

Ledarskap som främjar medarbetares välbefinnande och arbetsprestation vid distansarbete hemifrån

En systematisk kunskapsöversikt

Daniel Lundqvist
Andreas Wallo

2022

HELIX Rapport 22:001

HELIX Competence Centre
Linköpings universitet
SE-581 83 Linköping
Sweden

<http://liu.se/helix>

Tryck: LiU-Tryck, Linköping 2022

Förord

I denna rapport presenteras resultaten av en kunskapsöversikt som sammanställts på uppdrag av Forte. Projektet har genomförts vid HELIX Competence Centre vid Linköpings universitet. Vi har haft förmånen att under arbetets gång få kommentarer och konstruktiva synpunkter från flera kollegor och kontaktpersoner i HELIX partnerorganisationer. Vi vill särskilt tacka Jason Martin för en noggrann granskning av manuset.

Tack så mycket!

September 2022

Daniel och Andreas

Sammanfattning

I den här rapporten sammanställs och diskuteras forskningsbaserad kunskap om den betydelse ledarskap kan ha för medarbetares välbefinnande och arbetsprestation när arbetet genomförs på distans hemifrån. Att arbeta på distans hemifrån är inget nytt fenomen, men covid-19-pandemin medförde en kraftig ökning av arbete hemifrån. Distansarbete kommer sannolikt att vara mer vanligt förekommande även efter pandemin. Det finns således ett behov av att undersöka och identifiera ledarbeteenden som är relevanta vid distansarbete hemifrån.

I kunskapsöversikten undersöks de teoretiska utgångspunkterna, metoder som använts och i vilka kontexter som tidigare empiriska studier har genomförts. De ledarbeteenden som kan främja medarbetares välbefinnande och arbetsprestation identifieras, liksom andra faktorer som kan ha betydelse för relationen mellan ledarskap och välbefinnande eller arbetsprestation.

Totalt är 61 studier inkluderade i kunskapsöversikten. Av dessa var 27 kvalitativa studier och 34 var kvantitativa studier. Arbetet med granskningen av dessa studier har följt riktlinjer för systematiska översikter. Utifrån kunskapsöversiktens syfte och frågeställningar formulerades rapportens fokus och avgränsningar. Därefter generades söktermer för att identifiera relevant tidigare forskning. Sökningar genomfördes i databaserna Scopus och Web of Science, med Emerald och Business Source som komplementdatabaser. Sökstrategin inkluderade också handsökning, exempelvis i artiklars referenslistor.

De inkluderade studierna har haft olika teoretisk förankring gällande begreppen ledarskap och välbefinnande, där endast ett fåtal studier varit specifikt intresserade av ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande under distansarbete. De metoder som använts bygger i huvudsak på intervjuer eller enkäter. Studierna har använt en tvärsnittsdesign, där allt material samlats in vid samma tillfälle, förutom en kvalitativ studie som samlade in material vid två tillfällen. I 16 av de kvantitativa studierna undersöktes andra faktorer med betydelse för sambanden. De inkluderade studierna var genomförda i flera olika länder, varav flest i USA, Australien och Tyskland. Både offentlig och privat sektor är representerade i materialet.

En slutsats som kan dras är att det finns empiriskt stöd för att ledarskap har ett samband med medarbetarnas välbefinnande vid distansarbete hemifrån. Nästan alla kvantitativa studier som undersökt denna relation har funnit ett direkt samband eller indirekt samband via andra faktorer, oavsett teoretisk utgångspunkt eller studerad kontext. Samma tydliga empiriska stöd finns inte till medarbetares arbetsprestation då det undersöktes i mycket färre studier. Även de kvalitativa studierna visade att ledarskap vid distansarbete hemifrån är betydelsefullt, men i dem är det svårare att identifiera de empiriska kopplingarna mellan specifika ledarbeteenden och medarbetarnas välbefinnande eller arbetsprestation.

I kunskapsöversikten identifieras sex ledarbeteenden som lyfts fram i den tidigare forskningen som centrala vid distansarbete hemifrån. Dessa ledarbeteenden handlar om att ledaren kommunicerar och främjar teknikanvändning för kommunikation, att ledaren regelbundet stämmer av, återkopplar och styr mot verksamhetsmål, att ledaren visar tillit till medarbetaren och ger autonomi, att ledaren visar stöd och empati, att ledaren uppmuntrar och främjar hälsa, samt att ledaren anpassar utifrån medarbetares behov och håller samman arbetsgruppen.

Utifrån genomgången av tidigare forskning kan konstateras att studierna har undersökt enskilda ledarbeteenden i relation till många olika mått på välbefinnande vilket gör det svårt att avgöra respektive ledarbeteendes unika bidrag. Det behövs mer högkvalitativ longitudinell forskning som undersöker ledarskapets betydelse över längre tidsperioder, som tar hänsyn till mängden arbete som utförs på distans hemifrån, och som kombinerar olika datakällor och datainsamlingsmetoder.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund, syfte och frågeställningar	7
2. Centrala begrepp	9
Ledarskap	9
Välbefinnande	9
Arbetsprestation	10
Ledarskap som främjar välbefinnande och prestation	11
Distansarbete hemifrån	11
3. Metod	13
Avgränsningar och kriterier för urval av studier	13
Sökstrategi	14
Screening på titel och abstract	15
Relevansbedömning av fulltexter	15
Kvalitetsbedömning	15
Bearbetning och analys	17
4. Kunskapsläget utifrån granskade studier	18
Bakgrundsbeskrivning	18
Frågeställning 1	19
<i>Teoretiska utgångspunkter</i>	19
Distansstudier	19
Ledarskapsstudier	20
Välbefinnandestudier	21
Kombinationsstudier	21
<i>Metoder och underlag</i>	22
<i>Studerade kontexter</i>	23
Frågeställning 2	24
<i>Kategorier av beteenden</i>	24
Sprida information och kommunicera	28
Styra och sätta gränser	31
Släppa på tyglarna	33
Stötta och visa empati	34
Sätta värde på och sanktionera	34
Situationsanpassa och hålla samman	35
Ytterligare ledarskapsstilar	36
<i>Sammanfattning</i>	37
Frågeställning 3	40
5. Diskussion av resultat och forskningsbehov	42

Vad säger den tidigare forskningen om ledarskapets betydelse för välbefinnande och arbetsprestation vid distansarbete hemifrån?	42
Hur stämmer rapportens identifierade beteendena överens med ledarskap som inte utövas vid distansarbete hemifrån?.....	45
Forskningsbehov	46
Kunskapsöversiktens begränsningar	48
6. Kunskapsöversiktens relevans.....	49
7. Slutsatser.....	51
Referenser.....	52
Bilaga I. Sökningens olika steg, söksträng och antal träffar	66
Bilaga II. Inkluderade kvalitativa studier	68
Bilaga III. Inkluderade kvantitativa studier	73
Författare	79
Daniel Lundqvist.....	79
Andreas Wallo.....	79

1. Bakgrund, syfte och frågeställningar

Den här kunskapsöversikten handlar om den betydelse ledarskap kan ha för medarbetares välbefinnande och arbetsprestation när arbetet företas från hemmet och inte från den reguljära arbetsplatsen. Bakgrunden till rapporten är covid-19-pandemin och olika länders agerande som medförde en kraftig ökning av arbete hemifrån. I flera länder infördes nedstängningar av samhället, så kallade ”lockdowns”, vilka gjorde arbete hemifrån nödvändigt för många människor. I Sverige rekommenderade Folkhälsomyndigheten att anställda som hade möjlighet skulle arbeta hemifrån (Folkhälsomyndigheten, u.å.). Flera yrken och yrkesgrupper övergick på kort tid från kontorsförlagt arbete till arbete hemifrån.

Att arbeta hemifrån på distans är dock inget nytt fenomen (Kurland & Bailey, 1999) och diskussioner om distansarbete har förts under flera årtionden i takt med att tekniska hjälpmedel utvecklats (Arnfolk, 2013). Covid-19-pandemin innebar dock en radikalt påskyndad process, där användning av digitala verktyg för möten, fildelning och andra former av samarbete möjliggjorde en oväntat snabb omställning till nya och distansbaserade arbets sätt i många organisationer (Elg m.fl., 2021; Lindgren m.fl., 2019; Melin, 2021). Det finns även flera skäl att tro att distansarbete kommer att vara mer vanligt förekommande även efter pandemin (Barrero m.fl., 2021; Deloitte, 2021; Pew Research Center, 2021) och varvas med arbete på ordinarie arbetsplats. De positiva konsekvenserna av digitala arbets sätt vad gäller ökad produktivitet, hållbar utveckling, såväl ekologisk, social som ekonomisk, är starka skäl till detta (Digitaliseringsrådet, 2022; Eliasson & Unemo, 2021; Gal m.fl., 2019). I en undersökning av Eurofound (2020) framkom också att de flesta som under pandemin arbetat hemma på hel- eller deltid var positiva till distansarbete även i framtiden.

Till följd av covid-19-pandemin har interaktionen mellan chefer och medarbetare för många yrken skett digitalt (Gerdeman, 2021; Gratton, 2021; Schindler, 2021), och troligtvis kommer en ökning av arbete hemifrån också medföra att chefer och medarbetare fortsättningsvis ses digitalt. En övergripande fråga handlar således om ledarskapet i denna nya verklighet och hur ledarskap ska utövas när chefer och medarbetare inte ses fysiskt i samma utsträckning (Kohntopp & McCann, 2019). Som chef och ledare åligger rollen att uppnå de verksamhetsmål som ställts upp, men rådande regelverk slår även fast arbetsgivarens skyldighet att verka för en god arbetsmiljö och att anställda inte ska utsättas för ohälsosam arbetsbelastning samt se till att chefer har tillräcklig kunskap för detta (Organisatorisk och social arbetsmiljö, 2016).

Även om det florerar en mängd olika goda råd för hur chefer kan eller bör bete sig när deras medarbetare arbetar på distans hemifrån, med mer eller mindre bas i empirisk forskning, finns det ingen vetenskaplig översikt som sammanställt och granskat tidigare

empirisk forskning inom området. Syftet med den här rapporten är således att sammanställa och syntetisera tidigare forskning om hur chefer och ledare kan främja medarbetares välbefinnande liksom deras arbetsprestation när arbete företas på distans hemifrån. I rapporten görs en systematisk kunskapsöversikt av tidigare empiriska studier och sammanfattar kunskapsläget för att ge en aktuell helhetsbild och identifiera behov av framtida forskningsstudier.

Följande frågeställningar har varit vägledande för arbetet med rapporten:

1. Vilka teoretiska utgångspunkter och metoder har använts i tidigare forskning och i vilka kontexter har detta studerats?
2. Vilka ledarbeteenden kan, enligt tidigare forskning, främja medarbetares välbefinnande och arbetsprestation när arbetet genomförs på distans hemifrån?
3. Vilka andra faktorer har betydelse för denna relation, det vill säga mediatorer och moderatorer?

Rapporten består av fem kapitel. I kapitel 1 presenteras bakgrund och rapportens syfte. I kapitel 2 definieras centrala begrepp. I kapitel 3 följer en beskrivning av de metoder som använts för att samla in underlag till rapporten. I kapitel 4 redogörs för resultatet av granskningen av tidigare studier. I kapitel 5 diskuteras hur resultaten av tidigare forskning kan tolkas och vilka implikationer de får för chefer och medarbetare i arbetslivet. Här identifieras också kunskapsluckor för fortsatt forskning.

2. Centrala begrepp

I detta kapitel ges en övergripande beskrivning av begrepp och teorier som rör ledarskap, välbefinnande, arbetsprestation samt ledarskap som främjar välbefinnande och arbetsprestation vid distansarbete som utförs hemifrån.

Ledarskap

Ledarskap är ett fenomen som studerats i stor omfattning, vilket har lett till att fältet idag har flera olika inriktningar (Carton, 2022; Dinh m.fl., 2014) och att det finns en lång rad av definitioner. I den här kunskapsöversikten har vi valt att utgå från Yukls (2013, s. 23) definition då denna anses vedertagen och ofta citeras i forskningsstudier.

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.

I enlighet med denna definition förstås ledarskap som en påverkansprocess i riktning mot att uppnå ett mål. Denna process skapas gemensamt av ledare och medarbetare och går åt båda håll, det vill säga att medarbetare också är medskapare av ledarskap (Northouse, 2022). Enligt Yukl (2013) kan ledarskap utföras direkt eller indirekt. När det gäller direkt ledarskap avses olika ledarstilar, såsom transformativt och transaktionellt ledarskap (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006), medan indirekt ledarskap syftar till en påverkan som sker genom användning av formella program, ledningssystem och aspekter av formell struktur eller genom att påverka organisationskulturen (Coetzer m.fl., 2019; Hunter & Cushenbery, 2011; Yukl & Lepsinger, 2004). Vidare är ledarskap också ett situations- och kontextberoende fenomen, vilket innebär att det behöver anpassas beroende på faktorer som till exempel ledarens handlingsutrymme, medarbetarnas individuella behov och de resurser som finns i organisationen (Hersey & Blanchard, 1969; Oc, 2018; Stewart, 1982). När det gäller den som utför ledarskapet är vi i den här kunskapsöversikten främst intresserade av chefer, det vill säga någon som har verksamhetsansvar för en hel organisation eller en del av en organisation (t.ex. en avdelning) (Mintzberg, 2009).

Välbefinnande

Likt ledarskap är välbefinnande ett komplext begrepp som inte enkelt låter sig definieras. Övergripande kan välbefinnande beskrivas att handla om en individs upplevelse av att må bra, men vad detta inkluderar skiljer sig mellan olika teorier. De flesta forskare är dock överens om att välbefinnande är ett flerdimensionellt fenomen som inbegriper flera olika aspekter. Inom välbefinnandeforskning finns en lång tradition att särskilja mellan hedoniskt och eudaimoniskt välbefinnande (Keyes m.fl., 2002; Ryan & Deci, 2001). Hedoniskt välbefinnande handlar om den lycka, glädje och njutning en individ känner och eudaimoniskt välbefinnande handlar om individens utveckling och

självförverkligande, och att ha ork och energi för att kunna göra detta. Det ska också tydliggöras att välbefinnande kan utgöras av närvaro av positiva aspekter, såväl som frånvaro av negativa aspekter. Välbefinnande kan således studeras både genom tillfredsställelse, lycka och glädje, men också genom stress, besvär och åkommor. En ytterligare särskilnad forskare gör rör kontextbundenheten (Warr & Nielsen, 2018). Kontextbundet välbefinnande handlar om det välbefinnande individen har relativt denna specifika kontext, till exempel arbetet, medan ett kontextlöst välbefinnande snarare handlar om välbefinnandet i allmänhet och utan att ta något i beaktande, det vill säga upplevelsen av livet i stort. I den här kunskapsöversikten utgår vi från en definition utvecklad av Grant m.fl. (2007) där välbefinnande både handlar om individens upplevelse och fungerande, vilket således inkluderar upplevelser av välbehag, eller frånvaro av obehag, men också upplevelsen av vitalitet och hälsa.

Arbetsprestation

På ett övergripande plan kan sägas att begreppet arbetsprestation handlar om den anställdes beteenden som bidrar till att nå verksamhetens uppsatta mål. På engelska används vanligen begreppen ”work performance” eller ”job performance” (Campbell & Wiernik, 2015; Koopmans m.fl., 2011; Ramos-Villagrasa m.fl., 2019). Arbetsprestation blandas dock ofta med andra liknande begrepp såsom effektivitet eller produktivitet, men dessa senare begrepp tar egentligen även hänsyn till kostnadsfaktorer som begreppet arbetsprestation inte gör (Campbell & Wiernik, 2015). I sin litteraturöversikt över begreppet beskriver Campbell (2015) hur forskningsfältet på senare år kommit närmare en gemensam definition. Denna definition är dock fortfarande ganska bred, eftersom vad anställda gör skiljer sig väldigt mycket mellan olika yrken och branscher, och den är komplicerad, då begreppet är flerdimensionellt, men vilka dimensionerna är varierar mellan olika teorier (Campbell & Wiernik, 2015; Ramos-Villagrasa m.fl., 2019; Warr & Nielsen, 2018).

I den här kunskapsöversikten utgår vi från en definition utvecklad av Ramos-Villagrasa m.fl. (2019) där arbetsprestation delas in i tre dimensioner: uppgiftsprestationer (task performance), kontextuell prestation (contextual performance) och kontraproduktiv prestation (contraproductive work behaviour). Uppgiftsprestationer omfattar beteenden som bidrar till att verksamhetens arbetsuppgifter utförs, till exempel att producera en vara eller en tjänst. Kontextuell prestation, vilket ibland kallas för organisatoriska medborgarskapsbeteenden (organizational citizenship behaviour), handlar istället om beteenden som förekommer utöver arbetsuppgiftens genomförande, men som ändå bidrar till sammanhållningen inom organisationen). Den sista dimensionen kontraproduktiva prestationer omfattar beteenden som påverkar verksamheten negativt, som exempelvis klagande, att avsiktligt utföra uppgifter felaktigt och missbruk av privilegier (se också Koopmans m.fl., 2011).

Ledarskap som främjar välbefinnande och prestation

Chefer och ledares påverkan på medarbetare och det arbete de utför har studerats under lång tid. Faktum är att frågor om vad som utgör ett effektivt ledarskap är en av de centrala frågorna i utvecklingen av de olika ledarskapsteorier som finns. Flera tidigare kunskapsöversikter och meta-analyser har fokuserat på ledarskapets betydelse för medarbetares arbetsprestation och visar att ledarskap har ett samband till prestation i arbetet. Mer specifikt visar dessa att transformativt ledarskap (Judge m.fl., 2004; Wang m.fl., 2011), LMX (Dulebohn m.fl., 2012) och uppgifts- och relationsorienterat ledarskap (Brown m.fl., 2021) har positiva samband till arbetsprestation medan destruktivt ledarskap har negativa samband till arbetsprestation (Mackey m.fl., 2021).

