inom ett ledarskapsprogram där ledare deltog. De ledare som deltog i ledarskapsprogrammet tog fram handlingsplaner kring hälsofrämjande frågor som de sedan förde till sina arbetsplatser. Handlingsplanerna var anpassade enligt deras egna arbetsplatser eller deras eget ledarskap. En del jobbade mera med ett strukturerat arbetsmiljöarbete, andra jobbade med sitt ledarskap och utvecklade det. Resultat visade att dialogen om arbetsmiljö ökade vid de arbetsplatser där cheferna deltagit i detta program. De ledare som jobbade aktivt för dessa handlingsplaner jobbade med att göra medarbetare delaktiga för att förbättra arbetsmiljön. Utgående från resultatet från hela undersökningen funderade Eriksson et al. om ledarprogrammet kunde ha bidragit med att stoppa en negativ sjukskrivningstrend. Samband syntes mellan ledarna där de jobbade aktivt med hälsofrågor och minskad sjuknärvaro. På de arbetsplatser där ledarna hade deltagit i ledarskapsprogrammet bedömde medarbetarna en minskning i utmattning. Man såg även att utmattningen minskade både vid arbetsplatser som arbetet aktivt med handlingsprogram och vid de arbetsplatser som inte jobbade aktivt utgående från ledarprogrammet. Eriksson et al. funderade om det var den ökade dialogen som bidrog till minskad utmattning. Eventuellt är det lättare för en ledare att synliggöra och jobba för minskad sjuknärvaro än att synliggöra och jobba för minskad sjukfrånvaro och utmattning.

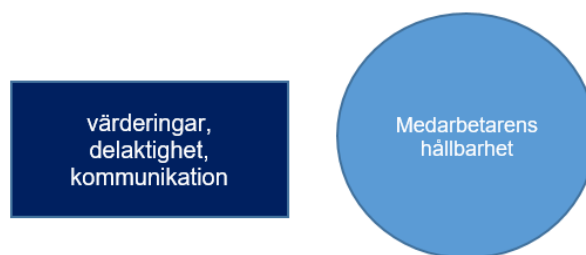
För att det hållbara ledarskapet ska fungera i en organisation behöver även ledarna och medarbetarna ha makt och befogenhet att agera. Haney et al. (2018) kom fram till att det var en av grundstenarna i sin undersökning. Genom att ha makt och befogenhet att agera och därmed också en känsla av att ha möjlighet att påverka andra genom sitt egna agerande blev medarbetarna också mera personligt passionerade i sitt arbete och därmed producerade bättre. Detta kan även jämföras med att inkludera och göra alla i organisationen delaktiga (Lee. 2017).

Ändringar som görs i en organisation uppifrån och ner ökar risken för att medarbetarna blir utmattade. (Eriksson 2020 och Fonsén et al. 2019) Utmattning i arbetet minskade för medarbetare vars ledare jobbar mera relationsinriktat. Relationsinriktat ledarskap innebär att ledaren bygger upp en social konstruktion som skapar en relation till medarbetarna. Ledaren involverar medarbetarna i beslutsprocesser, ger utrymme för medarbetarna att jobba självständigt samt ser till att avståndet mellan ledaren och medarbetaren är kort.

(Isaksson 2019) Eriksson skriver att det eventuellt är kombinationen av ökad dialog och ökat relationsinriktat ledarskap som gjort att utmattningen på arbetsplatserna minskat. Eriksson konstaterar också att en ändring av ledarstrategier hade betydelse för förändring i sjuknärvaro.

6.3 Medarbetarens hållbarhet

Fem stycken artiklar (Brown et al. 2018, Fonsén et al. 2019, Haney et al. 2018, Lee 2017 och Mellner et al. 2018) belyste medarbetarfokus. Huvudteman som hittades från dessa var vikten av delaktighet, vikten av kommunikation och värderingar.



Figur 7. Medarbetarens hållbarhet.

Delaktighet och en gemensam förståelse av arbetsuppgiften lyftes fram i flera av de analyserade artiklarna som grundstenar för välmående. Genom detta kunde medarbetarna bättre förstå målet, samt även aktivt arbeta mot målet i organisationen eftersom de kände sig delaktiga och hade samma vision som ledningen. (Brown 2018, Lee 2017 och Miller et al. 2019) Medarbetarna bör göras delaktiga i allt från att ha en gemensam vision till att ha gemensam värdegrund, men också för att ge plats för innovationer. Organisationen bör ha systematiskt uppsatta mål, som är möjliga för medarbetarna att nå upp till. För att hitta dessa mål bör medarbetarna vara delaktiga. Förändringar leds genom att inte bara involvera, utan göra samtliga delaktiga. Genom att ha en gemensam vision samt en gemensam attityd kan man uppnå en förändring. (Mellner. 2018 och Miller et al. 2019) Även Fonsén et al. (2019) skriver om vikten av att göra alla delaktiga för att hitta den strategiska vägen

att arbeta efter för att nå målen för arbetet. Effektiva organisationer lär sig hela tiden, både individerna i organisationen och som i grupp. Genom att dela ledarskapet och göra medarbetarna delaktiga uppnår organisationen en större effektivitet än genom att ha ett toppstyrt ledarskap.

Kommunikation är ett verktyg människor har för att kunna förmedla kunskap och information till varandra. I arbetslivet blir kommunikation och hur vi kommunicerar extra viktigt för att vi ska kunna samarbeta och nå gemensamma mål. Den personliga kontakten, samt att kunna för diskussioner och dialoger, även om det är svåra diskussioner, ger en säkerhet och en känsla av trygghet i förhållande till andra medarbetare. En dialog mellan ledaren och medarbetaren gör att det är lättare att dra gränser i arbetsuppdraget för att förhindra att medarbetaren tar med sig sitt jobb till privatlivet. Öppen kommunikation leder till ärlighet och att medarbetarna i organisationen vågar säga som det är. Tolerans för att misstag sker finns, misstag kan även ses som en möjlighet till utveckling och lärande. (Haney et al. 2018, Mellner et al. 2018 och Mellner 2017) Utveckling och beskydd samt trygghet är av stor vikt i en organisation. Ifall detta saknas går det inte överhuvudtaget att utöva hållbart ledarskap. (Gerard et al. 2017)

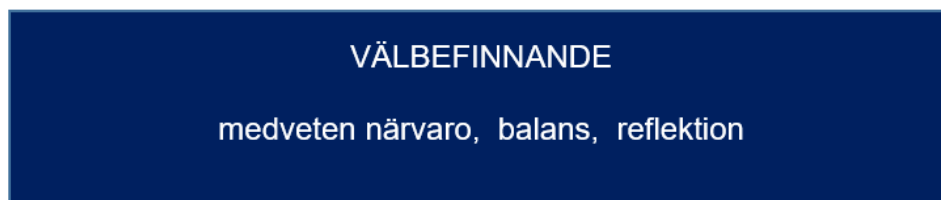
Haney et al. (2018) skriver om hur respondenterna konstaterade att hurdana personer de är i sina privatliv, hurudan värderingar de har i sina liv t.ex med sina familjer, även avspeglar sig i arbetslivet. Därför är det av stor vikt att kunna känna att det man jobbar med är etiskt riktigt. En ledare som är medveten om sina egna grundvärderingar, som har en god självkänedom och som har ett ärligt och öppet förhållningssätt till medarbetarna har direkt samband till social hållbarhet i arbetslivet. Medkänsla och ökad motivation och effektivitet förbättrar hälsa och välbefinnande bland medarbetarna (Mellner et al. 2018)

”He stopped, and he reflected for a while and he said --- he smiled, and he said, “priceless because I’m doing this because this is what I want to do, and this is what’s driving me, it’s motivating me, and I’m doing it for me.” I think that for me was very much a revelation. I sort of had a glimpse of that but in some ways it’s a little selfish, but you have to do these things because they’re what you want to do for you... It’s about nourishing yourself. it sounds at one level horribly selfish, right?” (Haney et al. 2018. s. 12)

För att minska slitningar mellan administrativa arbetsuppgifter, möten med och mellan medarbetare och utveckling av verksamheten behövs det tillräckligt med tid för alla arbetsuppgifter och en tydlig fördelning mellan de olika arbetsuppgifterna. Balanserade krav är av stor vikt. Medarbetarna behöver tillräckligt med pauser för att kunna konsultera och samla material från olika perspektiv, samt kritiskt kunna reflekterat innan beslut fattas. (Mellner 2017 samt Schedlitzki 2018) Haney et al. (2018) hittade tre kategorier från sin datainsamling. Dessa var förståelse, personlig kontakt och makt att agera. Förståelse var den mest framstående av dessa tre för hållbart ledarskap.

6.4 Välbefinnande

Sju artiklar belyste medarbetarnas välbefinnande (Eriksson et al. 2020, Hägglund et al. 2020, Lee 2017, Mellner et al. 2018, Mellner. 2017, Schedlitzki 2018 och Stenström 2018). Huvudteman som hittades i dessa artiklar var medveten närvaro, reflektion och balans i livet.



Figur 8. Välbefinnande som grund.

Mellner et al. (2018) lyfter medveten närvaro som ett verktyg för att kunna jobba hållbart med ledarskapet. Medveten närvaro (eller mindfulness meditation) ökar förmågan att kunna se en situation som den verkligen är, istället för att sätta fokus på oro inför framtiden eller historien som varit. Medveten närvaro är ett förhållningssätt som har som syfte att träna attityder och förmågor så som; ökad känslighet för omgivningen, öppenhet för ny information, skapa nya kategorier för att strukturera upp intryck, samt öka medveten-

heten om att det finns flera perspektiv på problemlösning. Man har sett att medveten närvaro minskar stress, ångest, depression samt ger en ökad livskvalitet. Mellner et al. skriver även om en svensk studie av medvetenhetsträning bland chefer. Där såg man positiva effekter av att kunna släppa arbetet på fritiden, hitta mera återhämtning, bättre hälsa samt balans i livet. Mellner et al. menar att medveten närvaro i arbetet kan vara ett stödverktyg för att ledarens egna hållbarhet ska stärkas. Detta genom gränshantering, återhämtning, hälsa och självmedkänsla.

Enligt Stenström et al. (2018) är medveten närvaro en del av mänsklig hållbarhet. Målet är att människan ska hålla genom arbetslivet, därför behövs verktyg för att kunna skapa hållbara arbetsplatser. Ett verktyg är meditations och mindfulness-övningar. Även naturen och omgivningen spelar stor roll för människans återhämtning i vardagen. Ett medvetet ledarskap riktar inte bara fokus utåt och mot andra, utan en medveten ledare kan också stanna upp och lyssna inåt.

Tid för reflektion lyftes upp av Schedlitzki (2018) och Hägglund et al. (2020) Reflektion innebär att återspegla, tänka igenom, överväga, fundera eller att ägna sig en tanke åt. Man fokuserar på sig själv för att bli medveten på sina egna tankar, känslor och agerande. (Hägglund et al. 2020) I Schedlitzki (2018) forskning kom läroportfolior som ett verktyg att jobba mera hållbart fram. Detta genom att ledaren och medarbetaren kan ta sig tid att stanna upp och reflektera över sitt arbete. Pausa tillräckligt länge för att samla information från olika perspektiva, kritiskt reflektera över informationen före beslut fattas. Även Hägglund et al. (2020) använde sig av läroportfolior, men kallade det istället SMS-dagbok. SMS-dagbokens syfte var att mäta deltagarnas egna uppfattning av humör och energinivå och med hjälp av detta främja hållbar hälsa. Hägglund et al. konstaterade att det var av stor vikt att göra reflektionen regelbundet och under en längre tid, detta för att komma ordentligt in i det nya beteendet och få beteendet ordentligt etablerat.

”Någonting som jag verkligen har kommit på, det är att jag behöver tid för reflektion. Alltså, verkligen reflektera på: Vad händer där? Hur mår jag? Och att jag kan ta tillfället i akt nu att ta bilresor till reflektion. Det är för mig väldigt värdefullt” (Hägglund et al. 2020 s. 26)

Hägglund et al. (2020) betonade även vikten av balans i livet. Genom självreflektion och ökad självkänedom upptäckte studiens deltagare (i detta fall elittränare) att det fanns mycket annat än jobb som skapade det värdefulla i livet. Även Mellner et al. (2018) lyfte livet utanför arbetet som en viktig sak, samt vikten av att balans i livet. Med balans menas vikten av att dra gränser mellan arbetsliv och privatliv, samt att ha en balans mellan dessa två områden. Den ökade digitaliseringen i vårt samhälle utgör ett hot mot detta. Arbete och privatliv flyter in i varandra. Gränskontroll används som ett begrepp för att individen (både ledaren och medarbetaren) själv ska kunna styra över sina önskade gränser mellan arbete och privatliv. Mellner et al. betonade att ledaren och ledningen här är i nyckelroll, både som förebilder och som skapare av överenskommelser för att stabilisera gränserna. Även i Mellners undersökning från 2017 lyftes gränskontroll upp. Faktorer som ökade en ledares hållbarhet var bl.a gränssättning mellan arbete och privatliv, upplevd egen gränskontroll och huruvida man kan släppa tankarna på jobbet under ledig privattid. Tydliga gränser mellan arbete och privatliv, samt hög självmedkänsla, resulterade i hög gränskontroll. Detta kan ses som en nyckelfaktor för ledarens återhämtning och därmed också som en bra förebild för medarbetare att agera på samma sätt.