Studier som undersöker ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande har inte samma långa tradition då denna forskning tog fart i början av 2000-talet. Likväl har flera kunskapsöversikter och meta-analyser publicerats och dessa visar att ledarskap har ett samband till medarbetares välbefinnande. Mer specifikt visar dessa att transformativt ledarskap (Arnold, 2017; Harms m.fl., 2017; Inceoglu m.fl., 2018; Kuoppala m.fl., 2008; Montano m.fl., 2017; Skakon m.fl., 2010; Teetzen m.fl., 2022), Leader-member exchange theory (LMX) (Harms m.fl., 2017; Montano m.fl., 2017; Skakon m.fl., 2010), och relationsorienterat ledarskap (Kuoppala m.fl., 2008; Montano m.fl., 2017; Skakon m.fl., 2010) har ett positivt samband till positiva aspekter av välbefinnande och ett negativt samband till negativa aspekter av välbefinnande. Även destruktiva former av ledarskap har undersökts och visat sig ha positiva samband till negativa former av välbefinnande (Harms m.fl., 2017; Montano m.fl., 2017; Skakon m.fl., 2010)

Vanligast är att studier, men även kunskapsöversikter fokuserar på antingen anställdas välbefinnande eller på anställdas arbetsprestation. En tidigare kunskapsöversikt och en meta-analys undersöker ledarskap i relation till både välbefinnande och arbetsprestation. Den tidigare kunskapsöversikten finner stöd för ett samband mellan transformativt ledarskap och relationsorienterat ledarskap till medarbetares välbefinnande, men inte till deras arbetsprestation (Kuoppala m.fl., 2008). Den tidigare meta-analysen visar att transformativt ledarskap, LMX och relationsorienterat ledarskap är kopplat till medarbetares välbefinnande samt att medarbetares välbefinnande är en mediator för deras arbetsprestation (Montano m.fl., 2017). Centralt för den här kunskapsöversikten är att ingen tidigare kunskapsöversikt fokuserat på ledarskap som främjar välbefinnande och arbetsprestation vid distansarbete hemifrån.

Distansarbete hemifrån

I den här kunskapsöversikten har vi valt att använda oss av begreppet distansarbete hemifrån, och med det menas att den anställda genomför sina arbetsuppgifter hemifrån som vanligtvis annars görs från ordinarie arbetsplats, vanligtvis med stöd av olika tekniska hjälpmedel. Det handlar således inte om så kallat ”mobile work”, vilket omfattar

arbete som normalt inte har en ordinarie arbetsplats (t.ex. chaufförer, konsulter och dylikt) eller där det ligger i organiseringen av arbetet att geografisk distans uppstår (t.ex. vid olika filialverksamheter) (Allen m.fl., 2015; Kurland & Bailey, 1999).

Begreppet distansarbete har på engelska många motsvarigheter, även om det råder en viss begreppsförvirring gällande likheter och skillnader som finns mellan olika begrepp (se t.ex. Allen 2015). "Telework", "telecommuting", "remote work", "distributed work", "e-work" och "virtual work" är bara några av de begrepp som används. Av dessa begrepp är telework kanske det som ligger närmast vad som avses i den här kunskapsöversikten. I och med pandemin har också andra beteckningar letat sig in såsom "work from home" eller "telework from home" för att tydliggöra att arbetet hemifrån inte alltid varit frivilligt självvalt, utan ofta skett under externa påtryckningar och nationella regler.

Som noterades i inledningen är detta med att arbeta på distans hemifrån inte något nytt fenomen och ett flertal tidigare kunskapsöversikter har belyst olika aspekter av sådant arbete. Av dessa översikter är det dock ingen som haft ett specifikt fokus på ledarskap och ledarskapets betydelse vid distansarbete hemifrån, vilket har noterats också tidigare som en begränsning i kunskapsläget (Collins m.fl., 2016). Istället har fokus ofta legat på vad distansarbete betyder för olika typer av utfall, såsom välbefinnande, prestation och produktivitet, karriär och karriärutveckling (Allen m.fl., 2015; Bailey & Kurland, 2002; Beauregard m.fl., 2019; Charalampous m.fl., 2019; Crawford m.fl., 2011; Gajendran & Harrison, 2007; Joyce m.fl., 2010; Lunde m.fl., 2022; Oakman m.fl., 2020; Shifrin & Michel, 2021; Shin m.fl., 2000; Tietze m.fl., 2009). Vissa tar även upp förutsättningar för telework (Allen m.fl., 2015; Bailey & Kurland, 2002; Beauregard m.fl., 2019; Shin m.fl., 2000), där en ofta återkommande aspekt rör chefens inställning till distansarbete. De enda som tydligt beskriver chefens roll vid distansarbete (Beauregard m.fl., 2019; Contreras m.fl., 2020), sammanfattar forskningsläget i fyra teman men utan att tydligt specificera om det är viktigt för medarbetares välbefinnande, arbetsprestation eller något annat. Det första temat handlar om tillit och att det är viktigt att chefer litar på sin medarbetare. Det andra temat handlar om detaljstyrning och att det är viktigt att chefer vågar släppa kontrollen och inte mikrostyr. Det tredje temat rör kommunikation och att det är viktigt med regelbunden kommunikation och avstämning. Det fjärde och sista temat handlar om utbildning och att det är viktigt att medarbetare ges utbildning och stöd att hantera utrustning och hjälpmedel.

3. Metod

I detta kapitel presenteras metoden som använts vid arbetet med kunskapsöversikten. Beskrivningen följer en kronologisk ordning för att de centrala momenten och stegen ska bli enkla att identifiera. Granskningsarbetet baserades på Booth m.fl. (2022).

Avgränsningar och kriterier för urval av studier

Arbetet inleddes med att, utifrån projektets syfte och frågeställningar, formulera studiens innehåll, fokus och avgränsningar. Här utgicks från den så kallade PEO-modellen (People, Exposure, Outcome) för att ta fram kriterier för inklusion och exklusion. I detta steg konsulterades erfarna forskare inom fältet.

Inklusionskriterierna (Tabell 1) bestod i att studierna skulle:

1. ha fokus på arbetslivs- och arbetsplatskontexter, där arbetet genomförs på distans hemifrån
2. undersöka ledarskap i termer av stilar, beteenden, roller och liknande begrepp eller synonymer i relation till,
3. medarbetares välbefinnande (och arbetsprestation).

För kvantitativa studier var ett kriterium också att de statistiskt skulle testa relationen mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande. Vidare sattes ytterligare, praktiskt inriktade, inklusionskriterier för att säkerställa att underlaget till kunskapsöversikten var vetenskapligt och empiriskt grundade. Dessa kriterier innebar att studierna skulle vara:

4. vetenskapliga artiklar i internationella (akademiska) tidskrifter med granskningsförfarande ("peer-review"),
5. att de skulle vara publicerade eller "in press",
6. samt att de skulle vara skrivna på engelska, och
7. innehålla empiriskt material.

Tabell 1. Inklusionskriterier i PEO-modellen

People	Exposure	Outcome
Studier med fokus på arbetslivs- och arbetsplatskontexter och där arbetet genomförs på distans hemifrån.	Ledarskap i termer av stilar, beteenden, roller och liknande begrepp/synonymer.	Medarbetares välbefinnande (och arbetsprestation).

Kunskapsöversiktens exklusionskriterier utarbetades samtidigt som inklusionskriterierna (Tabell 2). De bestod i att studier skulle exkluderas om de:

1. enbart fokuserade på andra kontexter än arbetslivet, såsom skola och utbildning (t.ex. studier av relationer mellan lärare och elever),
2. enbart fokuserade på alternativa former av distansarbete, såsom mobilt arbete och distribuerade team.
3. enbart fokuserade på effekter av att arbeta på distans, oberoende av ledaren,

4. enbart fokuserade på ledning och styrning och inte ledares ledarskap i termer av roller, aktiviteter, beteenden osv.,
5. enbart fokuserade på medarbetares eller arbetsgruppers arbetsprestation utan att undersöka anställdas välbefinnande,
6. enbart fokuserade på medarbetares eller arbetsgruppers självledarskap,
7. enbart fokuserade på ledarens eget välbefinnande eller arbetsprestation,
8. inte byggde på empiriskt material (såsom litteraturoversikter, metaanalyser, konceptuella artiklar, "viewpoints" eller motsvarande),
9. rapporterar samma resultat som publicerats i tidigare artiklar,
10. var litteratur som inte publicerats i vetenskapliga, akademiska tidskrifter (såsom rapporter, böcker, bokkapitel, doktors- eller licentiatavhandlingar),
11. var skrivna på andra språk än engelska.

I de fall studier i skolkontexter fokuserade på chef och anställd, såsom rektor och lärare, bedömdes detta innebära en arbetslivskontext och påverkades därför inte av exklusionskriterierna. Vidare har tidigare kunskapsöversikter i fältet granskats och relevanta studier som tagits med i dem har inkluderats, men själva kunskapsöversikterna har inte inkluderats i vår egen granskning.

Tabell 2. Exklusionskriterier i PEO-modellen

People	Exposure	Outcome
Studier med enbart fokus på andra kontexter än arbetslivet, t.ex. skola och utbildning, eller där arbetet ej genomförs på distans hemifrån.	Enbart ledning, styrning, men inte ledarskap. Individens, arbetsgruppers självledarskap.	Studier som enbart fokuserar på effekter av distansarbete. Ledares eget välbefinnande eller arbetsprestation.

Sökstrategi

Efter att inklusions- och exklusionskriterier bestämts identifierades fem kvalitativa studier och fem kvantitativa studier som uppfyllde inklusionskriterierna och som vi hade kännedom sedan tidigare arbeten. Dessa studier användes för att generera lämpliga söktermer, men också för att validera de senare sökningarna och säkerställa att alla studier återfanns i sökresultaten.

Sökningarna genomfördes i tre omgångar. Den fulla sökstrategin (sökning A) genomfördes i oktober 2021 i databaserna Scopus och Web of Science. Denna sökning inkluderade 4 olika områden av söktermer: Ledarskap, Distansarbete, Covid, samt Välbefinnande och sökträffarna behövde innehålla termer från områden Ledarskap och Välbefinnande samt Distansarbete eller Covid. En tilläggsökning (sökning B) gjordes samtidigt i samma databaser med alternativa termer för ledarskap och endast i kombination med Välbefinnande-termer, eftersom exempelvis studier som behandlar e-ledarskap inte nödvändigtvis använder termer om distans då det ligger i själva begreppet e-ledarskap. Slutligen genomfördes en uppdaterad sökning (sökning C) i mars 2022 i databaserna Scopus och Web of Science. Denna gjordes för att säkerställa att inga nyligen publicerade studier av relevans för kunskapsöversikten förbisågs. Denna sökning

inkluderade dock endast 3 områden av söktermer: Ledarskap, Distansarbete, samt Välbefinnande. Detta gjordes då den fulla sökningen (sökning A) visade att covid-termerna var överflödiga. Databaserna Emerald och Business Source användes som komplementdatabaser, men de gav inga ytterligare studier. I Bilaga I presenteras söksträngar och antal träffar. Efter borttagning av dubletter från alla tre sökningar kvarstod 3692 unika studier.

Screening på titel och abstract

Granskningsprocessen inleddes genom att samtliga titlar och abstract lästes igenom för samtliga sökträffar. Programvaran Rayyan QCRI användes som stöd för att underlätta arbetsprocessen. Alla sökträffar markerades med antingen *inkludera*, *exkludera* eller *kanske*. Studier som markerats med kanske, eller studier där olika bedömningar gjorts, diskuterades till enighet om ett gemensamt beslut nåddes. Vid bedömningen försökte vi avgöra huruvida studien i fråga empiriskt undersökt relationen mellan ledarskap å ena sidan och medarbetares välbefinnande å andra sidan, samt om distansarbete hemifrån förelåg. I screeningen identifierades även översikter och konceptuella studier. Totalt var det 515 studier som ansågs kräva fulltext för att avgöra om de uppställda inklusionskriterierna uppfylldes.

Relevansbedömning av fulltexter

En relevansgranskning av studiernas fulltexter gjordes på de studier som passerat screening. Några studiers fulltexter gick dock inte att få tillgång till (totalt 27 stycken), så totalt granskades 488 studier för att avgöra om de uppfyllde de uppställda inklusionskriterierna. Relevansgranskningen resulterade i att 57 studier bedömdes möta de kriterier som ställts upp för den här kunskapsöversikten.

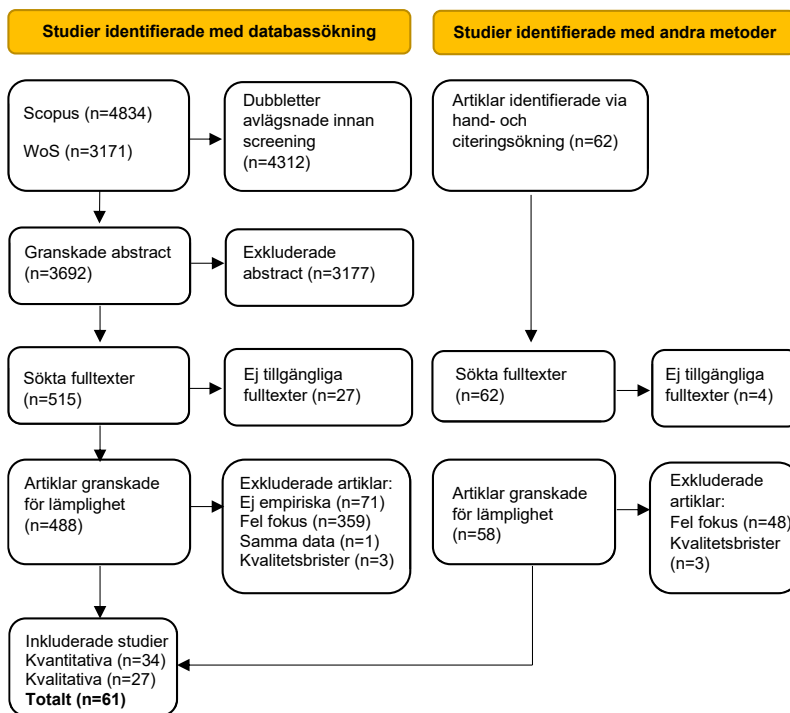
Kvalitetsbedömning

För de studier som bedömdes vara relevanta gjordes en kvalitetsbedömning. Studier med en kvalitativ metodansats bedömdes med en granskningsmall som utvecklats av Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU) (2020). SBU:s granskningsmall består av fem områden: teoretisk underbyggnad av studien, urval, datainsamling, analys och forskarens roll. Vart och ett av dessa områden har frågor som ska besvaras i kvalitetsbedömningen. Under området Deltagare finns till exempel frågorna "Är urvalet lämpligt för att besvara frågan?" och "Är rekryteringsmetoden lämpligt vald och genomförd?". Frågorna besvaras med ja, nej eller oklart. Efter en sammanvägning görs en bedömning om den granskade artikeln har hög, medelhög eller låg kvalitet. I granskningen inkluderades endast studier med hög och medelhög kvalitet. Av de kvalitetsgranskade kvalitativa studierna bedömdes 27 studier ha hög eller medelhög kvalitet. Studier med en kvantitativ metodansats kvalitetsbedömdes med ett protokoll

framtagen av Tompa m.fl. (2007, 2016) och som har använts i flera tidigare kunskapsöversikter (Andersen m.fl., 2019; Kock & Reineholm, 2020; Ståhl, 2016). Protokollet består av tio frågor som bedöms mellan 1 och 5 poäng. Ett exempel på fråga är: ”Är resultatet justerat för viktiga påverkande faktorer?” I enlighet med bedömningsprotokollet bedömdes studier med 35 poäng eller mer som Hög kvalitet, 25 till 34 poäng bedömdes som Medelhög kvalitet och 24 poäng eller lägre bedömdes som Låg kvalitet. Endast studier av hög eller medelhög kvalitet inkluderades, vilket är i linje med bedömningsprotokollets rekommendation och tidigare litteraturöversikter. Av de kvantitativa studierna bedömdes 34 ha hög eller medelhög kvalitet.

Vid sidan av databassökningar genomfördes även handsökningar i översiktsartiklars och relevanta studiers referenslistor. Genom denna sökning identifierades ytterligare 62 studier. Av dessa 62 studier kunde 58 laddas ned. Tio studier bedömdes som relevanta och genomgick kvalitetsgranskning i enlighet med Tompa m.fl. (2007, 2016) och (SBU) (2020). Sju av dem bedömdes ha hög eller medelhög kvalitet, varav två var kvantitativa studier och fem var kvalitativa studier.

Sammantaget baseras därmed denna kunskapsöversikt på 61 studier. I Figur 1 presenteras en sammanfattande och översiktlig bild av processens olika steg.



Figur 1. Flödesschema över hur många artiklar som gått igenom under processens olika steg.

I samband med kvalitetsbedömningen bedömdes också potentiella intressekonflikter som kan ha orsakats av hur de inkluderade studiernas finansierats. I de fall som finansiär angetts har det uteslutande gällt statliga forskningsråd eller intern finansiering från de universitet/högskolor där forskarna varit verksamma. Inga intressekonflikter framkom.

Bearbetning och analys

Efter att samtliga inhämtade fulltexter relevans- och kvalitetsgranskats var det 61 studier som uppfyllde samtliga inklusionskriterier och som därmed ingreps i analysen. I denna del av processen behandlades kvalitativa studier och kvantitativa studier på olika sätt.

De kvalitativa studierna analyserades med stöd av NVivo 12 och MS Excel. Analysen följde en stegvis process som inleddes under arbetet med att välja ut studierna (dvs. screening samt relevans- och kvalitetsbedömning) då den första övergripande bilden av innehållet skapades. I nästa steg vidtog en initial kodning i NVivo 12. I detta steg kodades först bakgrundsinformation om respektive studies syfte och metod. Därefter kodades de teoretiska utgångspunkterna eller tidigare forskningen som studierna använde. Här avgränsade vi oss till att koda det som handlade om ledarskap, distansarbete eller utfallsmått, till exempel välbefinnande. Andra teoretiska utgångspunkter kodades inte. Slutligen kodades studiernas resultat. Här arbetade vi induktivt genom att läsningen av resultat- och diskussionsdelarna i studierna resulterade i nya empirinära koder. I detta steg började vi med studierna som genomförts innan pandemin och därefter kodades de nyare studierna. På så sätt kunde skillnader och likheter i resultaten hållas reda på. I detta steg gjordes också en kortare sammanfattning av respektive artikel med fokus på resultatens innehåll och studiernas slutsatser (Bilaga II). I det sista steget gjordes en övergripande analys av den induktiva kodningen av resultaten. Då klustrades den initiala kodningslistan genom att koder som liknade varandra fördes samman till en övergripande kategori. I detta steg identifierades därmed de kategorier som presenteras i Tabell 6 i rapporten.

Analysen av de kvantitativa studierna (34 st) inleddes med att samtliga studier lästes igenom och tabeller med central information om studien av relevans för kunskapsöversikten sammanställdes, vilket är ett vanligt förfarande i systematiska översikter (Booth m.fl., 2022). Sådan central information innefattade till exempel vilket land som studien genomförts i, på vilken population, hur sambanden såg ut mellan ledarskap och välbefinnande respektive arbetsprestation. Denna tabell återfinns i Bilaga III. Förfarandet kallas för narrativ sammanställning (SBU, 2020).