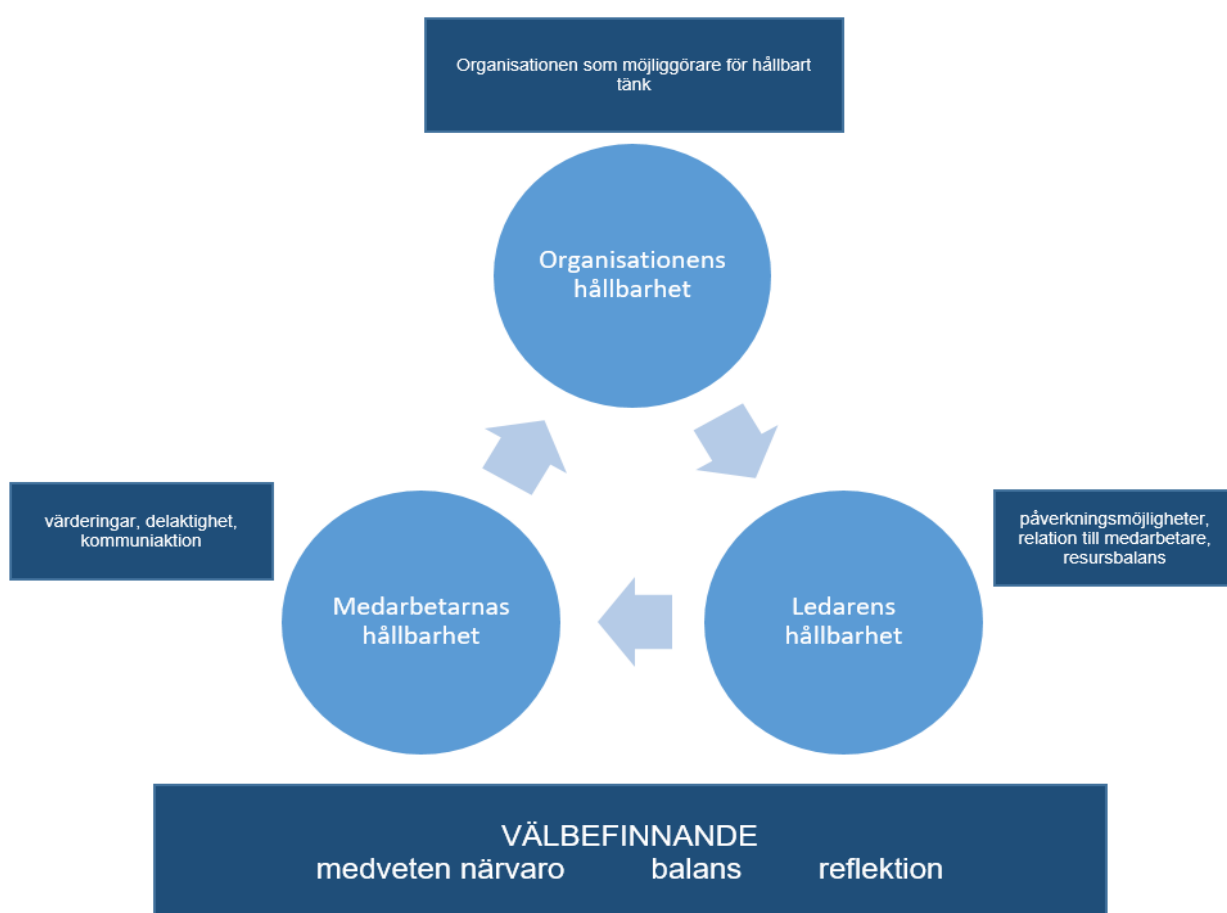
Lee (2017) hade som hypotes i sin forskning att hållbara ledare som stödjer balans mellan arbete och privatliv påverkar medarbetarnas tillfredsställelse positivt. Detta ger en signal att ledningen bryr sig om medarbetarnas välmående, vilket leder till att medarbetarna fokuserar bättre och utför sitt arbete bättre. Lee's hypotes stämde bra i forskningen.

6.5 Sammanfattning av resultaten

Konkreta åtgärder för att främja välmående på arbetsplatserna är att ge tid för både reflektion och medveten närvaro. Som ledare bör man också tänka på sig själv som förebild, samt på att livsbalans är a och o, både för ledaren och för medarbetaren. Även resursbalans för både ledare och medarbetare är av stor vikt. Från ledarskapssynvinkel så att ledaren ska ha tid för medarbetarna. Från medarbetarsynvinkel så att medarbetaren ska ha tid för kärnan i sitt arbetsuppdrag. Påverkningsmöjligheter, delaktighet, värderingar och det etiska tänket, kommunikation och tydlighet i arbetsuppdraget är också av stor vikt för att arbetsplatsen ska fungera bra och må bra.

Resultatet visar att det inte enbart handlar om ett hållbart ledarskap, utan om ett hållbart tänk genom hela organisationen. Allt från medarbetare till ledningsgrupper. Om hållbarhet beaktas på alla olika nivåer och åt alla olika håll, finns det större möjlighet att jobba hållbart.

I arbetslivet betyder detta också att samtliga deltagare i hela organisationen ska hitta en hållbar livsstil som gör att organisationen kan skattas som en välmående organisation.



Figur 9. Hållbarhet på alla nivåer

7 ANALYS AV RESULTATEN

Utgående från Avery och Bergensteins ledarskapspyramid kunde man i artiklarna jag granskade hitta samtliga 14 grundprinciper. Gerard et al. (2017) föreslog i sin artikel att man kunde använda den hållbara ledarskapspyramiden som ett verktyg. Vad finns och vad saknas?

Man kan konstatera att de artiklar som lästes gick in i varandra och belyste samma ämnen och samma resultat. De teman som sattes upp i resultat gick inte bara hand-i-hand med varandra, utan gick även in på varandras underkategorier.

7.1 Organisationen och ledarskapet

Något som kom fram i de artiklar som lästes var vikten av en organisation som tänker långsiktigt och hållbart och också möjliggör för både sina medarbetare och ledare att jobba hållbart. (jfr. Eriksson et.al 2020, Gerard et al. 2017 och Mellner et al.2018) Genom ett ökat välbefinnande i arbetet, upplever både ledare och medarbetare en större långsiktig vilja att arbeta med sina arbetsuppgifter. (jfr. Eriksson et.al 2020, Haney et.al 2018 och Mellner 2017) Detta kan man också se utgående från ledarskapspyramidens lägsta nivå. Organisationskultur och vikten av att värdesättas och vara delaktiga som medarbetare, för att jobba långsiktigt. Även Antonovsky påpekade att meningsfullhet har den största betydelsen för hälsan. I arbetsförmågehuset syns också meningsfullheten och delaktigheten i husets tredje våning, värderingar, attityder och motivation. Om medarbetaren i organisationen upplever att arbetet är utformat som meningsfullt och lämpligt utmanade så påverkar det direkt arbetsförmågan. Hur organisationen har byggt upp arbetet är alltså av stor vikt för det hållbara tänket.

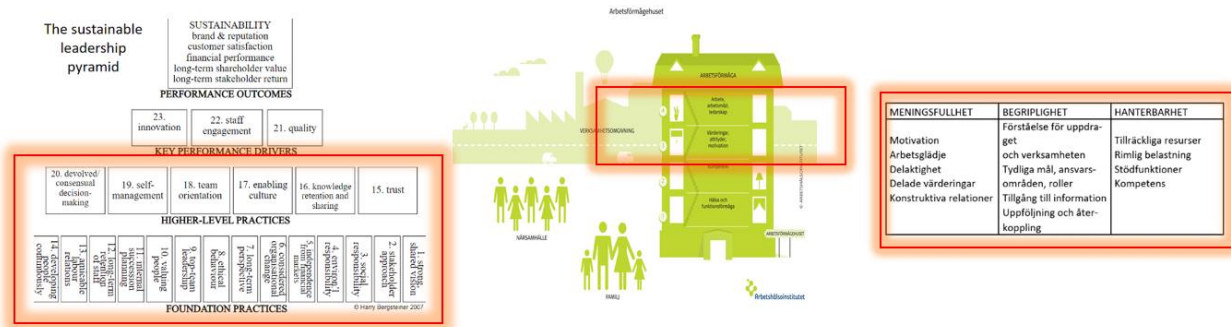
Om organisationen lyckas skapa arbetet så det innefattar både resursbalans och tydliga strukturer, vilket även innefattar stöd till medarbetaren, finns det större chans för hållbarhet i hela organisationen. (jfr. Gerard et al. 2017, Mellner et al. 2018 och Mellner 2017) Arbetsförmågehusets fjärde våning (arbete, arbetsmiljö och ledarskap) visar även på detta. Vikten av chefsarbetet och deras makt och skyldighet att tillhandahålla goda arbetsförhållanden för medarbetarna.

Som en stor del i organisationen lyftes ledningen och ledarskapet upp då det gäller hållbarhet. Olika ledarskapsstrategier har direkt betydelse för medarbetarna och därmed också hela organisationen. (jfr. Eriksson et al. 2020, Gerard et al. 2017 Haney et al. 2018, Mellner et al. 2018 och Mellner 2017) I Antonovskys Kasam-modell kan man se att hela modellen har betydelse för ledarskapet. Meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet är av stor vikt för att ledaren ska kunna fullfölja hela sitt uppdrag. Hela den hållbara ledarskapspyramiden handlar om ledarskapets kärnuppdrag.