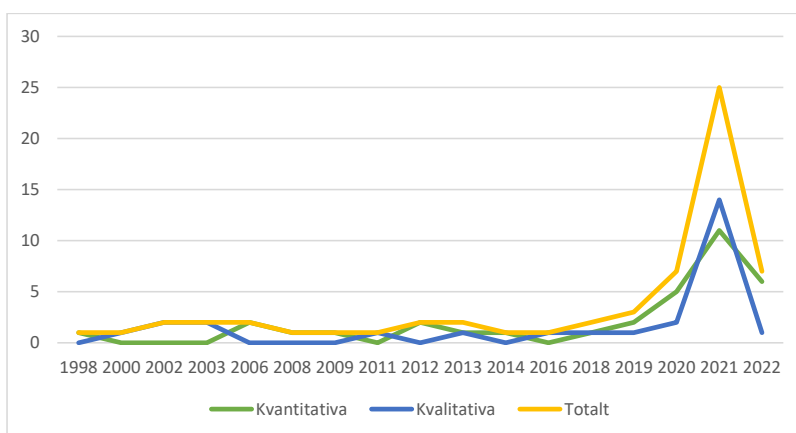
När sammanställningen av de kvalitativa studierna och de kvantitativa studierna var genomförda, identifierades övergripande gemensamma ledarskapsbeteenden oavsett studiernas metodologiska ansats (Tabell 6 och 7). Dessa bildar således underlag för kunskapsöversiktens resultatredovisning.

4. Kunskapsläget utifrån granskade studier

I detta kapitel presenteras de studier som ingår i kunskapsöversikten. Inledningsvis går vi igenom grundläggande fakta om studierna och därefter presenteras analysen av studiernas resultat i relation till rapportens frågeställningar.

Bakgrundsbeskrivning

Om vi ser till när de inkluderade studierna har publicerats är det tydligt att det handlar om en tidsperiod av ungefär 25 år. De första studierna publicerades 1998 och de senaste under 2022. I Figur 2 nedan framgår att covid-19-pandemin och det distansarbete hemifrån som pandemin förde med sig haft effekt på antalet publicerade studier, då ungefär hälften av de inkluderade studierna har publicerats under de senaste två åren.



Figur 2. Publikationer per år, per metodansats och totalt

Studierna är publicerade i 50 olika vetenskapliga tidskrifter. Totalt är det åtta av dessa tidskrifter som har publicerat fler än en studie. Av dessa åtta tidskrifter är det endast fem som innehåller både kvalitativa och kvantitativa studier, vilket tydliggör att studier med olika metodologier oftast inte publiceras i samma tidskrifter.

Tabell 3. Tidskrifter med fler än två publikationer

Tidskrift	Kvantitativa	Kvalitativa	Totalt
Educational Management Administration & Leadership	0	2	2
Employee Relations	1	1	2
Human Resource Management Journal	1	1	2
Int. Journal of Environmental Research and Public Health	3	1	4
Journal of Organizational Behavior	1	1	2
Leadership and Organization Development Journal	2	0	2
Management in Education	1	1	2
Sustainability	0	2	2

Sammantaget var det 27 kvalitativa studier och 34 kvantitativa studier som bedömdes vara relevanta och av tillräckligt god kvalitet för att ingå i kunskapsöversikten. I följande avsnitt presenteras resultaten av granskningen av dessa artiklar med utgångspunkt i rapportens frågeställningar. Övergripande information om respektive studie finns i sammanfattande tabeller i Bilaga II och III.

Frågeställning 1

Teoretiska utgångspunkter

När det gäller de teoretiska utgångspunkterna är det tydligt att studierna, oavsett metodansats, har olika intresseområden. Dessa intresseorienteringar syns främst i studiernas beskrivningar av problemområdet de är intresserade av och vilka teoretiska begrepp de lägger tyngdpunkt på. Gällande de teoretiska utgångspunkterna för ledarskap varierar dessa mycket mellan studierna, där en stor majoritet av de kvalitativa studierna inte har några uttalade ledarskapsteoretiska utgångspunkter. Detsamma gäller för hälften av de kvantitativa studierna. De teoretiska utgångspunkterna avseende välbefinnande varierar ungefär lika mycket, där ungefär hälften av de kvalitativa studierna liksom de kvantitativa studierna inte har några uttalade teoretiska utgångspunkter. Förenklat kan dock sägas att det innan pandemin var få studier som hade utvecklade teorier om välbefinnande, medan nästan alla studier gjorda under pandemin har sådana teorier. Förs tydlighet i teoretiska utgångspunkter gällande ledarskap och välbefinnande samman kan fyra olika typer av intresseområden identifieras i studierna.

Tabell 4. Tydlighet gällande ledarskap och välbefinnande hos de granskade studierna

		Ledarskap	
		Otydlig teori	Tydlig teori
Välbefinnande	Otydlig teori	9 kvalitativa	4 kvalitativa
		6 kvantitativa	11 kvantitativa
	Distansstudier (15 st)		Ledarskapsstudier (15 st)
	Tydlig teori	11 kvalitativa	2 kvalitativa
11 kvantitativa		6 kvantitativa	
Välbefinnandestudier (22 st)		Kombinationsstudier (8 st)	

Distansstudier

Den första typen av intresseområde är de vi kallar distansstudier, det vill säga studier som primärt är intresserade av distansarbete, dess förutsättningar och konsekvenser, ofta med fokus på teknik, teknikanvändning och kommunikation. Vanligen är dessa studier gjorda innan covid-19-pandemin. Dessa studier bygger sällan på etablerade teorier om ledarskap eller välbefinnande, men det tangeras. Exempelvis skapar Staples (1998) en enkät som fångar hur ledare använder och skapar regler kring teknikanvändning. Ett annat exempel är en studie av Madlock (2013) som undersöker hur chefer kommunicerar genom en egenskapad enkät. Utpräglade teorier om välbefinnande finns sällan, men fångas genom arbetstillfredsställelse och ofta i kombination med arbetsprestation. När det gäller studier

baserade på kvalitativa data finns exempelvis Schwarzmüller m.fl. (2018) som studerar effekter av digital transformation på arbetsdesign och ledarskap och Felstead m.fl. (2003) som studerar chefers kontroll i samband med hembaserat arbete.

Ledarskapsstudier

Den andra typen av studier är sådana som primärt är intresserade av ledarskap, och de teoretiska utgångspunkterna gällande ledarskapsteorier är ofta välutvecklade. Utpräglade teorier om välbefinnande finns sällan, men fångas genom arbetstillfredsställelse och ofta i kombination med arbetsprestation. Utifrån Dinh med fleras (2014) klassifikation av olika ledarskapsteorier kan studierna klassas in i neo-karismatiska teorier, relationsteorier, beteendeteorier, etiska teorier, identitetsteorier, samt framväxande teorier.

I kategorin neo-karismatiska teorier återfinns den så kallade ”Full Range of Leadership Model” (FRLM) (Bass, 1985) som idag kanske är den mest välanvända ledarskapsteorin i forskningsstudier. Teorin består av tre typer av ledarstilar: transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap och låt-gå-ledarskap (Bass & Riggio, 2006). Det transformativa ledarskapet handlar om ledarens förmåga att skapa visioner, motivera och inspirera följare, men även utmana och se varje följare. Det transaktionella ledarskap framhålls som ett sätt att tillgodose de anställdas kortsiktiga behov av olika former av utbyten och instruktioner. Teorins tredje ledarstil, låt-gå (laissez faire) ledarskap, kännetecknas snarast av bristande engagemang och en ovilja till att fatta beslut (Bass & Riggio, 2006).

I kategorin relationsteorier finns ”Leader-Member Exchange Theory” (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995) vilket också är en välkänd ledarskapsteori. I teorin beskrivs ledarskap som en utbytesprocess mellan ledare och följare i så kallade dyadiska relationer, och inga ledarstilar specificeras. Istället menar teorin att ledaren ska skapa så hög kvalitet som möjligt i sina relationer till följare. Ledaren ska erbjuda varje följare möjlighet att ta sig an nya roller och ansvarsområden (Graen & Uhl-Bien, 1991).

I kategorin beteendeteorier finns två typer av klassiska teorier. Den första handlar om att ledarbeteenden går att dela in i två huvudtyper beroende på om ledaren främst har fokus på uppgiften eller på relationen till medarbetare. Den uppgiftsinriktade ledaren intresserar sig för tekniska aspekter av produktionen, medan den relationsinriktade ledaren koncentrerar sig på medarbetarnas välfärd, önskemål och behov. Till den ursprungliga teorin har House (1996) lagt till ett tredje ledarbeteende, deltagarinriktat, som handlar om att ledaren involverar och gör medarbetarna delaktiga i beslutsfattande.

I kategorin etiska teorier återfinns något som kallas tjänande ledarskap. (eng. servant leadership) och som myntades av Greenleaf på 1970-talet (Spears, 1995). Enligt teorin är ledarens främsta ansvar är att tjäna medarbetarna genom att vårda och försvara dem samt ge dem självbestämmande (Yukl, 2013). Ett mål för den tjänande ledaren är att skapa hälsosamma organisationer som främjar individens utveckling, stärker organisationens prestationer och slutligen också har en positiv påverkan på samhället.

I kategorin identitetsteorier återfinns teorier om hur ledaren genom sina beteenden skapar en gemensam social identitet och därmed en känsla av att tillhöra ett socialt sammanhang (Steffens m.fl., 2014). Här särskiljs ledarbeteenden som skapar och upprätthåller normer och värderingar för gruppen från ledaraktiviteter som skapar arenor och upprätthåller gruppen, till exempel gemensamma möten.

I kategorin framväxande teorier återfinns tre ledarteorier, där det gemensamma dem emellan är att de är relativt nyutvecklade. Destruktivt ledarskap handlar, till skillnad från nästan alla andra tidigare teorier, om ledarens beteenden som skadar följare eller organisation (Mackey m.fl., 2021). Destruktivt ledarskap kan sägas vara ett paraplybegrepp för en rad olika typer av beteenden där den gemensamma nämnaren består i att ledarskapet har negativ påverkan. Hälsofrämjande ledarskap är en egen framväxande teoretisk gren där fokus ligger på ledarens syn på, värdering av och beteenden för att främja hälsa och förutsättningar för hälsa hos följare (Rudolph m.fl., 2020). E-ledarskap är ett begrepp som fångar ledarskap som utövas genom olika digitala och tekniska hjälpmedel och det handlar om hur teknik används för att kommunicera, motivera och stödja följare att nå gemensamma mål (Contreras m.fl., 2020).

Välbefinnandestudier

Den tredje typen av studier är sådana där intresseområdet primärt är välbefinnande hos medarbetare. I dessa studier är de vanligen medveten om att välbefinnande är ett multidimensionellt fenomen och försöker fånga begreppet genom att utgå från teoretiska modeller om dess olika dimensioner (t.ex. Diener, 1984; Keyes m.fl., 2002). Andra studier väljer att fokusera positiva eller negativa aspekter av välbefinnande. Här återfinns till exempel positiva aspekter såsom arbetsengagemang (work engagement) som handlar om upplevd arbetsglädje, energi och entusiasm (Bakker m.fl., 2008). Dess negativa motpol, utbrändhet (González-Romá m.fl., 2006), återfinns också som handlar om upplevd utmattning, negativ attityd och minskad effektivitet (Maslach & Jackson, 1981). Ytterligare närliggande positiva och negativa aspekter av välbefinnande som undersöks handlar om upplevd lycka, upplevd stress, anspänning, depressiva symptom och utmattning. Nästan ingen av dessa studier undersöker arbetstillfredsställelse som ett mått på välbefinnande. Ingen av studierna undersöker heller arbetsprestation som ett utfallsmått. Det ledarskap som undersöks i dessa studier bygger inte på traditionella ledarskapsteorier såsom de beskrivs i Dinh och kollegors (2014) klassifikation, utan handlar främst om huruvida anställda upplever att de får stöd av sin chef.

Kombinationsstudier

Det fjärde och sista intresseområdet är de studier som kombinerar ett utvecklat teoretiskt ramverk om välbefinnande med utvecklade ledarskapsteorier. Studier inom detta intresseområde är minst till antalet och ingen av dem undersöker arbetsprestation. Det är flera olika ledarskapsteorier som använts men vanligast är så kallade framväxande teorier där fokus är hälsofrämjande ledarskap, destruktivt ledarskap eller e-ledarskap. Även det

välbefinnande som undersöks varierar där positiva aspekter av välbefinnande undersöks i hälften av studierna, till exempel välbefinnande (Chaudhary m.fl., 2022), arbetsengagemang (Gerards m.fl., 2018). Den andra halvan fokuserar negativa aspekter av välbefinnande, till exempel utmattning (Dolce m.fl., 2020) och utbrändhet (Lamprinou m.fl., 2021). Dock har ingen av studierna samma utfallsmått. Ingen av dessa undersöker heller arbetsprestation som ett utfallsmått. Tre av studierna är gjorda innan pandemin och fem är gjorda under pandemin.

Metoder och underlag

När det gäller metod för datainsamling är de flesta av de kvalitativa studierna baserade på semistrukturerade intervjuer. Det finns dock några studier som bygger på öppna frågor i enkäter (Adams m.fl., 2021; Lee, 2021; Schwarzmüller m.fl., 2018), fokusgrupper (Björntoft m.fl., 2021; Chafi m.fl., 2022), dagböcker (Bosua m.fl., 2013). Sannolikt har studiernas val av datainsamlingsmetod påverkats av pandemin, då data som kräver insamling i organisationer, till exempel observationer, lyser med sin frånvaro under denna period och flera av intervjustudierna genomförts via digitala program, såsom MS Teams, Zoom eller Skype.

I huvudsak är de kvalitativa studierna av tvärsnittstyp. Det är endast en studie som har en longitudinell design och då gäller det en relativt kort tidsperiod (Tietze & Nadin, 2011). Något som också bör kommenteras är att även om de flesta bygger på rimligt stora empiriska underlag, är det några av intervjustudierna som har ett mycket begränsat antal respondenter, utan att uttalat följa en metodologisk approach som motiverar detta (Longmuir, 2021; Yarberrry & Sims, 2021). Vad gäller respondenterna så utgörs dessa i huvudsak av medarbetare och chefer.

För både de kvantitativa och de kvalitativa studierna gäller att medarbetarna har arbetat på distans, eller i hybridformer. I några studier jämförs distansarbetare med kontorsarbetare (t.ex. Amano m.fl., 2021; Collins m.fl., 2016; Cooper & Kurland, 2002; Da m.fl., 2022; Guidetti m.fl., 2022; Lamprinou m.fl., 2021). Det finns också studier där olika former av distansarbete förekommer, såsom virtuella team där vissa medarbetare arbetar hemifrån och andra från kontoret eller från telecenter (Efimov m.fl., 2020; Ruiller m.fl., 2019). Cheferna har i större utsträckning arbetat på plats. Undantaget är studierna som genomförts under pandemin då flera organisationer har ställt om till distansarbete från hemmet, för såväl medarbetare som för chefer (t.ex. Shipman m.fl., 2021; Varshney, 2021; Yarberrry & Sims, 2021). Det är dock många gånger väldigt svårt att urskilja exakt vilken typ av distansarbete det är frågan om. I pandemistudierna är det ofta ganska stor del av tiden som är på distans, till exempel i samband med samhällsnedstängningar, men i övriga studier verkar medarbetarna ha alternerat mellan distans och på plats, men det anges sällan tydligt i vilken omfattning det har skett. Detta gör att det i resultaten är mycket svårt att avgöra hur relationerna mellan ledarskap, distansarbete hemifrån och välbefinnande eller arbetsprestation ser ut.

De 34 studier som använt kvantitativa datainsamlingsmetoder har alla gjort detta genom självskattade enkäter där medarbetarna fått besvara samtliga frågor. Alla kvantitativa studier bygger på tvärsnittsmaterial, det vill säga där allt material samlats in vid samma tillfälle, och ingen studie har en longitudinell design, där material samlats in vid minst två olika tillfällen. De analyser som gjorts i studierna varierar också mycket, där vissa studier har en väldigt enkel modell där man enbart undersöker ledarskap mot välbefinnande (t.ex. Baker m.fl., 2006; Gamal Aboelmaged & Mohamed el Subbaugh, 2012), medan andra studier har elaborerade modeller som tar hänsyn till en mängd andra faktorer (t.ex. Kuruzovich m.fl., 2021; Nielsen m.fl., 2019).

Av de kvantitativa studierna är det 18 som endast undersökt den direkta relationen mellan ledarskap och välbefinnande utan hänsyn till mellanliggande faktorer. Ledarskap kan ha samband med en annan mellanliggande faktor som i sin tur har betydelse för välbefinnande eller arbetsprestation. Sådana mellanliggande faktorer undersöktes dock i 12 studier. Dessutom undersöktes moderatorer i 4 studier, det vill säga om andra faktorer påverkar hur sambandet mellan ledarskap och välbefinnande eller arbetsprestation ser ut. Om sambandet finns under vissa betingelser, till exempel i en grupp men inte i en annan, är det genom en moderatoranalys eller interaktionsanalys detta synliggörs.

Underlaget skiljer sig en hel del mellan studierna. En studie bygger på svar från 3776 respondenter (Amano m.fl., 2021) medan en annan studie bygger på svar från 50 respondenter (Staples m.fl., 1998). Respondenterna var i snitt 40 år, även om 6 studier inte nämner ålder på respondenterna. Könsfördelningen var jämn i de flesta studier, även om flest kvinnor ingick i 17 studier. I sex studier angavs inte könshördelningen.

Studerade kontexter

När det gäller kontexter kan konstateras att några länder var vanligt förekommande när det gäller var data samlats in. Sett till alla studier hade materialet samlats in i ett 30-tal olika länder. Några länder var dock mer vanligt förekommande. Flest studier var genomförda i USA, Australien, Tyskland, Indien och Storbritannien.

Tabell 5. Antal publikationer per land, per metodansats före respektive under covid-19-pandemin, samt totalt. Endast länder med fler än två publikationer

Land	Kvantitativa studier		Kvalitativa studier		Totalt
	Före covid-19	Under covid-19	Före covid-19	Under covid-19	
Australien	1	0	1	3	5
Frankrike	0	1	1	0	2
Indien	0	3	0	1	4
Italien	0	2	0	1	3
Kanada	0	0	2	0	2
Malaysia	2	0	0	1	3
Slovakien	0	2	0	0	2
Sverige	0	0	1	1	2
Tyskland	0	2	3	0	5
Storbritannien	0	1	3	0	4
USA	5	2	2	2	11

Underlaget för de kvalitativa studierna har samlats in från organisationer i såväl offentlig som privat sektor. De flesta studier har genomförts med material från olika organisationer i olika sektorer och branscher. Av studierna från offentlig sektor rör de flesta skolor som ställt om till distansarbetet och distansundervisning på grund av samhällsnedstängningar.

I de kvantitativa studierna bygger majoriteten på material som samlats in från både offentlig och privat sektor. Endast 6 studier bygger enbart på material från privat sektor och endast 6 studier bygger på material från offentlig sektor. För de kvalitativa studierna är balansen jämnare då det är 9 studier som bygger på material från offentlig sektor, 9 studier från privat sektor och 9 studier med material från både offentlig och privat sektor. De flesta offentliga organisationer var skolor och universitet, medan de flesta organisationer inom privat sektor utgjordes av industri och IT-sektor.