Ledare som kommer i kläm mellan ledningen och medarbetarna eller som upplever slitningar i arbetet kom fram i två artiklar (jfr Mellner et al. 2018, Mellner 2017). Även vikten av att resurserna är delade till ledaren på rätt sätt hittades i samma artiklar. I kasammodellen hittas detta under rubriken hanterbarhet. Att ha tillräckliga resurser och en rimlig belastning i ledarskapet. Finns detta så kan ledaren ha större möjligheter att jobba för välmående medarbetare. Den hållbara ledarskapspyramidens första våningens stenar talar alla för att en ledare ska bryr sig om sina medarbetare och medvetet jobba för att medarbetarna ska ha det bra på arbetet. Även hela Antonovskys kasam-modell belyser detta. Ett ledarskap som stöder välbefinnande och arbetsengagemang är av stor vikt för att kunna jobba för välmående medarbetare och hållbarhet. (jfr Eriksson et al. 2020, Haney et al. 2018, Mellner et al. 2018, Mellner 2017, Miller et al. 2019 och Stenström et al. 2018)

Att som ledare ha makt och befogenhet att agera är en viktig ingrediens i det hållbara ledarskapet. Detta tangerar även inkluderingen, så att ledaren (och medarbetaren) har en känsla av att hen är viktig i organisationen och gör ett arbete som är viktigt. (jfr Haney et al. 2018) Den hållbara ledarskapspyramidens femte sten, värdesättande av människor, passar bra in i detta. Om ledaren har makt och befogenhet att göra sitt jobb så visar det också på att organisationen litar på ledaren. Ansvar och befogenheter hittas i den hållbara ledarskapspyramidens andra nivå. Hela nivån berör detta ämne (stenarna 15 tillit , 16 kunskapsbehållande, 17 en möjliggörande kultur, 18 lagorientering , 19 självadministrering och 20 decentraliserat beslutsfattande i samförstånd) Denna nivå kom fram i flera olika nyckelord som plockades från artiklarna. Underkategorierna ledarskapet och kommunikation som framkom i resultattabellen berör denna nivå. I Kasam-modellen kan vi här koppla till begriplighet, där även ansvarsområden nämns.

Arbetsförmågehusets fjärde våning, arbete, arbetsmiljö och ledarskap tangerar hela organisationen och ledarskapet. Organisationen och ledarnas skyldighet att utveckla arbetsförhållandena så att medarbetarna har möjlighet att känna att arbetet är meningsfullt.



Figur 10. Teori kopplat till organisation och ledarskap. (Avery et al.2011, Arbetshälsoinstitutet 2019 och Angelöw.2013)

Sammanfattningsvis ser man att den teoretiska referensramen hittas i det analyserade materialet. Inom organisationens hållbarhet och ledarens hållbarhet hittas den hållbara ledarskapspyramidens två första nivåer, våning tre och fyra i arbetsförmågehuset och hela KASAM-modellen.

7.2 Medarbetarfokus och välbefinnande

Medarbetarfokus innebär att som ledare sätta medarbetaren i centrum, samt att ledaren är lyhörd för vad medarbetaren säger. Ledaren bygger upp en relation till medarbetaren, samt arbetar för att arbetsgemenskapen ska fungera. Detta för att ha möjlighet att arbeta hållbart. (jfr. Eriksson et al. 2020, Haney et al. 2018 och Mellner et al. 2018.)

Delaktiga medarbetare som har en gemensam attityd och en gemensam vision har lättare att uppnå förändringar i organisationen. Mål uppnås lättare och medarbetarna känner även en större arbetsmotivation och därmed större välbefinnande på arbetet. (jfr. Brown 2018, Fonsén et al. 2019, Lee 2017 och Miller et al. 2019). Delaktighet nämns även i kasam-modellen under rubriken meningsfullhet. Antonvosky poängterade att detta var den viktigaste delen för hälsan, eftersom medarbetare med hög meningsfullhet orkar kämpa i situationer som kan kännas ohanterbara. I arbetsförmågehuset hittas delaktigheten på

tredje våningen, värderingar, attityder och motivation. Ett meningsfullt arbete påverkar arbetsförmågan positivt. Ledarskapspyramidens andra nivå där man utvecklar en atmosfär som är pålitlig och som möjliggör kunskapsdelning tangerar delaktigheten. Medarbetare som får möjlighet att vara delaktiga och använda sina kompetenser är mera hållbara än medarbetare som inte kan/får vara delaktiga. På tredje nivån i ledarskapspyramiden finns innovation och personalengagemang som direkt berör delaktigheten. Regeringsprogrammet nämner även vikten av att medarbetarna har möjlighet att vara delaktiga i arbetspolitiken.

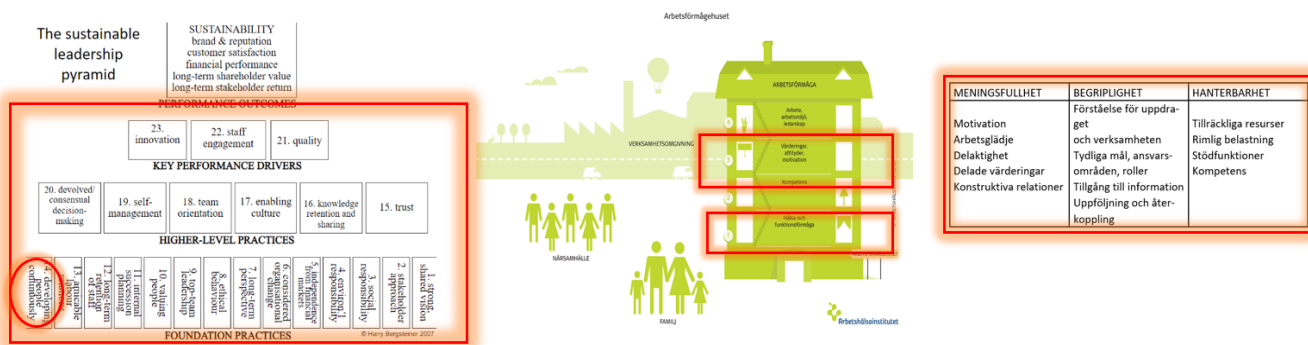
Kommunikation handlar inte bara om delaktighet och inkludering, utan också om hur man delar organisationens vision (processfokus), samt hur ledaren leder förändringar. Med kommunikation är det viktigt att ord och handling stämmer överens. Ledaren i organisationen förmedlar hela tiden budskapet, målen och visionen. Ledaren ansvarar för att processen leds framåt samt med hjälp av kommunikationen kommer framåt tillsammans med medarbetarna. (jfr. Eriksson et al. 2020, Fonsén et al. 2019, Lee 2017 och Mellner et al. 2018) Antonovskys Kasam-modell nämner föreståelse, tydliga mål och tillgång till information. Även uppföljning och återkoppling finns med i Kasam-modellen. I ledarskapspyramiden är det tydliga uppdraget grundnivån. Den fjortonde grundstenen, stark delad vision kom fram som en viktig del i flera av de granskade artiklarna.