Frågeställning 2

I följande avsnitt presenteras en analys av vilka ledarbeteenden som kan främja medarbetares välbefinnande och arbetsprestation när arbetet genomförs på distans hemifrån. Vi låter analysen av de kvalitativa studierna vara vägledande då dessa ger information om hur ledarskapet utövas i praktiken och de kvantitativa studierna används för att visa vilka statistiska samband som finns mellan de studerade variablerna.

Kategorier av beteenden

De kvalitativa studierna utgår sällan från en etablerad ledarskapsteori vid beskrivningen av ledarskapets betydelse för välbefinnande eller arbetsprestation. I stället beskrivs enskilda ledarbeteenden. Nedan har vi tagit fasta på de övergripande mönster som återkommer i studiernas beskrivningar. Närmare bestämt har vi i de granskade studiernas resultat identifierat följande övergripande kategorier av ledarbeteenden:

1. Sprida information och kommunicera
2. Styra och sätta gränser
3. Släppa på tyglarna och involvera
4. Stötta och visa empati
5. Sätta värde på och sanktionera
6. Situationsanpassa och hålla samman

Det är utifrån kvalitativa data svårt att avgöra om någon av dessa kategorier är viktigare, eller i högre utsträckning främjar medarbetares välbefinnande och arbetsprestationer, men det är tydligt att vissa av kategorierna innehåller resultat från fler av studierna än andra. Sprida information, Styra samt Släppa på tyglarna är de tre största kategorierna. De övriga är mindre, men ungefär jämnstora. Inom varje övergripande beteendekategori finns underkategorier som tydliggör vad ledarskapet går ut på. I Tabell 6 presenteras kategorierna i storleksordning utifrån antal studier som presenterat relevant resultat.

Tabell 6. Identifierade ledarskapsbeteenden i de kvalitativa studierna samt illustrativa citat och exempel på studier

Kategori	Beskrivning	Illustrativt citat	Exempel på studier
Sprida information och kommunicera	Snabb, regelbunden och ofta förekommande kommunikation, helst ansikte mot ansikte. Tillhandahålla och använda tekniska hjälpmedel såsom video för att underlätta kommunikation.	<i>Communication was described by almost all leaders as a key health-oriented leadership behavior. A rich and asynchronous communication media appropriate to the purpose of communication was named as a basic principle. (Efimov m.fl., 2020, s. 9)</i> <i>The finding of this study indicates that employees have come up with new ways to do their work, involving making substantially more video calls and sending many more emails. This was found to be the case for both managers and employees. Most respondents spoke of making use of novel approaches, mainly involving technology, to complete their tasks. (Almazrouei & Zacca, 2021, s. 12)</i> <i>When you're face-to-face, you can immediately see what happens in the meeting. The atmosphere [...] Someone who says two or three words on her/his business. In teleworking, you miss that: a colleague who isn't right for example (Ruiller m.fl., 2019, s. 17)</i>	(Adams m.fl., 2021; Almazrouei, 2021; Almazrouei & Zacca, 2021; Bjärntoft m.fl., 2021; Bosua m.fl., 2013; Cooper & Kurland, 2002; Delfino & van der Kolk, 2021; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Longmuir, 2021; Montreuil & Lippel, 2003; Ruiller m.fl., 2019; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Thornton, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)
Sprida information och kommunicera	Många gånger svårt att få till en god kommunikation, särskilt digitalt, men också vid fysiska besök hos distansarbetare.	<i>An interviewed manager of a non-Big-4 PSF was very clear about his reasons to monitor his team. Since they're not controlled [at home], I do not take it for granted that they indeed deliver their work within the agreed deadlines. (Delfino & van der Kolk, 2021, s. 1381)</i> <i>My manager should not just be calling me when there are problems. I want to hear from my boss when I am doing a good job too. (Shipman m.fl., 2021, s. 15)</i>	(Almazrouei & Zacca, 2021; Bjärntoft m.fl., 2021; Bosua m.fl., 2013; Chafi m.fl., 2022; Cooper & Kurland, 2002; Delfino & van der Kolk, 2021; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Hascher m.fl., 2021; Konradt m.fl., 2000; Kurland & Cooper, 2002; Longmuir, 2021; Montreuil & Lippel, 2003; Ruiller m.fl., 2019; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Yarberry & Sims, 2021)
Styra och sätta gränser	Behov hos chefer att kontrollera och ibland också övervaka distansmedarbetare. Distansarbetare vill ha mer kontakt med chefer och feedback på arbetsprestationer, för att få veta hur de ligger till. Efterfrågan från distansarbetare att ha tydliga riktlinjer samt gemensam inriktning och hjälp med gränssättningen	<i>Leaders have a crucial role in curtailing followers' stress, such as by making explicit arrangements regarding work during non-office time: 'Leaders need to ensure that the flexibility of work time and space does not lead to a perceived or actual overload of employees. (Schwarzmueller m.fl., 2018, s. 123)</i>	

<p>Lita på att medarbetarna gör sitt jobb och släppa på tyglarna. Inte kräva konstant synlighet.</p> <p style="text-align: right;">Involvera Släppa på tyglarna och</p>	<p><i>Trust was repeatedly emphasized by managers as a necessary — indeed, unavoidable — element in the supervision of home-located workers. /.../ In this context, trust referred to a relationship of reciprocal moral obligations in which rewards and productivity were exchanged without investigation.</i> (Felstead m.fl., 2003, s. 250)</p> <p><i>According to the participants with managerial roles, the widespread implementation of remote work had led to increased autonomy for employees but posed new demands in terms of supporting employees' adoption of self-leadership strategies.</i> (Chafi m.fl., 2022, s. 10)</p> <p><i>Organizational management should understand that employees are likely feeling overwhelmed and anxious about circumstances related to the virus. I need the boss to be available to staff to talk about fears, to answer questions, and to reassure them about work and other issues that might come up.</i> (Shipman m.fl., 2021, s. 18)</p> <p><i>Our findings suggest that supervision of teleworkers can require a greater emotional involvement than with office-based staff as supervisors are drawn into the home domain.</i> (Collins m.fl., 2016, s. 170)</p> <p><i>The prioritisation of wellbeing over learning over the time New Zealand schools were in lockdown was a feature of all the interviews with the principals, who demonstrated empathy for both students and staff.</i> (Thornton, 2021, s. 399)</p> <p><i>My managers are very understanding, if there are things that I need to do or if all of a sudden I really did have to leave they're fully understanding and will try to manage and work with me not against me.</i> (Senhanar m.fl., 2021, s. 300)</p> <p><i>Importantly, leaders should also role-model these arrangements (e.g. by not sending emails on weekends).</i> (Schwarzmueller m.fl., 2018, s. 123)</p>	<p>(Adams m.fl., 2021; AlMazrouei & Zacca, 2021; Bosua m.fl., 2013; Chafi m.fl., 2022; Charalampous m.fl., 2021; Delfino & van der Kolk, 2021; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Montreuil & Lippel, 2003; Ruiller m.fl., 2019; Schwarzmueller m.fl., 2018; Senhanar m.fl., 2021; Shipman m.fl., 2021; Thornton, 2021; Tietze & Nädlin, 2011; Varshney, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)</p>
<p>Finnas tillhands för dem som inte mår bra, särskilt kopplat till oro under pandemin.</p> <p style="text-align: right;">Stöta och visa empati</p>	<p>(Adams m.fl., 2021; AlMazrouei & Zacca, 2021; Chafi m.fl., 2022; Collins m.fl., 2016; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Hascher m.fl., 2021; Kurland & Cooper, 2002; Longmuir, 2021; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Varshney, 2021; Yarbbery & Sims, 2021)</p>	<p>(Adams m.fl., 2021; AlMazrouei & Zacca, 2021; Chafi m.fl., 2022; Collins m.fl., 2016; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Hascher m.fl., 2021; Kurland & Cooper, 2002; Longmuir, 2021; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Varshney, 2021; Yarbbery & Sims, 2021)</p>
<p>Prioritera och efterfråga välbefinnande och hälsa.</p> <p style="text-align: right;">Stöta och visa empati</p>	<p>(Bjærntoft m.fl., 2021; Collins m.fl., 2016; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Montreuil & Lippel, 2003; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Thornton, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)</p>	<p>(Bjærntoft m.fl., 2021; Collins m.fl., 2016; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Montreuil & Lippel, 2003; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Thornton, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)</p>
<p>Klargöra att det är tillåtet att arbeta på distans, sända positiva signaler.</p> <p style="text-align: right;">Stöta och visa empati</p>	<p>(Bjærntoft m.fl., 2021; Collins m.fl., 2016; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Montreuil & Lippel, 2003; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Thornton, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)</p>	<p>(Bjærntoft m.fl., 2021; Collins m.fl., 2016; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Montreuil & Lippel, 2003; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Thornton, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)</p>
<p>Föregå med gott exempel, värdesätta egen hälsa för att visa medarbetarna att det är viktigt.</p> <p style="text-align: right;">Stöta och visa empati</p>	<p>(Bjærntoft m.fl., 2021; Collins m.fl., 2016; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Montreuil & Lippel, 2003; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Thornton, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)</p>	<p>(Bjærntoft m.fl., 2021; Collins m.fl., 2016; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Montreuil & Lippel, 2003; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Thornton, 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)</p>

<p>Olika individer har olika behov av distanslösningar, till exempel vad gäller frekvens.</p>	<p>An evident theme was how organisations have recognised that employees differ in their approach to work and that one method of management cannot accommodate all individuals. (Weideman & Hofmeyr, 2020, s. 7)</p>	<p>(Bjærntoft m.fl., 2021; Chafi m.fl., 2022; Collins m.fl., 2016; Cooper & Kurland, 2002; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002; Ruiller m.fl., 2019; Schwarzmueller m.fl., 2018; Shipman m.fl., 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020)</p>
<p>Balansera distansarbetare och på-plats-arbetare så att det inte uppstår grupperingar och "vi och dem"-känsla.</p>	<p>They telephone him up and say 'Hope I didn't catch you up the ladder', you know, 'mowing the lawn', or whatever else....That's all good humoured but it's...not too great a step between that and...genuine animosity, is it?...It doesn't take much for some people to feel that they're unfairly disadvantaged.... And it matters an awful lot because all of a sudden you've alienated these people from the business. (Felstead m.fl., 2003, s. 254)</p>	

Situationsanpassa och hålla samman

I analysen presenteras även de kvantitativa studier som undersökt liknande ledarbeteenden som redovisas under respektive kategori. I Tabell 7 återges de kvantitativa studierna utifrån samma kategorier som de kvalitativa studierna i Tabell 6.

Tabell 7. Identifierade ledarskapsbeteenden i kvantitativa studier

Kategori	Beskrivning	Studier
Sprida information och kommunicera	Kommunikativt ledarskap	(Kelley & Kelloway, 2012; Madlock, 2013; Shockley m.fl., 2021)
	E-ledarskap och teknikfokus	(Chaudhary m.fl., 2022; Ibrahim, 2014; Ibrahim & Othman, 2019; Staples m.fl., 1998)
Styra och sätta gränser	Uppgiftsorienterat ledarskap	(Bartsch m.fl., 2020)
	Destruktivt ledarskap	(Dolce m.fl., 2020; Spagnoli m.fl., 2020)
Släppa på tyglarna och involvera	Tillitsbaserat ledarskap	(Baker m.fl., 2006; Chu m.fl., 2022)
	Deltagande ledarskap	(Bhumika, 2020)
Stötta och visa empati	Stödjande ledarskap	(Amano m.fl., 2021; Gamal Aboelmaged & Mohamed el Subbaugh, 2012; Guidetti m.fl., 2022; Johnson m.fl., 2021; Karácsony, 2021; Karani m.fl., 2022; Košir m.fl., 2020; Kumar m.fl., 2022; Lamprinou m.fl., 2021; Nguyen & Tran, 2021; Platts m.fl., 2022)
Sätta värde på och sanktionera	Hälsöfrämjande ledarskap	(Bregenzer & Jimenez, 2021; Nielsen m.fl., 2019)
Situationsanpassa och hålla samman	Identitetsbaserat ledarskap	(Krug m.fl., 2021)
Ytterligare ledarstilar	LMX	(Golden, 2006; Golden & Veiga, 2008; Kuruzovich m.fl., 2021)
	Tjänande ledarskap	(Lamprinou m.fl., 2021)
	FRLM	(Azizah m.fl., 2020; Gerards m.fl., 2018; Kelley & Kelloway, 2012; Whitford & Moss, 2009)

Sprida information och kommunicera

I den första kategorin finns resultat som handlar om betydelsen av chefs kommunikation för medarbetarnas välbefinnande och arbetsprestationer. Detta är något som betonades i flera av de granskade studierna. Betoningen på kommunikation finns oberoende av om studierna genomförts före eller under pandemin, men pandemistudierna fokuserar mer på kommunikation på bred front, det vill säga till avdelningar och hela organisationen, än pre-pandemistudierna vilka mer inriktas på kommunikation mellan chef och enskilda medarbetare eller team av medarbetare.

I flera av studierna trycker de särskilt på att kommunikationen ska vara regelbunden och ske ofta samt att det är viktigt att chefen finns tillgänglig och snabbt kan svara på medarbetarnas förfrågningar (Adams m.fl., 2021; Bosua m.fl., 2013; Shipman m.fl., 2021; Thornton, 2021). Detta bekräftas också i en kvantitativ studie som visar att chefs kommunikation, oavsett om den skedde regelbundet eller oregelbundet, hade ett indirekt samband till medarbetares ökade arbetstillfredsställelse, via upplevt transformativt

ledarskap (Kelley & Kelloway, 2012). I en annan kvantitativ studie fann de att de förväntningar som chefen upplevdes ha på mängden och formen av kommunikation vid distansarbete hade samband till ökad arbetsprestation i termer av både mängd och kvalitet på arbetet (Shockley m.fl., 2021). Däremot fann de inget samband till symptom på utbrändhet. Studien fann även att sambandet mellan kommunikationsförväntningar och arbetsprestation modererades av beroendeskap i arbetsuppgifter, så att sambandet fanns för de med lågt beroendeskap men inte med högt. Studien visar således att chefens förväntningar på kommunikationen bidrar till arbetsprestation förutsatt att medarbetaren inte är beroende av andra för att lösa sina arbetsuppgifter.

En anledning som lyfts fram till att kommunikation är så viktig vid distansarbete är att de behöver nås av information och viktiga nyheter snabbt (Cooper & Kurland, 2002) så att de får en god överblick (Schwarz Müller m.fl., 2018) och känner sig delaktiga (Konradt m.fl., 2000; Kurland & Cooper, 2002). Detta tycks ha varit särskilt angeläget under pandemin och då relaterat till information om hur organisationen hanterar övergripande riktlinjer för smittspridning (Thornton, 2021). I en av studierna lyfts dock också att det är viktigt att chefen filtrerar informationen så att inte medarbetarna blir överväldigade (Thornton, 2021).

Det sätt på vilket chefen kommunicerar kan också vara betydelsefullt. I en av de kvantitativa studierna undersöktes chefens kommunikationsstil relativt medarbetare som arbetade på distans (Madlock, 2013). Resultaten visade att kommunikation där chefen gav tydliga direktiv, liksom kommunikation där chefen visade förståelse och empati hade samband till medarbetares ökade arbetstillfredsställelse. De fann även att meningsskapande kommunikation inte hade samband till arbetstillfredsställelse.

Vidare är det även viktigt att distansarbetare träffas fysiskt. Innan pandemin kunde det handla om att distansarbetarna behövde komma in till kontoret eller chefen besöka medarbetarna hemma för att säkerställa en god kommunikation (Collins m.fl., 2016; Cooper & Kurland, 2002; Felstead m.fl., 2003). Andra exempel på sätt att främja kommunikationen är att inte bara ha arbetsrelaterade möten, utan också uppmuntra socialt utbyte genom att skapa virtuella fikapauser, prata om sociala saker i enskilda samtal med medarbetarna, ordna sociala event efter arbetstid där medarbetare och chefer träffas fysiskt, eller låta medarbetarna ha möten hemma hos varandra (Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Shipman m.fl., 2021).

En stor del av resultaten som handlar om kommunikation mellan chefer och medarbetare berör investering och användning av olika typer av digitala verktyg (AlMazrouei, 2021; AlMazrouei & Zacca, 2021; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Weideman & Hofmeyr, 2020). I äldre studier fokuseras på telefon, telefonkonferenser och e-post (Felstead m.fl., 2003; Konradt m.fl., 2000; Kurland & Cooper, 2002). I de senare studierna, och framförallt under pandemin, har användandet av mer avancerade former av kommunikation som videomöten ökat. Det finns också exempel på att sociala media

och kommunikationsappar har använts (Adams m.fl., 2021; Thornton, 2021). Tekniska lösningar som nämns i studierna är exempelvis MS Teams, Zoom, Skype, Google Meet, Facebook Live, Google Hangouts, WhatsApp (Bjärntoft m.fl., 2021; Delfino & van der Kolk, 2021; Thornton, 2021). I flera av studierna lyfts tekniken som befrämjare av kommunikationen på distans (AlMazrouei & Zacca, 2021) och att den användes för att skapa starkare sociala band (Ruiller m.fl., 2019) och motverka känslan av isolering och för att chefen skulle kunna ta upp frågor om medarbetarnas välfärd (Felstead m.fl., 2003).

För chefer har den ökade användningen lett till delvis nya uppgifter. Det gäller att se till så att alla har tillgång till teknik (Kurland & Cooper, 2002; Montreuil & Lippel, 2003; Weideman & Hofmeyr, 2020), uppmuntra till användande av tekniken, men också att själv hjälpa med tekniken samt ombesörja utbildning av medarbetare (Shipman m.fl., 2021; Thornton, 2021). Sammantaget ställer dessa uppgifter högre kvar på chefers och medarbetares IT-kompetenser (Schwarz Müller m.fl., 2018).

I flera av de kvantitativa studierna undersöks betydelsen av e-ledarskap, som handlar om hur chefen föregår med gått exempel liksom ger uppmuntran och stöd till teknik och teknikanvändning. Där finner de att e-ledarskap har ett indirekt samband till ökad arbetstillfredsställelse via teamets interna kommunikation (Ibrahim, 2014; Ibrahim & Othman, 2019) och medarbetarnas självförmåga (self-efficacy) (Staples m.fl., 1998). De fann även ett indirekt samband till ökad arbetsprestation via teamets interna kommunikation (Ibrahim, 2014; Ibrahim & Othman, 2019) och medarbetarnas självförmåga (Staples m.fl., 1998), liksom medarbetarnas arbetstillfredsställelse (Ibrahim & Othman, 2019). Samband hittades dock inte till stress (Staples m.fl., 1998). En ytterligare studie fann att e-ledarskap hade samband till ökat välbefinnande hos medarbetarna (Chaudhary m.fl., 2022), och att sambandet modererades av chefens emotionella intelligens så att sambandet blev starkare ju högre emotionell intelligens chefen hade.