Etiken i den hållbara ledarskapspyramiden hittas i flera stenar, nr 3 socialt ansvar, nr 4 miljöansvar, nr 8 etiskt uppförande och nr 15 tillit. I arbetsförmågehuset hittar vi etiken på våning tre, tillsammans med värderingar, attityder och motivation. I de artiklar som lästes lyftes främst upp ledarens etiska tänkande och hur ledaren agerade i förhållande till sina medarbetare. (jfr. Haney et al. 2018 och Stenström et al. 2018)

Ett annat verktyg för välbefinnande och för att motverka stress i arbetslivet var medveten närvaro. Medveten närvaro strävar till att uppnå ett fokus på här och nu, inte svunnen eller kommande tid. Detta kan minska stress, oro, ångest, depression samt öka på känslan av livskvalitet. (jfr Hägglund et al. 2020 och Meller et al. 2018) Detta syns direkt i arbetsförmågehusets botten våning, eller grunden för hela medarbetaren, hälsa och funktionsförmåga. En välmående medarbetare har bättre möjlighet att utföra det uppdrag hen har i sitt arbete.

Som en väg till välbefinnande och balans i arbetslivet kom vikten av reflektion och reflektionstid fram. Reflektion används för att individen ska stanna upp, tänka efter och ha möjlighet att utvecklas. Reflektion kan även användas för att medarbetaren ska inse allt hen har lyckats med i sitt arbete. Reflektion talades i artiklarna som en metod till ett mer balanserat yrkesliv och som ett sätt att avvärja stress. (jfr Hägglund et al. 2020, Schedlitzki 2018) Reflektionen kan man sätta i flera våningar i arbetsförmågehuset. Det går hand-i-hand med både våning tre, värderingar, attityder och motivation, om man tittar på medarbetaren som enskild individ. Upplever medarbetaren sitt arbete som meningsfullt? Men även våning fyra, arbete, arbetsmiljö och ledarskap, har reflektion i sig. I Kasam-modellen hittar vi reflektion under rubriken begriplighet. I den hållbara ledarskapspyramiden kan vi sätta reflektionen direkt i sten fjorton, kontinuerlig personalutveckling.

Det psykiska välmåendet och livsbalans kom upp i flera artiklar (jfr. Hägglund et al. 2020, Lee 2017, Mellner et al. 2018, Mellner 2017 och Stenström et al. 2018) , detta korrelerar direkt med arbetsförmågehusets första våning. Den psykiska och fysiska funktionsförmågan. I ledarskapspyramiden finns ingen sådan grundsten, men man kunde skriva in livsbalans i grundstenarna, värdesättande av människor eller i, långvarigt bevarande av personal. Livsbalans är eventuellt något som man har börjat prata om i samband med stress, utbrändhet och extrem arbetsbörda. (jfr. Eriksson et al. 2020 och Stenström et al. 2018) I arbetsförmågehuset hittar man livsbalansen i våningen för värderingar, attityder och motivation. Kombinationen av arbetsliv och privatliv finns även i Antonovskys Kasam-modell. Där under rubriken Hanterbart och Rimlig belastning. På ledarnivå handlar det om förmåga att leda sig själv innan man leder andra. Ledaren vet hur och varför ledaren gör som ledaren gör. Uppdraget bör vara möjligt att utföra inom rimlig arbetstid. (jfr. Eriksson et al. 2020, Gerard et al. 2017 och Stenström et al. 2017)



Figur 10. Teori kopplat till medarbetarfokus och välbefinnande. (Avery et al.2011, Arbetshälsoinstitutet 2019 och Angelöw.2013)

Sammanfattningsvis kan man även inom medarbetarnas hållbarhet och välbefinnande i arbetet se den teoretiska referensramen. Den hållbara ledarskapspyramidens första sten, stark delad vision kom starkt fram i flera av de analyserade artiklarna. Arbetsförmågehusets första och tredje våning belyst, samt hela KASAM-modellen.

8 DISKUSSION

I detta kapitel framkommer resultatdiskussion, metodiskussion, kritisk granskning, arbetslivsrelevans samt förslag till fortsatt forskning.

8.1 Resultatdiskussion

Syftet med denna studie var att ta reda på hur man från ledarperspektiv främjar välmående på arbetsplatserna utgående från hållbart ledarskap. Frågeställningen var; Vad visar forskningen om hållbart ledarskap och vilken betydelse har hållbart ledarskap för medarbetarnas välmående på arbetsplatserna?

Hållbarhet och ett hållbart tänk är något som genomsyrar hela människan och livet. Detta för att de kompetenser, kunskaper och färdigheter som finns i dagens arbetsliv även ska bevaras till följande generationer.

Forskningen visar att det hållbara ledarskapet är av stor betydelse för medarbetarnas välmående. Genom välmående medarbetare kan organisationerna även arbeta mera hållbart.

De tre teorierna som finns i detta masterarbets referensram, den hållbara ledarskapspyramiden, arbetsförmågehuset och kasam-modellen hittades i alla de analyserade artiklarna. Resultatet visade att hållbarhet börjar från organisationen, som möjliggör för både ledare och medarbetare att arbeta hållbart. Det som inte hittades i resultatet var arbetsförmågehusets andra våning, kompetens. Detta kunde man aktivt söka efter med kombination av sökorden hållbarhet och kompetens.

Den lagstiftning som nämndes visar även på att hållbart tänk är av stor vikt i Finland och att man stävar till att medarbetarna, oavsett bransch, ska vara välmående medarbetare. Genom att arbeta för en hållbar organisation och ett hållbart ledarskap så finns det större möjligheter att uppnå regeringsprogrammets mål om att Finland ska vara ledande inom välbefinnandet i arbetet år 2030.

8.2 Metoddiskussion

Min metod bestämdes utgående från min forskningsfråga. Under skrivprocessen har det kommit mer forskning kring ämnet hållbart ledarskap. Datamaterialet jag använde mig av har sökts i flera olika databaser för att göra studien mera trovärdig och hitta ett bredd inom ämnet. Vid sökningarna i de olika databaserna kan begränsningarna och sökorden ha lett till ett bortfall av material, jag anser ändå att jag hittat ett bredd och relevanta artiklar för att lyckas undersöka ämnet.

Denna metod passade även mitt sätt att skriva, detta genom att jag kunde plocka in både kvalitativ och kvantitativ forskning, samt även artiklar i min forskning. Genom att göra en induktiv analys kunde jag analysera artiklarna och forskningarna, detta genom att se vad som steg upp för nyckelord från materialet jag valde ut. Risken med den konventionella innehållsanalysen är att man missar intressant fakta då man kodar och analyserar sitt material. Dock lästes materialet under analysprocessen genom flera gånger för att inte missförstås eller tolkas fel. Samtidigt som materialet lästes genom antecknade jag nyckelord från varje enskilt material. På detta sätt hittade jag teman och underkategorier som sedan presenterades i resultatdelen. En trovärdigare analysprocess kunde det ha blivit om detta arbete skulle ha skrivits av två eller flera studeranden. Då kunde man ha hittat olika

synvinklar och eventuellt fler nyckelord, samt under arbetets gång haft möjlighet att diskutera materialet.

Om inkluderingskriterierna skulle ha satts från 2000-2020 skulle man eventuellt kunna få fram om hållbart ledarskap ändrat under 2000-talet, eller om man pratar om samma sak kring hållbart ledarskap idag 2021 som år 2000.

Jag gör inte anspråk på att denna studie är heltäckande, utan detta var vad jag fick under denna tidsperiod fram.

8.3 Arbetslivsrelevans och förslag till fortsatt forskning

För att få kunna vara yrkesverksamma under hela vårt vuxna liv krävs det att vi tänker långsiktigt, hållbart. Genom hållbart ledarskap kan vi förbättra arbetsvillkoren för medarbetarna och hjälpa dem att klara av ett långt arbetsliv. Med tanke på regeringens utvecklingsprogram, med fokus på välbefinnande i arbetet, samt med målet att välbefinnandet i arbetet är världens bästa år 2030 krävs det att organisationerna tänker hållbart och långsiktigt. Hösten 2020 startade ett utvecklingsprogram vid namn ARBETE2030 som en del av regeringsprogrammet. Inom detta programs ramar startade även ett ledningsnätverk vars syfte är att dela med sig av lyckade erfarenheter av hur man leder medarbetare och om samarbete med medarbetare. (Social- och hälsovårdsministeriet. 2021) Detta visar att syfte med detta masterarbete har varit väldigt aktuellt och att detta är ett område som man kunde fördjupa sig ytterligare i.