I de granskade kvalitativa studierna rapporteras återkommande om olika svårigheter och utmaningar med kommunikationen. Den upplevs vara tidskrävande och ganska svår att få till (Longmuir, 2021). I studierna lyfter man exempelvis att för långa responstider är otillfredsställande (Montreuil & Lippel, 2003) och att minskad "face-to-face" kan påverka produktiviteten och tilliten negativt samt göra det svårt att komma in på lite djupare frågor som hur medarbetarna mår (Cooper & Kurland, 2002; Kurland & Cooper, 2002). Vidare pekas särskilt på att den digitala tekniken och möten online är svåra att hantera (Felstead m.fl., 2003), till exempel för chefen att kunna läsa och tyda de subtila signalerna för att se hur medarbetarna mår (Chafi m.fl., 2022). Det är också svårare att tolka icke-verbal kommunikation och den elektroniska tystnaden som ibland uppstår under möten (Ruiller m.fl., 2019). Andra problem med tekniken är att inte alla medarbetare är så tekniskt kunniga och många fann det utmanande och frustrerande med ett ökat användande (AlMazrouei, 2021; AlMazrouei & Zacca, 2021), delvis tack vare avsaknad av utbildning i hur verktygen fungerar (Kurland & Cooper, 2002; Shipman

m.fl., 2021) samt att tekniken inte alltid fungerar tillförlitligt vilket skapar stress för både medarbetare och chefer (AlMazrouei, 2021; Montreuil & Lippel, 2003; Shipman m.fl., 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020). Vidare lyfts också hembesöken som problematiska, då det av vissa medarbetare och deras anhöriga upplevdes konstigt att ha chefen på besök och även cheferna kunde ibland tycka att hembesök skapade situationer som kunde upplevas som pinsamma (Felstead m.fl., 2003). Krav på fysiska besök av distansarbetare på kontoret verkar också kunna innebära en del problem. Istället för att skapa känsla av samhörighet mellan kontoret och distansarbetarna, upplevde distansmedarbetaren att de ville vara väldigt uppgiftsorienterade och lösa en massa saker när de väl kom in till kontoret, men istället kände de sig överbelastade med socialt samspel (Felstead m.fl., 2003). Ytterligare kommunikationssvårigheter som lyfts fram är att medarbetare som arbetar på distans eller i andra typer av flexibla arbetssituationer ibland kan vara osynkroniserade (Weideman & Hofmeyr, 2020).

Styra och sätta gränser

I kategorin ”Styra och sätta gränser” finns beteenden som kan knytas till chefers formella verksamhetsansvar. Även här förekommer resultaten i studier både före och under pandemin. En skillnad är att samhällsnedstängningar och omställning till distans av hela arbetsplatser har gjort att chefer under pandemin har hanterat frågor om kontroll i mycket större utsträckning än chefer i studier innan pandemin.

I studierna finns flera exempel på hur cheferna kontrollerar medarbetarnas arbetsprestationer som kompensation för att de inte kan se dem fysiskt och inte helt litar på att de gör sitt jobb ordentligt (Delfino & van der Kolk, 2021; Felstead m.fl., 2003). I studierna innan pandemin kunde kontroll ske genom att distansarbetare dokumenterade sitt arbete och lämnade in listor med vilka arbetsuppgifter som utförts och hur lång tid det tagit (Cooper & Kurland, 2002; Kurland & Cooper, 2002; Ruiller m.fl., 2019). Ett annat sätt var att använda fysiska möten som kontrollpunkter, dels genom att mäta distansarbetarnas närvaro på mötena, dels genom att innehållsmässigt styra mötena mot rapporter om hur arbetet fortskrider (Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002). Även de tidigare nämnda hembesöken fungerade som kontroller av medarbetarna (Felstead m.fl., 2003). I flera av studierna, och framförallt de som är gjorda under pandemin, var kontroll med stöd av digitala verktyg vanligt förekommande (AlMazrouei & Zacca, 2021; Bosua m.fl., 2013; Chafi m.fl., 2022; Delfino & van der Kolk, 2021; Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002). Exempelvis bokade chefer in uppföljningsmöten på telefon eller video och ringde spontant upp medarbetare som var online i digitala kanaler (Delfino & van der Kolk, 2021). För cheferna verkade det dock som att möjligheterna till kontroll inte upplevdes vara tillräckliga (AlMazrouei & Zacca, 2021) och att avsaknaden av spontana, fysiska möten gjort att de måste planera mer och vara mer strukturerade i sitt ledarskap (Bjärntoft m.fl., 2021; Bosua m.fl., 2013; Chafi m.fl., 2022; Delfino & van der Kolk, 2021; Longmuir, 2021).

För medarbetarna är det också viktigt att ha kontakten med chefen och vara synliga för att inte bli förbisedda (Delfino & van der Kolk, 2021; Montreuil & Lippel, 2003), men kontrollaspekten upplevs som jobbig (Delfino & van der Kolk, 2021; Tietze & Nadin, 2011) och att den ökade mängden möten tar för mycket tid från arbetet (Delfino & van der Kolk, 2021). Medarbetarna talar om detta i termer av att bli detaljstyrda (micro-managed) (Chafi m.fl., 2022) och att inte våga lämna datorn för att ta en paus i händelse av att chefen ringer upp, vilket skapar en press på att frivilligt visa synlighet (Charalampous m.fl., 2021; Delfino & van der Kolk, 2021), till exempel genom att gå online innan arbetstiden officiellt startar (Delfino & van der Kolk, 2021). Det man istället önskar få ut av kontakten med chefen är mer feedback och uppskattning (Shipman m.fl., 2021; Yarberr & Sims, 2021), eftersom det kan vara svårt för distansarbetare att veta om arbetsprestationen är tillräcklig (Konradt m.fl., 2000). I en av studierna visade dock resultaten att distansarbetarna upplevde att kontakten med chefen blivit mindre frekvent, vilket bland annat tolkades som att chefen inte vill tränga sig på och störa medarbetaren (Ruiller m.fl., 2019).

Dessa resultat ligger även i linje med en av de kvantitativa studierna (Bartsch m.fl., 2020) där de fann att uppgiftsorienterat ledarskap inte hade någon relation till varken medarbetares anspänning eller till deras arbetsprestation. Studien visade istället att relationsorienterat ledarskap hade ett samband till minskad anspänning hos medarbetare, men fann inget samband till deras arbetsprestation.

Även om de kvalitativa studierna inte lyfter fram ledarskapet som destruktivt, visar de att ett sådant destruktivt ledarskap har direkt samband till ökad stress (Spagnoli m.fl., 2020) och indirekt samband via arbetsvillkor och möjligheter till återhämtning (Dolce m.fl., 2020).

Ytterligare resultat som återkommer handlar ofta om att medarbetarna efterfrågar tydlighet och information från cheferna vad gäller strukturer för distansarbete (Hascher m.fl., 2021). Exempelvis lyfts behov av gemensamma spelregler och transparenta riktlinjer gällande arbetstid och raster (Efimov m.fl., 2020; Konradt m.fl., 2000; Schwarzmüller m.fl., 2018; Yarberr & Sims, 2021), vilka krav som finns på tillgänglighet (Bjärntoft m.fl., 2021; Bosua m.fl., 2013; Efimov m.fl., 2020) och möteskultur (Chafi m.fl., 2022). Chefer och medarbetare behöver också gemensamt diskutera övergripande visioner och gemensam riktning för arbetet (Bjärntoft m.fl., 2021); förväntningar på arbetsprestationen (AlMazrouei & Zacca, 2021; Bosua m.fl., 2013; Efimov m.fl., 2020). Chefen hjälpa också hjälpa medarbetarna med gränssättning och prioriteringar (Bjärntoft m.fl., 2021), rutiner och vanor (Felstead m.fl., 2003) samt att hantera balansen mellan hemmet och arbetslivet (Konradt m.fl., 2000; Yarberr & Sims, 2021). När detta inte finns på plats upplevs osäkerhet och ångest och en känsla av att man som medarbetare måste jobba fler timmar (Shipman m.fl., 2021). Det finns dock också exempel på att för strikta regler för hemarbete snarare skapar frustration för medarbetarna (AlMazrouei, 2021).

Släppa på tyglarna

Den tredje kategorin ”Släppa på tyglarna” innehåller resultat som till stor del handlar om att visa tillit till medarbetarnas prestationer och ansvarstagande och att delegera, stötta självledarskap och ge dem mer autonomi.

Begreppet tillit återkommer i flera av studierna, och syftar till att beskriva hur chefer och medarbetare behöver utveckla relationer som bygger på tillitsfulla relationer (Chafi m.fl., 2022; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Ruiller m.fl., 2019; Weideman & Hofmeyr, 2020), vilket gör att medarbetarna inte behöver känna att chefen tror att de inte gör sitt jobb (Shipman m.fl., 2021). I flera av studierna lyftes särskilt tillit som viktigt för att bygga relationer som minskar stress (Adams m.fl., 2021) och som kan fungera som ersättare för kontroll (Bosua m.fl., 2013; Ruiller m.fl., 2019), eller som en annan slags kontroll (Felstead m.fl., 2003). Om tillit betonas samtidigt som andra former av övervakning används, finns det risk att det sänds dubbla signaler och då minskar effektiviteten av tilliten (Felstead m.fl., 2003). När tilliten saknas skapas istället frustration och missnöje (Tietze & Nadin, 2011; Varshney, 2021). Under pandemin finns det både studier som visar att tilliten har ökat (Thornton, 2021) och minskat (AlMazrouei & Zacca, 2021; Delfino & van der Kolk, 2021). För vissa chefer har det under pandemin varit ovant och utmanande att vara tvingade att lita så mycket på medarbetarna (Charalampous m.fl., 2021).

Samtidigt som de kvalitativa studierna betonar betydelsen av tillit, visar de kvantitativa studierna inte riktigt samma mönster. En finner att det finns ett samband mellan tillit från chefen och ökad arbetstillfredsställelse (Baker m.fl., 2006), medan en annan studie inte finner något samband vare sig till upplevd stress eller till lycka/glädje (Chu m.fl., 2022). Studierna finner heller inget samband mellan tillit från chefen och upplevd arbetsprestation.

Att släppa på tyglarna handlar också om att låta medarbetarna ta ett större ansvar genom att fördela ledarskapet (Thornton, 2021), involvera dem i beslutsfattande (Schwarz Müller m.fl., 2018), ge dem utrymme och uppmuntra självledarskap (Bosua m.fl., 2013; Chafi m.fl., 2022). I flera studier diskuterades detta som att ge medarbetarna och team autonomi att arbeta på egen hand och driva sig själva för att utveckla ett kollektivt ansvarstagande (Bosua m.fl., 2013; Montreuil & Lippel, 2003; Schwarz Müller m.fl., 2018; Senthanar m.fl., 2021).

Betydelsen av att medarbetare får vara med och påverka undersöktes även i de kvantitativa studierna. Där undersöktes deltagande ledarskap, som handlar just om hur ledaren involverar följare i beslutsfattandet, men fann inget direkt samband till upplevd utmattning (Bhumika, 2020). Istället fann de att deltagande ledarskap kunde minska obalansen mellan arbete och privatliv, som i sin tur minskade upplevd utmattning.

Stötta och visa empati

Den fjärde kategorin ”Stötta och visa empati” handlar om att finnas tillhands för distansarbetarna på ett personligt plan.

Cheferna behöver uppvisa ett relationsinriktat ledarskap (Schwarz Müller m.fl., 2018) som bygger på att stötta dem som inte mår bra (Chafi m.fl., 2022; Efimov m.fl., 2020; Senthana m.fl., 2021), att ge känslomässigt stöd (Collins m.fl., 2016) och visa empati (Shipman m.fl., 2021; Varshney, 2021) och stödja deras utveckling (Kurland & Cooper). Denna kategori är särskilt framträdande i studierna som genomförts under pandemin då många upplevt situationen som en kris (Adams m.fl., 2021; AlMazrouei & Zacca, 2021; Longmuir, 2021; Yarberr & Sims, 2021). Dock har stödet från cheferna under pandemin inte fungerat så bra i alla fall (Hascher m.fl., 2021; Varshney, 2021).

Det är också viktigt att chefen visar förståelse för att distansarbetsituationen kan vara ganska svår för medarbetarna och ha en del utmaningar (Yarberr & Sims, 2021). Samtidigt som det verkar vara extra viktigt för distansarbetare att känna stöd från chefen, kan det också vara särskilt svårt att stötta distansarbetare eftersom chefen blir indragen i medarbetarens personliga domän i hemmet på ett annat sätt (Collins m.fl., 2016). Chefen behöver därmed ha större förståelse för hur medarbetaren påverkas av familjesituationen (Konradt m.fl., 2000). Det är ibland också svårt att visa sitt stöd i samband med digital kommunikation och distansarbete, till exempel att tolka signaler (Chafi m.fl., 2022; Felstead m.fl., 2003) och att få en korrekt känsla för vilket stöd medarbetarna behöver (Kurland & Cooper, 2002).

Att stöd från chefer är viktigt vid distansarbete märks också i resultaten från de kvantitativa studierna. Här har man funnit att stöd från chefen är kopplat till ökad arbetstillfredsställelse (Gamal Aboelmaged & Mohamed el Subbaugh, 2012; Karácsony, 2021), arbetsengagemang (Amano m.fl., 2021), och välbefinnande (Kumar m.fl., 2022), arbetsprestation (Gamal Aboelmaged & Mohamed el Subbaugh, 2012). Stöd för chefer är har även samband till minskade symptom på utbrändhet (Da m.fl., 2022), utmattning (Guidetti m.fl., 2022), symptom på depression (Platts m.fl., 2022) och upplevd stress (Košir m.fl., 2020; Platts m.fl., 2022). Tre studier har även undersökt det indirekta sambandet mellan chefers stöd och arbetsengagemang (Karani m.fl., 2022; Nguyen & Tran, 2021), välbefinnande (Karani m.fl., 2022), och symptom på utbrändhet (Lamprinou m.fl., 2021) och fann att relationen medierades av upplevt organisatoriskt stöd (Lamprinou m.fl., 2021; Nguyen & Tran, 2021), samt uppfyllnad av psykologisk kontrakt (Karani m.fl., 2022). I två studier fann de att stöd från chef inte hade samband med arbetsengagemang (Da m.fl., 2022) och stress (Johnson m.fl., 2021).

Sätta värde på och sanktionera

I kategori fem ”Sätta värde på och sanktionera” finns ledarskapsbeteenden som handlar om att visa att frågor om hälsa och välbefinnande är viktiga och prioriterade i samband med distansarbete.

Resultaten lyfter fram att det är viktigt att tillskriva frågor om hälsa mycket vikt och göra det till en prioritet, lika mycket som den egna hälsan (Efimov m.fl., 2020), särskilt under pandemin då det var tydligt att hälsan, i form av att undvika smitta, kom i första rummet (Thornton, 2021) och något som oroade medarbetarna (Shipman m.fl., 2021). Cheferna i studierna gjorde detta genom att exempelvis uppmuntra till hälsofrämjande, fysiska aktiviteter under arbetstid (Bjärntoft m.fl., 2021) och genom att vara noga med att distansarbetare tar raster under arbetsdagen (Schwarz Müller m.fl., 2018). I några av studierna fanns också resultat som pekade på att chefer inte uppmärksammade frågor om arbetsrelaterad hälsa (Senthana m.fl., 2021; Varshney, 2021).

Ett sätt att visa att hälsa och välbefinnande är viktigt är att tydligt tillåta att medarbetarna är flexibla och arbetar på distans för att de ska slippa känna sig i underläge och som att distansarbetet är något som stör organisationer. Företrädesvis finns det i denna kategori studier som genomförts innan pandemin då läget med samhällsnedstängningar gjorde att distansarbetet inte var valfritt och således inte behövde sanktioneras. Exempelvis handlar detta om att tillåta att distansarbetare är flexibla för att kunna hantera oförutsedda familjeangelägenheter (Collins m.fl., 2016; Senthana m.fl., 2021), eller när det inte fungerar med sociala relationer på arbetsplatsen (Collins m.fl., 2016; Tietze & Nadin, 2011). En svårighet är att det i vissa av de äldre studierna ansågs vara ett privilegium att få jobba hemifrån, vilket kan skapa press på medarbetarna att exempelvis inte ta sjukdagar (Montreuil & Lippel, 2003). För de anställda är det viktigt att chefer kommunicerar att det är tillåtet med flexibelt arbete och organisationer som inte erbjuder flexibla arbetsförhållanden anses inte vara framåtblickande (Weideman & Hofmeyr, 2020) och riskerar att förlora anställda (Tietze & Nadin, 2011).

Ytterligare ett sätt för chefer att visa att frågor om hälsa och välbefinnande är viktiga är att föregå med gott exempel, till exempel genom att inte skicka mail efter arbetstid (Bjärntoft m.fl., 2021; Schwarz Müller m.fl., 2018), eller att visa att chefen prioriterar sin egen hälsa, vilket indirekt påverkar medarbetarnas hälsa (Efimov m.fl., 2020).

I de kvantitativa studierna bekräftas betydelsen av att chefen fokuserar på hälsa. I en studie fann de att ett hälsofrämjande ledarskap hade ett negativt samband med upplevd stress (Bregenzer & Jimenez, 2021). I en annan fann de att ett hälsofrämjande ledarskap inte hade ett direkt samband till självskattad hälsa, utan att sambandet medierades via arbetsgemenskap (Nielsen m.fl., 2019).

Situationsanpassa och hålla samman

Den sista kategorin "Situationsanpassa och hålla samman" handlar om att chefen ofta behöver göra vissa anpassningar till vissa individer, samtidigt som det också är viktigt att hela arbetsgruppen hålls samman och det inte skapas konflikter och känslor av orättvisor. När arbetssätten är flexibla behöver ledarskapet vara flexibelt och chefen behöver ha förmåga att snabbt anpassa sig till nya omständigheter och finna innovativa lösningar (Bjärntoft m.fl., 2021; Chafi m.fl., 2022).

Distansarbete fungera inte lika bra eller på samma sätt för alla och chefer behöver därför göra vissa anpassningar som möter medarbetares olika behov och förutsättningar (Chafi m.fl., 2022; Ruiller m.fl., 2019; Schwarzmüller m.fl., 2018; Weideman & Hofmeyr, 2020). Det kan handla om att anpassa tekniska system (Bjærntoft m.fl., 2021) eller att vissa medarbetare kan klara sig själva i högre grad än andra (Yarberry & Sims, 2021).