Regeringen lade även till en komplettering till budgeten 2021, där det sattes mer resurser till arbetslivet och till utveckling av välbefinnande inom arbetslivet. (Statsrådets kansli. 2021) Även detta visar att arbetslivsrelevansen i detta masterarbete är stark.

Som fortsatt forskning kunde man ta reda på hur organisationer, dels med avgränsningen Finland men också i hela världen, av olika storlekar och inom olika branscher jobbar med

hållbarhet. Det skulle också vara intressant att ta reda på hur hållbart ledarskap påverkar eller inte påverkar effektivitet inom en organisation.

Inom mitt yrke, som ledare inom småbarnspedagogiken, ser jag att det hållbara ledarskapet är av väldigt stor vikt. Med tanke på de senaste årens rekryteringsbekymmer i huvudstadsregionen är vi mer eller mindre tvungna att arbeta med ett långsiktigt tänk, där vi ökar välbefinnande för våra medarbetare och där vi arbetar för att medarbetarna ska vara hållbara. År 2020 med den stora corona-krisen har också visat ännu tydligare för mig vad som egentligen är viktigt i arbetet. Processen med detta arbete parallellt med mitt yrkesliv har fått mig att prioritera välmående än starkare än förut.

KÄLLOR / REFERENCES

Angelöw B., 2013, *Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet*, Stockholm, Natur och Kultur.

Antonovsky A., 2005, *Hälsans mysterium*, Stockholm, Natur och kultur.

Arbetskyddslagen 23.8.2002/738, 2. Finlands författningssamlingar, Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20020738> Hämtad: 18.2.2020

Arbetskyddscentralen, Tillgänglig: <https://ttk.fi/sv> Hämtad: 6.10.2019

Arbetshälsoinstitutet, Tillgänglig: <https://www.ttl.fi/sv/arbetsgemenskap/arbetsformagehuset/> Hämtad: 6.10.2019

Arcada, God vetenskaplig praxis i utbildning och forskning på Arcada, Tillgänglig: https://my.arcada.fi/sv/webfm_send/1563 Hämtad: 9.2.2020

Armstrong R., Hall B., Waters E., Doyle J., 2011, *Scoping the scope of a Cochrane review*, Journal of public health, Tillgänglig: <https://academic.oup.com/jpub-health/article/33/1/147/1549781> Hämtad: 17.2.2020

Avery G., Bergsteiner H., 2011, *Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance*, Strategy & Leadership, Tillgänglig: <https://www-emerald-com.ezproxy.arcada.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/10878571111128766/full/pdf?title=sustainable-leadership-practices-for-enhancing-business-resilience-and-performance> Hämtad: 18.1.2021

Bolman L. G., Deal T., 2019, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur..

Cregård A., Berntson E., Tenglad S., Andersson P., Bejert E., 2018, *Att leda i en komplex organisation*, Stockholm, Natur och Kultur

- Daudt H., Van Mossel C., Scott S., 2013, *Enhancing the scoping study methodology: a large, inter-professional team's experience with Arksey and O'Malley's framework*, BMC Medical Research Methodology, Tillgänglig: <https://bmcmedresmeth-odol.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2288-13-48> Hämtad: 20.7.2020
- Dellve L., Eriksson A., 2016, *Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring*, Tillgänglig: <https://alfresco.vgregion.se/alfresco/service/vgr/storage/node/content/workspace/SpacesStore/85fc00c3-65d5-48bc-b6aa-f92ff797d0dc/Ha%cc%8allbart%20och%20h%c3%a4lsofr%c3%a4mjande%20ledarskap%20i%20vardag%20och%20f%c3%b6r%c3%a4ndring,%20Dellve%20Eriksson%202016.pdf?a=false&guest=true> Hämtad: 4.3.2019
- Den hållbara ledarskapspyramiden*, Tillgänglig: <https://slideplayer.com/slide/4915647/> Hämtad 18.1.2021
- Eriksson A., Dellve L., 2020, *Effekter av ledarprogram för hållbart och hälsofrämjande ledarskap på sjukfrånvaro, sjuknärvaro och utmattning*, Socialmedicins tidskrift. Tillgänglig: <https://socialmedicinsktidskrift.se/smt/index.php/smt/article/view/2125> Hämtad 1.8.2020
- Etiska rekommendationer för examensarbeten på yrkeshögskolor, Arene r.f., Tillgänglig: http://www.arene.fi/wpcontent/uploads/Raportit/2020/ETISKA%20REKOMMENDATIONER%20F%C3%96R%20EXAMENSARBETEN%20P%C3%85%20YRKESH%C3%96GSKOLOR_2020.pdf?t=1578480382 Hämtad: 15.2.2020
- FN-fakta, hållbar utveckling.2012*, Tillgänglig: <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf> Hämtad: 12.2.2020
- Fonsén E., Soukainen U., 2020, *Sustainable pedagogical leadership in Finnish early childhood education (ECE): an evaluation by ECE professionals*, Tillgänglig: <https://researchportal.helsinki.fi/publications/sustainable-pedagogical-leadership-in-finnish-early-childhood-edu> Hämtad: 1.5.2020

- Forskningsetiska delegationen, 2012, *God vetenskaplig praxis och handläggning av miss-tanker om avvikelser från den i Finland*, Tillgänglig: www.tenk.fi Hämtad: 9.2.2020
- Gerard L., McMillan J., Dánnunzio-Green N., 2017, *Conceptualising sustainable leadership*, Industrial and commercial training, Tillgänglig: https://www.researchgate.net/publication/314244676_Conceptualising_sustainable_leadership Hämtad 5.5.2020 Hämtad: 1.8.2020
- Haney B., Aoife P., Arden Z., 2018, *Making it personal: Developing sustainable leaders in business*, Tillgänglig: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.arcada.fi:2443/doi/full/10.1177/1086026618806201> Hämtad: 1.8.2020
- Hsieh H-F., Shannon S., 2005, *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*. Tillgänglig: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16204405/> Hämtad 1.2.2021
- Hansson M., 2012, *Vad är hållbarhet*, Lunds universitet, Tillgänglig: <https://www.hallbarhet.lu.se/om-hallbarhetsforum/vad-ar-hallbarhet> Hämtad: 18.2.2020
- Hägglund K., Kenttä G., 2020, *Hållbart ledarskap – baserat på ett enkelt verktyg för ökad självreflektion och self-compassion*, FOU-rapport 2020:2, Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1501668/FULLTEXT01.pdf> Hämtad: 1.10.2020
- Institutet för hälsa och välfärd – THL*. 2020, Tillgänglig: <https://thl.fi/sv/web/thlfi-sv> Hämtad: 1.8.2020
- Isaksson K., 2019, *Relationsinriktat ledarskap och psykologiska kontrakt*, Stockholm, Liber.
- Johansson L., Myrnäs L., Petersson V., *Hållbart ledarskap – begreppet i Sverige*, Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1231328/FULLTEXT01.pdf> Hämtad: 8.2.2020
- Lag om tillsynen över arbetarskyddet och om arbetarskyddssamarbete på arbetsplatsen*, 20.1.2006/44, Finlands författningssamlingar, Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2006/20060044> Hämtad: 18.2.2020

- Lagen om företagshälsovård 21.12.2001/1383*, Finlands författningssamlingar, Tillgänglig: <https://thl.fi/sv/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/palvelujarjestelma/terveyspalvelut/tyoterveyshuolto> Hämtad: 4.3.2019
- Ledarskap.eu*, 2020, Tillgänglig: <http://ledarskap.eu/hallbart-ledarskap/> Hämtad 1.8.2020
- Lee H-W., 2017, *Sustainable leadership: an empirical investigation of its effect on organizational effectiveness*, International journal of organization theory and behavior, Tillgänglig: <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=10934537&AN=124842626&h=Y4c5dcvWqlrfAKXtJu5IOxDkZPK55OP-gXi2E%2fQiSqhgrfCL%2bwL%2bjSeK19qAgSN%2buDMFJy7q8dzTq0Sok-NsHvog%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d10934537%26AN%3d124842626> Hämtad: 1.8.2020
- Ludvigsson A., 2012, *Vem leder egentligen vem? Samproducerat ledarskap*, Lund, Studentlitteratur.
- Lundman B., Hällgren G., 2012, *Kvalitativ innehållsanalys. Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso-och sjukvård*. Lund, Studentlitteratur.
- Mellner C., 2017, *Hållfast – Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv*, Afa försäkring Slutrapport, Tillgänglig: <https://docplayer.se/108613627-Slutrapport-projekt-titel-hallfast-hallbart-ledarskap-i-ett-foranderligt-arbetsliv.html> Hämtad: 1.4.2020
- Miller P., Gaynor V., Powell C., Powell S., Simpson E., 2019, *Leadership as sustainability: Context and primary school principals in jamaica*, Journal of school leadership, Tillgänglig: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.arcada.fi:2443/doi/full/10.1177/1052684619832153> Hämtad: 1.4.2020
- Mellner C., Aronsson G., 2018, *Hållbart ledarskap i komplexa organisationer och verksamheter*, Socialmedicins tidskrift, Tillgänglig: <https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1741> Hämtad: 1.8.2020
- Regeringsprogrammet för Sanna Marins regering 2019*, Tillgänglig: <https://valtioneuvosto.fi/sv/marin/regeringsprogrammet> Hämtad: 1.9.2020

- Schedlitzki D., 2018, *Developing apprentice leaders through critical reflection*, Tillgänglig: <https://www-emerald-com.ezproxy.arcada.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/HESWBL-09-2018-0095/full/html> Hämtad: 1.8.2020
- Social och hälsovårdsministeriet*, Tillgänglig: <https://stm.fi/sv/arbete2030-utvecklingsprogrammet-for-arbetet-och-valbefinnandet-i-arbetet> Hämtad: 17.1.2021
- Statsrådets kansli*, Tillgänglig: <https://vnk.fi/sv/-/1271139/mer-resurser-till-valbefinnande-pa-arbetet-arbetsloshetsskyddet-service-for-barn-och-unga-samt-vaccinforskning> Hämtad: 17.1.2021
- Stenström E., Lychnell L., 2018, *Från ego till eko: en hållbar ekonomutbildning*, *Socialmedicins tidskrift*, Tillgänglig: <https://socialmedicinskrift.se/index.php/smt/article/view/1744> Hämtad: 1.8.2020.
- THL – institutet för hälsa och välfärd*, Tillgänglig: <https://thl.fi/sv/web/funktionsformagan/vad-ar-funktionsformaga-> Hämtad: 18.1.2021
- Te-tjänster*, 2021, Tillgänglig: http://www.te-tjanster.fi/te/sv/arbetsso-kande/hitta_jobb/jobbai_finland/anlander_tillfinland/arbetstid_semester_lagen/index.html Hämtad: 4.2.2021
- Zawacki-Richter O., Kerres M., Bedenlier S., Bond M., Buntins K., 2020, *Systematic reviews in educational research*, Tillgänglig: file:///C:/Users/haglmia/Downloads/Suri2020_Chapter_EthicalConsiderationsOfConduct.pdf Hämtad: 5.12.2020

BILAGOR

Bilaga 1: Hälsöfrämjande åtgärder

- Aktivt arbete med att skapa en rimlig arbetsbelastning
- Ledarskaps- och medarbetarutvecklingsprogram där hälsa ingår
- Systematiskt arbetsmiljöarbete och arbetsmiljöutbildningar
- Arbete med att skapa delaktighet
- Medarbetarsamtal där hälsa är en av punkterna.
- Värdegrundsarbete
- Systematiskt arbetsglädearbete
- Fortbildning i kommunikation, teamutveckling och konflikthantering för chefer och medarbetare.
- Personal- och hälsoekonomiska analyser.
- Regelbundna uppföljningar av hälsofrågor, sjukfrånvaro, arbetsmiljö
- Friskvårds- och hälsoplaner
- Arbetsplatsträffar där hälsa finns med som en stående punkt.
- Handledning och coaching (chefer och medarbetare)
- Hälsoinspiratörer och hälsoutvecklare.
- Möjlighet till intern och extern rörlighet
- Arbete med att skapa ett uppskattningsorienterat klimat.
- Individuell hälsobedömning (hälsoprofil, konditionstest)
- Livsstilsinriktad rådgivning (kost, motion, tobak, stress)
- Fysisk aktivitet (kondition/styrketräning)
- Mental träning, meditation, avslappning och massage
- Medicinsk hälsokontroll
- Stödsamtal, individuellt eller i grupp (kriser och konflikter)
- Arbetsanpassning (individuellt, ergonomisk rådgivning, hjälpmedel)
- Samarbete med företagshälsovården
- Personalstödsprogram för att hjälpa anställda med privata problem, ekonomisk, juridisk och psykologiska rådgivning.

	Författare, utgivningsår och land	Titel	Syfte	Design	Urval/Sampel	Mätinstrument/datansamling	Resultat och slutsatser
1.	Mellner E., Aronsson G., 2018 Sverige	Hållbart ledarskap i komplexa organisationer och verksamheter	Studiens syfte var att anlägga och utveckla ett hållbarhetsperspektiv på arbetsvillkor, medarbetarskap och ledarskap i moderna organisationer.	Kvalitativ studie. Tidigare litteratur och statistik	n=43	Litteraturstudie	<p>Social hållbarhet i arbetssammanhanget, dvs. kvaliteten på relationer, tillit, kommunikation som förutsättning för fungerande gränssättning och livsbalans.</p> <p>Förutsättningar i organisationen och i individen för hållbart ledarskap.</p> <p>Medvetenhetsträning som ett verktyg för att stärka ledarens egna hållbarhet.</p> <p>Det krävs ett samspel mellan organisatoriska och individuella förutsätt-</p>

							ningar för att utveckla ett hälsofrämjande ledarskap, god arbetsmiljö och hållbar verksamhet.
2.	Fonsén E., Soukainen U., 2019 Finland	Sustainable pedagogical leadership in Finnish early childhood education (ECE): an evaluation by ECE professionals	Syftet med forskningen var att ta reda på hur professionella inom småbarnspedagogiken utvärderar ledarskapet.	Kvalitativ studie	n=110 sakkunniga, föreståndare, lärare och barnskötare.	enkät	Ju högre utbildning desto mera kritisk var deltagarna till det pedagogiska ledarskapet. Detta kan bero på att lärare och barnskötare ser sitt jobb mest i omedelbar samverkan med barngruppen, inte med ledarskapet. Konklusionen av forskningen var att man bör klarlägga ytterligare, samt diskutera, strukturen för ledarskapet inom småbarnspedagogiken för att därefter kunna utveckla en gemensam förståelse för hållbart pedagogiskt ledarskap.