Baksidan av myntet med individanpassning är att det kan uppstå känsla av orättvisor, exempelvis då inte alla medarbetare tillåts att arbeta på distans, eller inte får arbeta på distans i lika hög utsträckning som andra (Felstead m.fl., 2003). Det är viktigt att skapa en kultur som är tillåtande och som undviker att det uppstår ”vi och dem”-tänkande (Collins m.fl., 2016; Tietze & Nadin, 2011). Viktigt att hålla fokus på helheten (Chafi m.fl., 2022), respekt för varandras användande av flexibla arbetsformer (Bjærntoft m.fl., 2021) och gemenskapen, till exempel genom att ha obligatoriska möten där distansarbetare och icke-distansarbetare träffas (Cooper & Kurland, 2002), eller att säkerställa att medarbetarna blir introducerade till företagskulturen och team-normer innan de börjar arbeta hemma (Felstead m.fl., 2003) och undvika att distansmedarbetare känner sig isolerade (Charalampous m.fl., 2021; Collins m.fl., 2016).

Betydelsen av att hålla samman gruppen och upprätthålla en gemensam social identitet bekräftas i en kvantitativ studie som fann att ledarskap som upprätthåller gruppens normer och värderingar hade ett samband med medarbetares minskade symptom på utbrändhet, samt ett samband till ökad arbetstillfredsställelse (Krug m.fl., 2021). I studien visade de även att identitetsledarskapet hade ett samband till ökad social identitet som i sin tur hade ett samband till ökad arbetstillfredsställelse (dock inte sambandet till upplevda symptom på utbrändhet). I studien fann de även att ledarskap som handlar om att skapa arenor för att mötas varken hade ett direkt samband, eller indirekt samband via social identitet, med medarbetares arbetstillfredsställelse eller upplevelse av symptom på utbrändhet.

I till exempel några av de kvalitativa studierna beskrev man situationer där distansarbetarna skapade starka sociala band tillvarandra (Felstead m.fl., 2003) och föredrog att kontakta andra distansarbetare trots att de var rädda att ta kontakt med teamledare eller chef på arbetsplatsen (Collins m.fl., 2016). Andra problem relaterade till ”vi och dem” var att distansarbetare kunde känna att deras kollegor på kontoret inte trodde på att de arbetade när de satt hemma (Charalampous m.fl., 2021; Kurland & Cooper, 2002), skojade om att de klippte gräset istället för att jobba (Felstead m.fl., 2003), att distansarbetare inte kände att deras chefer behandlade dem på samma sätt som kontorsarbetare och att de blev lite bortglömda (Felstead m.fl., 2003; Kurland & Cooper, 2002). För kollegorna på kontoret kunde det också vara så att de fick göra arbetsuppgifter som tidigare gjorts av dem som numera arbetar på distans (Felstead m.fl., 2003).

Ytterligare ledarskapsstilar

Då vissa av de ledarstilar som undersökts i de kvantitativa studierna inbegriper flera olika ledarbeteenden och de analyser som genomförts i studierna inte särskiljer dessa olika

ledarbeteenden från varandra, är det svårt att särskilt peka ut enskilda beteenden som särskilt viktiga och betydelsefulla. Vi har därför valt att lägga dessa här.

Den första av dessa är LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995), som handlar om att ha en god relation mellan chef och medarbetare, vilket inbegriper ömsesidig kommunikation, tillit, stöd och utbyten. Totalt var det tre studier som använt denna teori, och alla genomfördes innan pandemin. Dessa fann att LMX hade ett samband med ökad arbetstillfredsställelse (Golden, 2006; Golden & Veiga, 2008; Kuruzovich m.fl., 2021), och arbetsprestation (Golden & Veiga, 2008; Kuruzovich m.fl., 2021). En studie gjorde även en moderatoranalys och visade att graden av distansarbete hade betydelse för sambanden, så att betydelsen av ledarskapet för medarbetares arbetstillfredsställelse och arbetsprestation ökade ju mer de arbetade på distans (Golden & Veiga, 2008).

Den andra ledarstilen är tjänande ledarskap (Spears, 1995), som undersökts i en studie. Studien fann ett indirekt samband till utbrändhet via upplevt organisatoriskt stöd (Lamprinou m.fl., 2021). I modellen undersöktes även om chefers stöd utgjorde en mediator, men fann inte stöd för detta.

Den tredje bygger på FRLM (Bass, 1985), och särskilt den transformativa ledarskapsstilen. Endast en studie undersökte transaktionellt ledarskap och ingen undersökte laissez-faire ledarskap. Tre av studierna var genomförda innan pandemin och dessa fann att transformativt ledarskap hade ett samband till ökat arbetsengagemang (Gerards m.fl., 2018) och arbetstillfredsställelse (Kelley & Kelloway, 2012). Whitford och Moss (2009) undersökte två av ledarbeteendena som ingår i transformativt ledarskap och fann att vision respektive personligt erkännande (personal recognition) hade ett samband till ökat arbetsengagemang och till arbetstillfredsställelse (även efter att man justerat för arbetsprestation), men att ingen av ledarstilarna hade samband med arbetsprestation. En studie genomfördes under pandemin och fann att transformativt ledarskap och transaktionellt ledarskap hade samband till ökad arbetstillfredsställelse och till arbetsprestation (Azizah m.fl., 2020). Samma studie visade även att medarbetares arbetstillfredsställelse medierade relationen mellan ledarskap och arbetsprestation.

Sammanfattning

I föregående avsnitt beskrivs vad de granskade studierna visar om ledarbeteenden som påverkar medarbetares välbefinnande och arbetsprestationer vid arbetet på distans. I de kvalitativa studierna ägnas dock lite utrymme åt hur dessa utfallsmått påverkas av ledarskapet. Anledningen till detta är att det ofta är svårt att utifrån de kvalitativa studierna identifiera några tydliga empiriska kopplingar mellan ett specifikt ledarbeteende och ett specifikt utfall. I flera av studierna finns visserligen resultat som pekar på positiva och negativa effekter av distansarbetet för medarbetarna, vilka vi känner igenom från tidigare kunskapsöversikter i fältet (t.ex. Allen m.fl., 2015; Bailey & Kurland, 2002; Beaugard m.fl., 2019), men detta handlar många gånger mer allmänt om distansarbetsituationen och - vad gäller pandemistudier – det allmänna världsläget, snarare än specifikt hur chefen

agerar. Det är alltså få studier som explicit gör kopplingar till de utfallsmått som är relevanta i den här kunskapsöversikten, det vill säga välbefinnande och arbetsprestation. I stället finns det andra utfallsmått som möjligen skulle kunna påverka välbefinnande negativt, men där denna koppling alltså inte görs i artikeln. Ett exempel på detta är social isolering och ensamhet, vilket många studier lyfter fram som en konsekvens av distansarbete (t.ex. AlMazrouei & Zacca, 2021; Shipman m.fl., 2021). Denna isolering, som till stor del beror på förbud och regler införda på nationell nivå, innebär att man inte kunnat träffa människor även utanför arbetet och det är svårt att i resultaten avgöra vad i känslan av isolering som egentligen är arbetsrelaterat.

Det finns också ganska mycket resultat i de nyare studierna som pekar på att det allmänna välbefinnandet påverkats av pandemisituationen (t.ex. AlMazrouei & Zacca, 2021). Många har upplevt det jobbigt att tänka på viruset och vad det skulle kunna innebära om de själva, eller någon i deras närhet blir smittad (Shipman m.fl., 2021). Osäkerheten och omöjligheten i att kontrollera situationen påverkade välbefinnande negativt (Hascher m.fl., 2021). Det är också svårt att utläsa hur chefen påverkar välbefinnande och vilken betydelse detta har för arbetsprestationer. Arbetsprestationen diskuteras inte explicit i så många studier och när det väl tas upp är det frikopplat ledarskapet.

I de kvantitativa studierna är det istället lättare att identifiera dessa samband och i beskrivningen ovan har vi försökt tydliggöra vilket ledarskap som undersökts och i relation till vilket utfall. Sammantaget visar resultatet av den här kunskapsöversikten att nästan alla kvantitativa studier finner att chefens ledarskap har samband, direkt eller indirekt via andra medierande faktorer, till olika aspekter av medarbetares välbefinnande när dessa arbetar på distans hemifrån. Endast tre studier finner inget samband till medarbetares välbefinnande (Chu m.fl., 2022; Johnson m.fl., 2021; Shockley m.fl., 2021). I Tabell 8 ges en detaljerad överblick över studierna. Eftersom det är olika aspekter av välbefinnande som studerats har vi i tabellen valt att redovisa dessa utifrån om det är arbetsrelaterat välbefinnande eller om det är välbefinnande generellt oavsett kontext som undersökts. Arbetsrelaterat välbefinnande består således av arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang, anspänning i arbetet, stress i arbetet, utmattning och symptom på arbetsrelaterad utbrändhet. Kontextlöst välbefinnande består av symptom på depression, självskattad hälsa, allmänt välbefinnande, samt lycka/glädje. I tabellen tydliggörs att nästan alla 34 studier har undersökt arbetskontextuellt välbefinnande, och endast ett fåtal har fokuserat kontextuellt välbefinnande. Även om dessa senare studier är färre till antalet, visar de ändå liknande resultat. Att chefens ledarskap skulle ha samband med distansarbetande medarbetares arbetsprestation har däremot inte samma forskningsstöd då ungefär hälften finner sådana samband. I Tabell 8 synliggörs också vilka olika ledarskapsbeteenden som undersökts samt hur många studier inom respektive teori som undersökt liksom funnit samband, direkt eller indirekt via andra faktorer, med medarbetares välbefinnande och arbetsprestation.

I Tabell 8 framgår inte hur sambanden ser ut för studier som använt flera olika typer av

ledarstilar, men dessa är få till antalet. Totalt är det åtta studier som undersökt flera ledarskapsbeteenden (Azizah m.fl., 2020; Bartsch m.fl., 2020; Kelley & Kelloway, 2012; Krug m.fl., 2021; Lamprinou m.fl., 2021; Madlock, 2013; Platts m.fl., 2022; Whitford & Moss, 2009), men av dessa är det fem som undersökt olika beteenden från samma teori. Exempelvis undersöks ledarstilar inom FRLM (Azizah m.fl., 2020; Whitford & Moss, 2009), uppgifts och relationsorienterat ledarskap (Bartsch m.fl., 2020), och två ledarstilar inom identitetsledarskap (Krug m.fl., 2021). Det är ingen studie som använder flera ledarskapsteorier.

Tabell 8. Summering av de kvantitativa studiernas resultat, både direkt relation och indirekt via mediatorer. Siffrorna visar studier som funnit ett signifikant samband. Totalt antal inom parentes

		Utfallsmått		
		Välbefinnande i arbetskontext (31 studier)	Kontextilöst välbefinnande (5 studier)	Arbetsprestation (11 studier)
Oavsett ledarskapsbeteende och teori				
Direkt samband		20	2	5
Indirekt samband		8	2	2
Per ledarskapsbeteende och teori				
		<i>Direkt samband</i>		<i>Indirekt samband</i>
<i>Sprida information och kommunicera</i>	Kommunikativt ledarskap (3)	1(3)	-	1(1)
	E-ledarskap och teknikfokus (3)	0(3)	1(1)	-
<i>Styra och sätta gränser</i>	Uppgiftsorienterat ledarskap (1)	0(1)	-	-
	Relationsorienterat ledarskap (1)	1(1)	-	-
	Destruktivt ledarskap (2)	1(2)	-	-
<i>Släppa på tyglarna och involvera</i>	Tillitsbaserat ledarskap (2)	1(2)	-	-
	Deltagande ledarskap (1)	0(1)	-	-
<i>Stötta och visa empati</i>	Stödjande ledarskap (12)	7(11)	2(2)	1(1)
	Ledarskapskvalitet (1)	1(1)	1(1)	-
<i>Sätta värde på och sanktionera</i>	Hälsofrämjande ledarskap (2)	1(1)	0(1)	-
<i>Situationsanpassa och hålla samman</i>	Identitetsbaserat ledarskap (1)	1(1)	-	-
	Identitetsbaserat chefskap (1)	0(1)	-	-
<i>FRLM</i>	Transformativt ledarskap (4)	4(4)	-	1(2)
	Transaktionellt ledarskap (1)	1(1)	-	1(1)
<i>LMX</i>	LMX (3)	3(3)	-	2(2)
<i>Tjänande ledarskap</i>	Tjänande ledarskap (1)	0(1)	-	-

Frågeställning 3

När det gäller andra faktorer som tycks påverka ledarskapet i samband med distansarbete och mer specifikt kopplat till medarbetares välbefinnande och arbetsprestationer, finns det i några av de kvalitativa studiernas resultat som pekar ut ett antal betydelsefulla faktorer. De som är vanligast återkommande i studierna kan kategoriseras som organisatoriska faktorer och tekniska faktorer.

Organisatoriska faktorer som nämns är exempelvis stöd och ”buy-in” från högsta ledningen för flexibelt arbete, en öppen företagskultur, samt att det finns strukturella förutsättningar, såsom tillgång till företagshälsovård och utbildning, möjlighet att få möbler till hemmet, eller att få ha kvar en fysisk kontorsplats (Bosua m.fl., 2013; Charalampous m.fl., 2021; Efimov m.fl., 2020; Konradt m.fl., 2000; Montreuil & Lippel, 2003; Senthonar m.fl., 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020).

Tekniska faktorer rör sådant som chefen eller distansmedarbetarna inte nödvändigtvis kan påverka själva och de vanligaste i studierna är att man lyfter upp brister och problem. Exempelvis nämns bristfällig IT-support, krångliga tekniska system och program, dålig uppkoppling, dåligt ljud under videomöten, ingen tillgång till skrivare, scanners eller faxmaskiner (AlMazrouei & Zacca, 2021; Bosua m.fl., 2013; Chafi m.fl., 2022; Efimov m.fl., 2020; Felstead m.fl., 2003; Konradt m.fl., 2000; Montreuil & Lippel, 2003; Shipman m.fl., 2021; Weideman & Hofmeyr, 2020). Huruvida dessa faktorer statistiskt medierar eller modererar sambandet mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande eller arbetsprestation går inte utifrån de kvalitativa studiernas design och underlag att uttala sig om. Detta gör i stället i de kvantitativa studierna.

Som nämnts tidigare är det 16 kvantitativa studier som undersökt detta. Tolv av dessa har undersökt mediatorer. Till skillnad från de kvalitativa studierna lyfter ingen av de kvantitativa studierna tekniska faktorer som mediatorer, och av organisatoriska faktorer är det endast upplevelsen av stöd från organisationen som lyfts fram (Lamprinou m.fl., 2021; Nguyen & Tran, 2021). Andra mediatorer handlar om arbetsgruppen, i termer av kommunikationen inom teamet (Ibrahim, 2014; Ibrahim & Othman, 2019), arbetsgemenskapen (och att man inte känner sig isolerad) (Nielsen m.fl., 2019), och att man har kvar en social identitet som grupp (Krug m.fl., 2021). Vidare finns även mediatorer som handlar om den individuella medarbetaren och dennes upplevelser, i termer av självförmåga (Staples m.fl., 1998) och arbetsengagemang (Kumar m.fl., 2022). Slutligen återfinns även mediatorer som handlar om arbetet och dess förutsättningar, såsom arbetsvillkor (Dolce m.fl., 2020), att det psykologiska kontraktet uppfylls (Karani m.fl., 2022), och att arbetet inte inkräktar på privatlivet (Bhumika, 2020).

Det är väldigt få kvantitativa studier som undersökt eventuella mediatorer relativt arbetsprestation, men dessa handlar om individen i termer av självförmåga (Staples m.fl., 1998), om gruppens kommunikation (Ibrahim & Othman, 2019), samt

arbetstillfredsställelse (Azizah m.fl., 2020; Ibrahim & Othman, 2019). En studie fann även anspänning inte medierade relationen mellan ledarskap och arbetsprestation (Bartsch m.fl., 2020).

Fyra kvantitativa studier har även undersökt om sambandet mellan ledarskap och välbefinnande respektive arbetsprestation modereras av andra faktorer. Dessa studier fann att ledarskap hade starkare samband ju högre emotionell intelligens chefen upplevdes ha (Chaudhary m.fl., 2022), ledarskapet hade starkare samband om arbetet genomfördes för att uppfylla drömmar och förhoppningar, snarare än av plikt och skyldighet (Whitford & Moss, 2009). Shockley m.fl. (2021) fann ett samband mellan ledarskap och arbetsprestation, men bara för de som inte var beroende av andra för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter. Slutligen fann en studie att sambandet mellan ledarskap och välbefinnande respektive arbetsprestation var starkare ju fler dagar i veckan medarbetaren distansarbetade (Golden & Veiga, 2008).

Den här kunskapsöversikten har fokus på ledarskap vid distansarbete, men ett fåtal kvantitativa studier har även undersökt sambandet för de som arbetar på distans och de som arbetar på plats på sina ordinarie arbetsplatser. Dessa studier har dock inte gjort någon moderatoranalys, utan enbart undersökt respektive grupp för sig. Av dessa är det två som får samma resultat oavsett om det är medarbetare som arbetar hemifrån eller på plats som undersökts (Amano m.fl., 2021; Lamprinou m.fl., 2021), det vill säga att ledarskap har samband till medarbetares välbefinnande. Två andra studier får olika resultat för de som arbetar på plats och för de som arbetar på distans, där båda finner att ledarskap har samband till välbefinnande för distansarbetare men inte för på platsarbetare (Da m.fl., 2022; Guidetti m.fl., 2022).

5. Diskussion av resultat och forskningsbehov

Detta kapitel inleds med att sammanfatta och diskutera vad analysen av kunskapsläget har visat om relationen mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande och arbetsprestation vid distansarbete hemifrån. Därefter problematiseras tidigare studier med utgångspunkt i de forskningsbehov som ännu kvarstår. Avslutningsvis kommenteras begränsningar med denna kunskapsöversikt.

Vad säger den tidigare forskningen om ledarskapets betydelse för välbefinnande och arbetsprestation vid distansarbete hemifrån?

De sammantagna resultaten från den här kunskapsöversikten tyder på att det finns empiriskt stöd för att ledarskap har ett samband med medarbetarnas välbefinnande vid distansarbete hemifrån. Nästan alla kvantitativa studier som undersökt denna relation finner ett direkt samband eller indirekt samband via andra faktorer. Detta oavsett teoretisk utgångspunkt eller studerad kontext. Faktum är att endast tre studier inte finner samband mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande (Chu m.fl., 2022; Johnson m.fl., 2021; Shockley m.fl., 2021). Sambandet mellan ledarskap och medarbetares arbetsprestation har dock inte samma tydliga empiriska stöd, särskilt sedan detta samband undersökts i mycket färre studier. Även de kvalitativa studierna visar att ledarskap vid distansarbete hemifrån är betydelsefullt, men de har svårare att tydligt identifiera de empiriska kopplingarna mellan specifika ledarbeteenden och medarbetares välbefinnande eller arbetsprestation.

Vilka beteenden återkommer i den tidigare forskningen som centrala vid distansarbete hemifrån och vilket forskningsstöd har dessa beteenden? I resultatkapitlet redogjordes för sex olika och övergripande ledarskapsbeteenden.

Den första typen av ledarbeteenden som identifierats kallar vi för Sprida information och kommunicera, vilket handlar om att vikten av att kommunicera, både för att delge information och för att skapa känsla av arbetsgemenskap och inklusion. Här betonas även de tekniska hjälpmedlens roll vid distansarbete hemifrån och ledaren som både stödjare och rollmodell för användning av sådan utrustning. De kvantitativa studierna visar att sådant ledarskap främst har indirekta samband till arbetsrelaterat välbefinnande. Huruvida samband finns till arbetsprestation och kontextlöst välbefinnande är ännu ganska outforskat.

Den andra typen av ledarbeteenden som identifierats kallar vi för Styra och sätta gränser, och här betonas ledarbeteenden som handlar om chefens formella verksamhetsansvar. Det innefattar att göra avstämningar och kontrollera, men även att ge feedback, skapa riktlinjer och hjälpa till att avgränsa. Detta är främst beteenden genererade från de

kvalitativa studierna, och huruvida denna typ av beteenden också skulle ha ett tydligt statistiskt samband till välbefinnande och arbetsprestation kan inte besvaras utifrån den befintliga kvantitativa forskningen. Däremot indikerar två studier att när ledarskapet sker på bekostnad av medarbetarna, så kallat destruktivt ledarskap, minskar välbefinnandet (Dolce m.fl., 2020; Spagnoli m.fl., 2020).

Den tredje typen av ledarbeteenden kallar vi för Släppa på tyglarna och involvera. Här betonas att ledaren visar att denne litar på att medarbetarna gör sina arbeten, men även att ledaren ger medarbetaren påverkansmöjligheter och autonomi. Att denna typ av beteenden skulle ha ett tydligt samband till välbefinnande och arbetsprestation saknar ännu forskningsstöd, då det är få kvantitativa studier som undersökt sådana ledarbeteenden specifikt och de resultat de finner varierar. Ingen har heller undersökt sådana ledarbeteenden till arbetsprestation.

Den fjärde typen av ledarbeteenden kallar vi för Stötta och visa empati, och handlar om att ledaren ger medarbetaren relationsbaserat stöd och visar förståelse för deras arbetssituation och upplevelser. Denna typ av ledarbeteenden är den kategori som undersökts mest av de kvantitativa studierna och det finns tillräckligt underlag för att säga att det finns forskningsstöd för att stöd från chefen har samband med medarbetares välbefinnande. Att säga att det finns ett tydligt samband till arbetsprestation är svårare då endast en studie undersökt detta samband (Gamal Aboelmaged & Mohamed el Subbaugh, 2012).

Den femte typen av identifierade ledarbeteenden, Sätta värde på och sanktionera, handlar om att främja hälsa på arbetsplatsen genom att visa att det är en viktig fråga samt genom att föregå med gott exempel och visa att man tar hand om sin egen hälsa. Att denna typ av beteenden skulle ha ett tydligt samband till välbefinnande och arbetsprestation saknar ännu forskningsstöd, då det endast är två kvantitativa studier som undersökt sådant hälsofrämjande ledarledarskap specifikt och de resultat de finner varierar (Bregenzer & Jimenez, 2021; Nielsen m.fl., 2019). Ingen har heller undersökt sådana ledarbeteenden till arbetsprestation.

Den sjätte och sista typen av identifierade ledarbeteenden, situationsanpassa och hålla samman, handlar om att identifiera och skapa flexibla lösningar i arbetssituationen så att det passar medarbetarens unika behov och samtidigt bibehålla en god arbetsgemenskap i arbetsgruppen. Denna kategori är främst genererad från de kvalitativa studierna och bland de kvantitativa studierna är det endast en som visar att ett ledarskap som främjar en social identitet och gemenskap inom arbetsgruppen är bra för välbefinnandet (Krug m.fl., 2021). Arbetsprestation har inte undersökts.

I de kvantitativa identifierades även ytterligare tre ledarstilar som inte på ett enkelt sätt kan inplaceras i någon enskild kategori av ledarbeteenden då dessa teorier involverar flera olika beteenden. Den första utgåvan av LMX som betonar utbytet mellan ledare och följare

och inbegriper därmed flera av dessa identifierade ledarbeteenden såsom ömsesidig kommunikation, tillit, stöd och utbyten (Graen & Uhl-Bien, 1991, 1995). Den andra utgörs av tjänande ledarskap, som involverar att skapa delaktighet, visa stöd, empati och situationsanpassa (Spears, 1995). Den tredje utgörs av FRLM, som i sin tur består av tre ledarstilar: transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap och laissez-faire (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). Framför allt det transformativa ledarskapet och de olika ledarbeteenden som utgör denna stil återfinns i flera av de sex typer av ledarbeteenden som identifierats. Trots att denna teori anses vara en av de just nu mest välanvända i forskningsstudier allmänt (Northouse, 2022), är det endast ett fåtal som använder denna teoribildning av de studier som ingår i den här kunskapsöversikten.

Dessa tre stilar har undersökts i totalt sju studier, men det är enbart en studie som undersökt tjänande ledarskap (Lamprinou m.fl., 2021). Trots fåtalet studier visar ändå studierna med LMX och FRLM, främst då transformativt ledarskap, samband till arbetsrelaterat välbefinnande och till arbetsprestation. Däremot saknas studier som undersökt samband till kontextlöst välbefinnande. Det är intressant att teorier som inkorporerar flera av de identifierade ledarbeteendena, såsom LMX och FRLM, finner så tydliga samband, då det kan indikera att det inte nödvändigtvis är något enskilt beteende som är betydelsefullt utan kombinationen av flera.

Vidare kan vi i de identifierade kategorierna av beteenden också urskilja några spänningsfält på så sätt att de kan vara svåra att förena. Den största spänningen finns mellan att som chef främja tillit samtidigt som verksamheten och medarbetarna också behöver kontrolleras. För chefer innebär ett verksamhetsansvar att kunna stå till svars för medarbetarnas handlingar och prestationer uppåt i hierarkin, något som i sin tur medför ett behov av att hålla koll på medarbetarnas arbete. Enligt studien av Felstead m.fl. (2003) finns också en risk att användning av verktyg för kontroll slår undan benen för tilliten då medarbetarna upplever dubbla budskap. Det kan också finnas en svårighet i balansen då chefen inte nödvändigtvis förstår att medarbetarna uppfattar ledarskapet som kontrollerande. Var gränsen mellan kontroll och tillit egentligen går tycks därmed vara såväl subjektiv som kontextberoende. Ett annat spänningsfält som vi kan se i materialet är att chefen både behöver hantera och anpassa ledarskapet efter individuella medarbetares enskilda behov och arbetssituation, samtidigt som det också krävs en förståelse för helheten och vad som är bäst för samtliga medarbetare i organisationen. Det kan exempelvis lätt hända att det uppstår spänningar mellan distansarbetare och medarbetare som arbetar på kontoret. Ytterligare spänningar finns i användningen av digitalt medierad kommunikation, till exempel via videokonferens, appar eller mail, och fysiska träffar där chefen och medarbetaren kan ses öga mot öga. Även om den digitala tekniken har utvecklats snabbt under de senaste åren och pandemin gjort att fler behövt lära sig hur den används, finns det fortfarande en del inbyggda svårigheter med kommunikationen såsom möjligheter att tyda kroppsspråk, vilka gör att chefer i vissa fall fortfarande föredrar att medarbetaren kommer till kontoret.

Det är svårt att utifrån de inkluderade studierna avgöra om det finns en pandemieffekt av något slag då deras fokus skiljer sig så mycket. Studier före pandemin tycks främst ha varit intresserade av distansarbete och tekniska användning, eller varit fokuserade på ledarskap. Som visats tidigare är det främst genom pandemin som distansarbetande medarbetares välbefinnande tillkommit som ett eget intresseområde i denna forskning. Utifrån studierna resultat tycks det som att ledarskap har samband med medarbetares välbefinnande vid distansarbete, oavsett om de arbetar hemifrån av egen vilja eller på grund av samhällsrestriktioner. Det går dock inte att peka ut någon enskild ledarskapsteori med bättre forskningsstöd än någon annan teori eftersom det empiriska underlaget för dessa teorier är för litet.

Hur stämmer rapportens identifierade beteendena överens med ledarskap som inte utövas vid distansarbete hemifrån?

Tidigare kunskapsöversikter och meta-analyser som handlar om ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och arbetsprestation har inte särskilt utforskat ledarskap vid distansarbete hemifrån. Med tanke på att ungefär hälften av de inkluderade studierna dessutom är genomförda under covid-19-pandemin, kan det vara intressant att jämföra de beteendena som identifierats i den här rapporten med det ledarskap som lyfts fram i tidigare granskningar.

I de tidigare kunskapsöversikter som gjorts inom fältet, dock utan att särskilt fokusera på distansarbete hemifrån, är det framförallt tre olika ledarstilar som lyfts fram som betydelsefulla för medarbetares välbefinnande: transformativt ledarskap (Arnold, 2017; Harms m.fl., 2017; Inceoglu m.fl., 2018; Kuoppala m.fl., 2008; Montano m.fl., 2017; Skakon m.fl., 2010; Teetzen m.fl., 2022), LMX (Harms m.fl., 2017; Montano m.fl., 2017; Skakon m.fl., 2010), och relationsorienterat ledarskap (Kuoppala m.fl., 2008; Montano m.fl., 2017; Skakon m.fl., 2010). Även destruktiva former av ledarskap har undersökts och visat sig ha positiva samband till negativa former av välbefinnande (Harms m.fl., 2017; Montano m.fl., 2017; Skakon m.fl., 2010). Dessa stilar återfinns även i den här rapportens granskade underlag. En skillnad är dock att de studier som ingår i granskningen i förhållandevis låg utsträckning utgår från dessa mer traditionella ledarskapsteorier. Istället undersöks i högre utsträckning enskilda ledarbeteendena. Det gör det svårt att jämföra om ledarskap vid distans skiljer sig från ledarskap som sker vid en vanlig arbetsplats, eftersom många av de beteendena som identifierats också återfinns i dessa teorier i hög utsträckning.

Att kommunikation, tillit och stöd är viktiga element i ledarskapet känns igen sedan tidigare forskning, men möjligen blir betydelsen mer påtaglig när arbetet företas hemifrån utan samma tillgång till en arbetsgemenskap. För vissa blir chefen en av få kontaktpunkter till arbetsplatsen och betydelsen av dennes ledarskap blir då också mer påtaglig. Det är i alla fall den slutsats som Golden och Veiga (2008) drar i sin studie, vilket är en av få som

faktiskt undersökt hur mängden distansarbete påverkar relationen mellan ledarskap och välbefinnande samt arbetsprestation. Men här bör nämnas att denna studie var genomförd innan pandemin. Fyra andra studier har jämfört medarbetare som arbetet hemifrån med de som varit på den ordinarie arbetsplatsen, och två finner att ledarskap är viktigt oavsett arbetsplats (Amano m.fl., 2021; Lamprinou m.fl., 2021), medan två finner att ledarskap är betydelsefullt för de som arbetar hemifrån men inte för de som arbetar på den ordinarie arbetsplatsen (Da m.fl., 2022; Guidetti m.fl., 2022). Tidigare kunskapsöversikter ger dock en ganska samstämmig bild av att ledarskap har betydelse för medarbetares välbefinnande, så det är tydligt att mer forskning behövs. Det är positivt att destruktiva former av ledarskap har undersökts vid distansarbete hemifrån, då denna form av ledarskap visat sig ha en påtaglig påverkan på medarbetare (Mackey m.fl., 2021). Om det dessutom är så att distansarbetare blir mer utelämnade till chefen som kontakt till arbetsplatsen, blir sannolikt effekten än mer tydlig. Dock behövs mer forskning även här, då det endast var två studier som undersökt destruktivt ledarskap och ingen av dessa undersökte detta i relation till arbetsprestation (Dolce m.fl., 2020; Spagnoli m.fl., 2020).

Vad som däremot framstår som unikt handlar om teknikens betydelse för kommunikationen. Kommunikationen är en fundamental del i ledarskap och det är svårt att tänka sig ledarskap utan kommunikation (Yukl, 2013), men genom distansarbete blir sådan kommunikation också avhängigt fungerande teknik (t.ex. Allen m.fl., 2015; Bailey & Kurland, 2002; Beauregard m.fl., 2019). Ledarskap som då också inkorporerar effektiv teknikanvändning, och stödjer medarbetarnas användning av sådan teknik, blir därmed otroligt centralt. Om vi ser till de ledarbeteenden som identifierats i den här rapporten genom granskning av tidigare forskning om distansarbete hemifrån är det lite som talar för att ledarskap skulle utgöras av något annat än ledarskap som utövas på en reguljär arbetsplats. Det handlar fortfarande om att leda medarbetare till att uppnå mål och i den processen ligger även att bevara och främja deras välbefinnande och arbetsprestation. Vad som däremot tycks skilja sig är hur och med hjälp av vilka hjälpmedel detta ledarskap bedrivs.

Forskningsbehov

Vid granskning av de ingående studierna har ett antal begränsningar uppmärksammats som bör diskuteras och problematiseras, då det även tydliggör vilka forskningsbehov som fortfarande kvarstår. De begränsningar som tas upp handlar om de teorier och mått som undersökts i den tidigare forskningen, och dels om deras studiedesign och metoder.

Inledningsvis kan konstateras att de 61 studier som handlar om, eller berör, området ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och arbetsprestation vid distansarbete hemifrån har genomförts med olika intresseområden och fokus. Vissa studier har undersökt enskilda ledarbeteenden, medan andra undersökt teoretiskt förankrade ledarstilar. Samma sak gäller i relation till utfallet välbefinnande som har

undersökts väldigt brett och i olika grad av teoretisk förankring. Endast ett fåtal studier bygger på utvecklade teorier om ledarskap och välbefinnande. Intressant nog har ingen av dessa studier undersökt sambandet till arbetsprestation.

En fördel med att enskilda ledarbeteenden undersökts, såsom kommunikation, tillit, stöd, utan tydlig förankring i teorier om ledarstilar, är att resultaten blir mer konkretiserade och handgripliga att översätta till praktiska beteenden för chefer. En kritik mot ledarskapsforskning, särskilt kvantitativt orienterad sådan, rör ofta annars svårigheten att översätta abstrakta ledarskapsteorier till genomförbara råd till chefer ute i olika verksamheter. Ledarstilar, såsom transformativt ledarskap, inbegriper så många olika typer av ledarbeteenden att det kan vara svårt att veta hur man som chef ska vara en transformativ ledare (Lundqvist m.fl., In press). Det problematiska är dock att det endast är ett fåtal studier som undersökt många olika ledarbeteenden vilket medför svårigheter att bedöma vilket forskningsstöd som dessa olika ledarbeteenden faktiskt har. Ofta är dessa ledarbeteenden dessutom undersökta i relation till olika aspekter av välbefinnande. Det behövs därför mer forskning som undersöker flera olika ledarbeteenden samtidigt för att utvärdera deras respektive samband i förhållande både till välbefinnande och till arbetsprestation. Att även destruktivt ledarskap har studerats är en fördel, men även här behövs mer forskning. En slutsats som därmed kan dras är att det råder en ganska stor teoretisk pluralism inom fältet. Samtidigt verkar det finnas en påtaglig metodologisk ensidighet.

Alla kvantitativa studier byggde på tvärsnittsdesign där all data samlats in vid samma tillfälle, och enbart från en datakälla (dvs. distansarbetande medarbetare). Ingen studie kombinerade olika datainsamlingsmetoder utan förlitade sig enbart på självskattade enkäter. Det finns således en risk att sambanden är överskattade eller att de är omvända, det vill säga om medarbetaren mår bra och trivs med sitt arbete är denne mer välvilligt inställd till ledarskapet, snarare än att det är ledarskapet som är orsaken till att medarbetaren trivs och mår bra (Podsakoff m.fl., 2003, 2012). Även de kvalitativa studierna uppvisar liknande problem. Dessa är alla tvärsnittsstudier utom en (Tietze & Nadin, 2011), och de flesta bygger på intervjudata. Detta medför en ökad risk att ledarna ger de svar som de förväntar sig att intervjuaren vill höra, eller återger moderna idéer om ledarskap som de kommit i kontakt med (jfr. Alvesson & Sveningsson, 2003). Det är en fördel att vissa av de kvalitativa studierna inkluderat både chefer och deras direktrapporterande medarbetare i studien för att fånga bådas perspektiv, samtidigt är det förhållandevis få som har gjort detta.

Det finns således anledning att tro att studier som kombinerar flera datainsamlingsmetoder och flera datakällor kan komma närmare de faktiska beteendena som ledarna använder i sitt arbete och hur detta påverkar medarbetarna. Här tror vi att en kombination av intervjuer, enkäter och dagböcker som datainsamlingsmetoder skulle vara lämpliga för att både kunna nå distansarbetande medarbetare och deras chefer och för att kunna följa dem över tid. Just att forskningsdeltagarna följs över längre tid i en

longitudinell studiedesign är viktigt för att indikera riktningen i sambanden, men det kan också öka förståelsen för de långsiktiga effekterna av distansarbete. Effekten av olika ledarskapsbeteenden när medarbetare distansarbetar hemifrån över en längre tidsperiod är en påtaglig kunskapslucka i dagsläget, då ingen av de inkluderade studierna ger information om detta.

En ytterligare begränsning i den befintliga forskningen rör själva studiepopulationen. I de flesta studierna behandlas studiepopulationen dikotomt, som att de antingen arbetar hemifrån på distans eller att de arbetar på plats på sina vanliga arbetsplatser. Detta är sannolikt en förenklad bild av hur forskningsdeltagarna faktiskt har arbetat, där de troligen i någon utsträckning har kombinerat arbete hemifrån med arbete på sina vanliga arbetsplatser. Trots detta är det endast en studie som faktiskt mätt mängden distansarbete och tagit hänsyn till detta i sin analys (Golden & Veiga, 2008). Olikheter som finns inom gruppen distansarbetare behöver således tas hänsyn till och analyseras i större utsträckning. Samtidigt är det viktigt att sådana analyser också säkerställer att det är jämförbara arbeten och arbetsuppgifter som undersöks, så att eventuella skillnader beror på arbetsformen och inte arbetsuppgifterna.