3.	Mellner C., 2017 Sverige	Hållfast – Hållbart le- darskap i ett föränderligt arbetsliv	Att under- söka leda- res villkor och hur de upplever sitt eget le- darskap uti- från ett hållbar- hetsper- spektiv.	Kvalitativ studie.	n=22 chefsmed- lemmar. 11 kvinnor och 11 män inom 3 fackliga or- ganisat- ioner. samt n= 1657 i enkätunder- sökningen. svarspro- cent 60%	Bandinspe- lade djupin- tervjuer. Samt Enkätunder- sökning	Faktorer på organisationsnivå, i chefsroll samt på interpersonell nivå är av betydelse för ledares upplevel- ser av sin egna hållbarhet. Balanse- rade krav, resursbalans, rollen mel- lan ledare och medarbetare, tydlig och stödjande organisationsstruktur, antal medarbetare, faktisk arbetad veckoarbetstid, förväntningar på tillgänglighet i arbetsfrågor på friti- den samt relation till egen närmaste chef och medarbetare. Organisatoriska faktorer spelar stor roll för ledares hållbarhet.
----	---------------------------------	--	--	-----------------------	---	---	--

4.	Brophy Haney A., Pope J., Arden Z., 2018 UK	Making it personal: Developing sustainability leaders in business	Syftet är att ta reda på hur ledare kan bli bli mera hållbara I sitt ledarskap genom att undersöka fenomenet av experimentiellt inlärningsprogram.	Kvalitativ studie.	n=20	Semi-strukturerade intervjuer av deltagare och organisationer som deltar i 4 experiential program om vad de lärde sig och hur programmen hjälpte dem att utvecklas.	Man hittade 3 olika teman för hållbart ledarskap: förståelse, personlig kontakt och makt att agera. Förståelse var den mest framstående av dessa tre för hållbart ledarskap.
----	--	---	--	--------------------	------	---	--

5.	Eriksson A., Dellve L., 2020 Sverige	Effekter av ledarprogram för hållbart och hälsofrämjande ledarskap på sjukfrånvaro, sjuknärvaro och utmattning	Syftet är att ta reda på hur förändrad ledarstrategier påverkar sjukfrånvaro, sjuknärvaro och utmattning	Kvantitativ studie.	n=847 17 vårdarbetsplatser vars chefer deltagit i ett ledarprogram år 2015	Enkät	<p>Resultatet visade att sjukfrånvaron inte ökade vid de arbetsplatser där ledaren deltagit i ledarprogrammet kring hållbart ledarskap</p> <p>Analysen av ledarskapsstrategier vid de arbetsplatser som var med i undersökningen visade samband med hälsoorienterat ledarskap och minskad sjuknärvaro.</p> <p>Sambanden av analyserna i denna studie är svaga och det inkluderades inga kontrollarbetsplatser i analyser, därför är det svårt att dra generella slutsatser från denna studie. Istället konstaterade man att mer forskning behövs om hur specifika ledarskapsstrategier påverkar psykisk hälsa och sjukskrivningsmönster.</p>
----	--	--	--	---------------------	---	-------	--

6.	Hägglund K., Kenttä G. 2020 Sverige	Hållbart ledarskap- baserat på ett enkelt verktyg för ökad självreflektion och self-compassion	Syftet är att testa ett verktyg som främjar hållbart ledarskap.	Mixed method	n= 18 7 kvinnor och 11 män på landslagsnivå. Dessa representerar 3 olika idrottsgrenar. Ålder 25-65. Arbets- erfarenhet 4-41 år.	Interventionsstudie med datainsamling av daglig självskattning av humör och energi via sms. (kvantitativ data) samt beskrivning av dagens höjdpunkt (kvalitativ data)	Genom ökad självreflektion hos tränarna (ledarna) visar studien på långsiktiga beteendeförändringar som ökar det hållbara ledarskapet. Verktyget, SMS-dagbok, som användes visade sig ha betydelse för att ledarna ska få en djupare förståelse för självreflektion, self-compassion och hållbart ledarskap.
----	---	--	---	--------------	---	---	---

						samt fokusgrupp (kvalitativ data)	
7.	Schedlitzki D. 2018 Storbritannien	Developing apprentice leaders through critical reflection	Syftet är att utforska möjligheten att föra fram hållbar ledarskapsutbildning genom kritisk reflektion.	Kvalitativ studie	n=36	Litteraturstudie där det diskuterades läroportfolier i vilka respondenterna fyllde i sina självreflektiva tankar	Genom att pausa tillräckligt för att kusoltera och samla bevis eller material från olika perspektiv, samt genom att kritiskt reflektera före beslutsfattande visade sig ge en betydande fördel för medarbetarna och organisationen.
8.	Miller P., Gaynor v., Powell C., Powell S., Simpson E. 2019	Leadership as sustainability: context and primary school	Syftet är att ta reda på hur skollära arbetar	Kvalitativ studie.	n= 4 4st skollära från skolor som	Djupintervjuer	Resultatet visar att hållbart ledarskap är något som man arbetat med en längre tid då det gäller skollära.

	Jamaica	principals in Jamaica	med kombinationen av politik, klultur, socioekonomiska, lagliga och teknologiska utmaningar.		finns in olika samhällsklasser.		
9.	Brown C., Ayala C. 2018 USA	Developing and sustaining a regional school counselor leadership team	Syftet är att utforska utvecklingen och hållbarheten av regionala skolors rådgivnings ledarskaps	Kvalitativ studie.	n= 4 förmän	Case studier Intervjuer	Resultatet kan delas in i 3 delar.Förståelse, personlig kontakt och makt att agera.

			team för att visa meningen och inblick till andra skolors förmän och distrikts chefer som är intresserade av att utveckling och hållbarhet i ledarskaps- team, samt att hjälpa dem hitta en väg bort				
--	--	--	--	--	--	--	--

			från begränsande resurser.				
10.	Gerard L., McMillan J., D'annunzio-Green N. 2017 Storbritannien	Conceptualising sustainable leadership	Syftet är att utforska och analysera konceptet av hållbart ledarskap.	Kvalitativ studie	n = 5 5 teorier kring hållbart ledarskap	Litteraturstudie	Hållbart ledarskap beror på om det finns en effektiv hållbar kultur i organisationen.. Medarbetare och ledare måste vara det centrala i en organisation för att det ska bli en hållbar succé. Om det inte finns en kultur av utveckling och beskydd i en organisation så finns det inte heller grund för att hållbart ledarskap ska fungera.
11.	Lee H-W. 2017 USA	Sustainable leadership: an empirical investigation	Syftet är att undersöka om och hur	Kvalitativ studie.	n= 249227	Enkät	Resultatet visade på att oavsett hurdan organisation det är så är det värt för alla ledare att arbeta enligt en hållbar ledarskapsstruktur.

		of its effect on organizational effectiveness.	hållbart ledarskap påverkar organisationens effektivitet.				<p>I organisationer med ett hållbart ledarskap var medarbetarna nöjdast. Det förhindrade medarbeternas resurser från att tömmas. Detta genom att lyssna på medarbetarnas behov och röster.</p> <p>Medarbetarna var nöjdast med att ha en balans mellan jobb och privatliv.</p>
12.	Stenström E., Lychnell L. 2018 Sverige	Från ego till eko: en hållbar ekonomutbildning	Artikeln beskriver hur en högskola bidrar till att skapa hållbarhet genom att reformera utbildningen.	Kvalitativ studie.	Studenter vid Handelshögskolan i Stockholm	Reform av utbildning.	<p>Studenterna lär sig vad hållbarhet är på flera olika plan. Hållbart ledarskap för att ge verktyg inför framtidens arbetsplatser. Inte bara för att studenterna själva ska hålla, utan även för att deras eventuella medarbetare ska hålla i det långa loppet.</p>