Kunskapsöversiktens begränsningar

Också denna kunskapsöversikt har sina begränsningar som är viktiga att ta upp. Den första begränsningen handlar om de sökningar som genomförts. Vi har försökt identifiera de mest relevanta sökord som används inom forskningsfältet och som kan resultera i att relevanta studier identifieras. Det är dock möjligt att vi av misstag förbisett någon term. Sökningarna genomfördes i två databaser, med två andra databaser som komplement. De databaser som valdes är breda och täcker in de flesta vetenskapliga tidskrifter, men det är möjligt att sökningar i ytterligare databaser skulle ha kunnat leda till identifikation av någon ytterligare studie. Vi bedömer dock att nuvarande sökstrategi fångat in de flesta studier av relevans för området.

En annan begränsning rör själva området och intresset för distansledarskapet som tillkommit till följd av covid-19-pandemin och det rekommenderade eller påtvingade hemarbetet som följt. Som vi visat tidigare i Figur 2 är det genom pandemin som forskning inom detta fält verkligen tagit fart och det publiceras ständigt nya studier. Vi har försökt att fånga in alla relevanta studier inom området, och vi gjorde en uppdaterad sökning så nära vi kunde innan rapportens färdigställande. Det kan ändå vara så att relevanta studier har missats därför att de publicerats efter våra sista sökningar och troligen skulle det kunna behövas en kompletterande översikt redan inom några år för att fullt ut fånga effekter av pandemin.

6. Kunskapsöversiktens relevans

Den digitalisering som pågår och har påskyndats ytterligare av covid-19-pandemin medför förändringar i arbetslivet och hur vi arbetar. En långsiktigt hållbar svensk arbetsmarknad är en fortgående samhällsutmaning, där chefers och ledares möjligheter att främja både välbefinnande och arbetsprestation är en central aspekt – oavsett vart arbetet utförs. I den här kunskapsöversikten har fokus legat på ledarskap vid distansarbete hemifrån, och kunskapen som presenteras är således relevant för flera olika aktörer.

Rapporten är relevant för andra samhällsaktörer och forskningsfinansiärer då specifika kunskapsluckor pekas ut där mer forskning behövs. Frågor om ledarens roll och chefers arbete vid distansarbete hemifrån behöver adresseras i större satsningar på arbetslivsforskning genom projekt och program som pågår över längre tid och möjliggör slutsatser kring långsiktiga konsekvenser av distansarbete samt integrerar flera teoretiska och metodologiska utgångspunkter och perspektiv.

För organisationer och dess chefer är denna kunskapsöversikt relevant då den tydliggör en uppsättning olika ledarbeteenden som är viktiga när anställda arbetar på distans hemifrån. Chefer kan således låta sig inspireras av kunskapsöversiktens resultat och anpassa dessa efter de möjligheter och förutsättningar som råder inom deras verksamhet.

Mer konkret går det också att utifrån de granskade artiklarna, tidigare kunskapsöversikter och de teorier som vi presenterat i rapporten identifiera några praktiska implikationer för exempelvis chefer och ledare som önskar reducera utmaningarna för distansarbetare. Till att börja med kan konstateras att ledarskap i samband med distansarbete inte i sig tycks utgöra en helt ny ledarskapsstil, vilket en del begrepp inom fältet verkar göra antyda (t.ex. e-ledarskap, distansledarskap osv). Snarare handlar det om samma uppgifter för chefer som normalt ingår i deras arbetsuppgifter, det vill säga att ansvara för verksamheten, budgeten och personalen. Dock kan vi se att det när det gäller att leda distansarbetare finns en del specifika utmaningar för ledarskap och vissa frågor som får större utrymme jämfört med att leda medarbetare som arbetar på plats i organisationen.

En särskild utmaning för chefer handlar om kommunikation och informationsspridning med stöd av digital teknik. När chefen och medarbetaren inte sitter tillsammans och kommunikationen behöver ske via digitala verktyg behöver den ske på annat sätt än i vanliga fall. Som resultaten visar är det viktigt att kommunikationen är regelbundet återkommande och att chefen är snabb på att informera distansarbetarna om vad som sker i organisationen för att de inte ska känna sig bortglömda. När det gäller teknikanvändningen kan exempelvis videolösningar med fördel användas eftersom de underlättar för både chef och medarbetare att tyda kroppsspråk och andra icke-verbala kommunikationsformer, men här är det viktigt att tänka på att digitala möten i detta avseende, med nuvarande teknik, har vissa begränsningar jämfört med fysiska möten. Det kan också vara viktigt att tänka på att användandet av video för en hemarbetare innebär

att den privata sfären exponeras för chefen på ett sätt som för vissa kan kännas olustig.

Sen tycks det också vara så att distansarbete kräver en högre grad av tillit mellan chef och medarbetare, vilket inte alltid är så lätt för en chef som har höga krav på sig ovanifrån att ha kontroll på sin verksamhet och ständigt veta hur arbetet går. Att finna en balans mellan behov av kontroll och behov av tillit är därmed en stor utmaning för chefer och medarbetare och något som återkommer i flera av de granskade studierna. En svårighet är också att det som chefen uppfattar som uppföljning och ett tillfälle att samtala med distansarbetaren, av den andra parten kan uppfattas som en granskning och kontroll av att vederbörande faktiskt arbetar.

Detta för oss in på ytterligare en implikation och det är att behovet av att ha gemensamma riktlinjer och spelregler för distansarbete, exempelvis hur arbetet ska följas upp och hur chefen ska ge återkoppling. Om dessa tas fram i dialog mellan chef och alla medarbetare som berörs, både distansarbetare och de som arbetar på plats på kontoret, så minskar kanske också de klyftor och känslor av "vi och dem" som kan uppstå när vissa, men inte alla arbetar på distans eller har andra förmåner kopplade till flexibelt arbete. Det är dock också nödvändigt för chefer att förstå att gemensamma riktlinjer och regler inte kommer att lösa alla problem då medarbetarna är olika som individer och därmed kan ha varierande behov av stöd och ledarskap kopplat till distansarbete. Detta innebär att det inte finns ett "bästa" ledarskap som fungerar lika bra överallt.

Det strukturellt inriktade ledarskapet som inriktas på att följa upp medarbetarna och skapa regler och ordning behöver också kompletteras med ett mer stödande ledarskap. Distansarbetare är i mångt och mycket en utsatt grupp, oavsett pandemin, eftersom de ofta arbetar ensamma och inte har den naturliga kontakten till kollegor som kontorsbaserade anställda har. Här blir chefens roll att skapa närhet, fast på distans, mycket viktigt för distansarbetarnas hälsa och välbefinnande.

Avslutningsvis är det också värt att notera att det också är viktigt att ledaren eller chefen ges förutsättningar och stöd för att kunna utöva ett ledarskap som främjar välbefinnande och arbetsprestationer vid distansarbete. Forskningen visar att det krävs tekniska resurser, en tillåtande organisationskultur och stöd från högsta ledningen. Kunskapen kan också tjäna som grund för utbildning av chefer. Sådan utbildning skulle kunna göra dem bättre på att identifiera och uppmärksamma sitt eget ledarskap och hur de kan skapa goda arbetsvillkor för medarbetare som arbetar på distans hemifrån. Översikten kan även användas som underlag för reflektion inom organisationer för hur man arbetar och hur man skapar förutsättningar för god arbetsprestation utan att detta sker på bekostnad av välbefinnande. Det kan exempelvis vara nödvändigt att se över vilka resurser som finns, hur stor administrativ belastning som finns på cheferna och hur stora deras medarbetargrupper är. En personal som presterar och mår bra kan även få gynnsamma konsekvenser vid rekrytering genom att organisationen anses vara en god arbetsgivare och ha ett starkt arbetsgivarvarumärke.

7. Slutsatser

Syftet med den här rapporten har varit att sammanställa och syntetisera empirisk forskning om hur chefer och ledare kan främja medarbetares välbefinnande liksom deras arbetsprestation när arbete företas på distans hemifrån. Utifrån en systematisk kunskapsöversikt av tidigare empiriska studier har vi presenterat en aktuell helhetsbild och identifierat behov av framtida forskning. Mer specifikt har vi undersökt vilka teoretiska utgångspunkter som funnits i studier, vilka kontexter som studerats och vilka metoder som använts. Vi har också granskat vilka ledarbeteenden som kan främja medarbetares välbefinnande och arbetsprestation när arbetet genomförs på distans hemifrån och om det funnits andra faktorer som har betydelse för denna relation.

De slutsatser som kan dras är att det finns empiriskt stöd för att ledarskap har samband med medarbetarnas välbefinnande vid distansarbete hemifrån. Nästan alla kvantitativa studier som undersökt denna relation har pekat på ett direkt samband eller indirekt samband via andra faktorer, oavsett teoretisk utgångspunkt eller studerad kontext. Sambandet mellan ledarskap och medarbetares arbetsprestation har dock inte samma tydliga empiriska stöd då detta samband har undersökts i mycket färre studier. Även de kvalitativa studierna visar att ledarskap vid distansarbete hemifrån är betydelsefullt, men i dem har det varit svårare att identifiera empiriska kopplingar mellan specifika ledarbeteenden och medarbetares välbefinnande eller arbetsprestation.

Utifrån de granskade studierna har sex olika typer av ledarbeteenden identifierats. Det ledarskap som betonas som centralt vid distansarbete hemifrån i tidigare studier handlar om att ledaren kommunicerar och främjar teknikanvändning för kommunikation, att ledaren regelbundet stämmer av, återkopplar och styr mot verksamhetsmål, att ledaren visar tillit till medarbetaren och ger autonomi, att ledaren visar stöd och empati, att ledaren uppmuntrar och främjar hälsa, samt att ledaren anpassar utifrån medarbetares behov och håller samman arbetsgruppen.

Utifrån genomgången av tidigare forskning kan konstateras att studierna har undersökt enskilda ledarbeteenden i relation till många olika mått på välbefinnande vilket gör det svårt att avgöra respektive ledarbeteendes unika bidrag. Det behövs mer högkvalitativ longitudinell forskning som undersöker ledarskapets betydelse över längre tidsperioder, som tar hänsyn till mängden arbete som företas på distans hemifrån, och som kombinerar olika datakällor och datainsamlingsmetoder. För att utröna betydelsen av de identifierade ledarbeteendena behövs fler studier som använder samma utfallsmått och utvärderar flera olika ledarbeteenden samtidigt.

Referenser

- Adams, D., Cheah, K. S. L., Thien, L. M., & Md Yusoff, N. N. (2021). Leading schools through the COVID-19 crisis in a South-East Asian country. *Management in Education*, 089202062110377. <https://doi.org/10.1177/08920206211037738>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- AlMazrouei, H. (2021). The impact of coronavirus and quarantine on Australian public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 34(7), 732–747. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2020-0199>
- AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2021). The Impact of Coronavirus on Australian Public Sector Employees. *Journal of East-West Business*, 27(4), 382–399. <https://doi.org/10.1080/10669868.2021.1974641>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359–381. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00031-6)
- Amano, H., Fukuda, Y., Shibuya, K., Ozaki, A., & Tabuchi, T. (2021). Factors associated with the work engagement of employees working from home during the covid-19 pandemic in japan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19). <https://doi.org/10.3390/ijerph181910495>
- Andersen, J. H., Malmros, P., Ebbehøj, N. E., Flachs, E. M., Bengtson, E., & Bonde, J. P. (2019). Systematic literature review on the effects of occupational safety and health (OSH) interventions at the workplace. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(2), 103–113. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3775>
- Organisatorisk och social arbetsmiljö, (AFS 2015:4) Föreskrifter (2016). Arbetsmiljöverket. https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf
- Arnfolk, P. (2013). *Arbete, studier och möten på distans—Hur påverkas resandet? Delrapport 1: Distansarbete & flexibla arbetsformer* (Underlagsrapport till utredningen Fossilfri fordonstrafik). <https://www.regeringen.se/4a4f3b/contentassets/7bb237f0adf546daa36aaf044922f473/underlagsrapport-26---arbete-studier-och-moten-pa-distans-hur-paverkas-resandet.pdf>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-

being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>

- Azizah, Y. N., Rijal, M. K., Romainur, Rohmah, U. N., Pranajaya, S. A., Ngiu, Z., Mufid, A., Purwanto, A., & Mau, D. H. (2020). Transformational or transactional leadership style: Which affects work satisfaction and performance of islamic university lecturers during COVID-19 pandemic? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 577–588.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2006). Home alone: The role of technology in telecommuting. *Information Resources Management Journal*, 19(4), 1–22.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why Working from Home Will Stick* (Working Paper Nr 28731; Working Paper Series). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). L. Erlbaum Associates.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. I R. N. Landers (Red.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (1:a uppl., s. 511–543). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Bhumika. (2020). Challenges for work-life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: Exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, 35(7), 705–718.
- Bjärntoft, S., Hallman, D. M., Zetterberg, C., Larsson, J., Edvinsson, J., & Jahncke, H. (2021). A participatory approach to identify key areas for sustainable work environment and health in employees with flexible work arrangements. *Sustainability (Switzerland)*, 13(24). <https://doi.org/10.3390/su132413593>

- Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., & Martyn-St James, M. (2022). *Systematic approaches to a successful literature review* (3:e uppl.). SAGE Publications.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1), 11.1-11.12.
- Bregenzer, A., & Jimenez, P. (2021). Risk factors and leadership in a digitalized working world and their effects on employees' stress and resources: Web-based questionnaire study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(3).
<https://doi.org/10.2196/24906>
- Brown, S. G., Hill, N. S., & Lorinkova, N. (Nataly) M. (2021). Leadership and virtual team performance: A meta-analytic investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 0(0), 1–14.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1914719>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carton, A. M. (2022). The Science of Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 61–93. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091227>
- Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2021). “It needs to be the right blend”: A qualitative exploration of remote e-workers' experience and well-being at work. *Employee Relations: The International Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0058>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K., & Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: The moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*.
<https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236>
- Chu, A. M. Y., Chan, T. W. C., & So, M. K. P. (2022). Learning from work-from-home issues during the COVID-19 pandemic: Balance speaks louder than words. *PLoS*

ONE, 17(1 January). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261969>

- Coetzer, A., Wallo, A., & Kock, H. (2019). The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. *Human Resource Development International*, 22(5), 420–452. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1585695>
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology Work and Employment*, 31(2), 161–175.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Crawford, J. O., MacCalman, L., & Jackson, C. A. (2011). The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine*, 61(6), 385–394. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqr071>
- Da, S., Fladmark, S. F., Wara, I., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2022). To Change or Not to Change: A Study of Workplace Change during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph19041982>
- Delfino, G. F., & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1376–1387. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>
- Deloitte. (2021). *The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive*. (Deloitte Global Human Capital Trends). Deloitte.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Digitaliseringsrådet. (2022). *Världens digitala agenda*. <https://digitaliseringsradet.se/vaerldens-digitala-agenda>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., & Ghislieri, C. (2020). Far Away, So Close? The

Role of Destructive Leadership in the Job Demands–Resources and Recovery Model in Emergency Telework. *Social Sciences*, 9(11), 196.
<https://doi.org/10.3390/socsci9110196>

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2020). Health-oriented self- and employee leadership in virtual teams: A qualitative study with virtual leaders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1–19.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17186519>

Elg, M., Birch-Jensen, A., Gremyr, I., Martin, J., & Melin, U. (2021). Digitalisation and quality management: Problems and prospects. *Production Planning & Control*, 32(12), 990–1003. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1780509>

Eliasson, J., & Unemo, L. (2021). *I en tid av pandemi en ESO-antologi med samhällsvetenskapliga reflektioner* (SOU 2021:1; Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2021:1). Erlanders i Sverige AB.
https://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2020/11/ESO-2021_1-I-en-tid-av-pandemi.pdf

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2020). *Living, working and COVID-19*. Publications Office.
<https://data.europa.eu/doi/10.2806/467608>

Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241–264.
<https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>

Folkhälsomyndigheten. (u.å.). www.folkhalsomyndigheten.se

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gal, P., Nicoletti, G., Renault, T., Sorbe, S., & Timiliotis, C. (2019). *Digitalisation and productivity: In search of the holy grail – Firm-level empirical evidence from EU countries* (OECD Economics Department Working Papers Nr 1533; OECD Economics Department Working Papers, Vol. 1533).
<https://doi.org/10.1787/5080f4b6-en>

Gamal Aboelmagd, M., & Mohamed el Subbaugh, S. (2012). Factors influencing

perceived productivity of Egyptian teleworkers: An empirical study. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 3–22.

Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534.

Gerdeman, D. (2021, mars 8). *COVID Killed the Traditional Workplace. What Should Companies Do Now?* HBS Working Knowledge.
<http://hbswk.hbs.edu/item/covid-killed-the-traditional-workplace-what-should-companies-do-now>

Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25–39.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 14.
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>

Gratton, L. (2021, maj 1). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

Guidetti, G., Converso, D., Sanseverino, D., & Ghislieri, C. (2022). Return to Work during the COVID-19 Outbreak: A Study on the Role of Job Demands, Job Resources, and Personal Resources Upon the Administrative Staff of Italian Public Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph19041995>

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

- Hascher, T., Beltman, S., & Mansfield, C. (2021). Swiss Primary Teachers' Professional Well-Being During School Closure Due to the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology, 12*, 687512. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.687512>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Hunter, S. T., & Cushman, L. (2011). Leading for Innovation: Direct and Indirect Influences. *Advances in Developing Human Resources, 13*(3), 248–265. <https://doi.org/10.1177/1523422311424263>
- Ibrahim, M. Y. (2014). Model of E-Leadership, Intra-team Communication and Job Satisfaction among School Leaders in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p1927>
- Ibrahim, M. Y., & Othman, Z. (2019). Re-Engineering Leadership Communication by Mobile Technology: Comparative Effect on Intra-team Communication, Job Satisfaction and Job Performance. *International Journal of Engineering and Advanced Technology, 8*(5), 1185–1190.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *Leadership Quarterly, 29*(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Johnson, D. S., Johnson, A. D., Crossney, K. B., & Devereux, E. (2021). Women in higher education: A brief report on stress during COVID-19. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/08920206211019401>
- Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A., & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews, 2*. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008009.pub2>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management, 19*(3), 1–10. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)

- Karani, A., Deshpande, R., Jayswal, M., & Panda, R. (2022). Work-life balance and psychological distress: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management, 41*(1), 1–15. <https://doi.org/10.3233/HSM-201145>
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(4), 437–449. <https://doi.org/10.1177/1548051812454173>
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kock, H., & Reineholm, C. (2020). *Organisatorisk förändringskompetens på arbetsplatser*. <https://www.mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/organisatorisk-forandningskompetens-pa-arbetsplatser-kunskapssammanstalling-2020-4.pdf>
- Kohntopp, T., & McCann, J. (2019). Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage? *SAM Advanced Management Journal, 84*(3), 26–39.
- Konradt, U., Schmook, R., Wilm, A., & Hertel, G. (2000). Health circles for teleworkers: Selective results on stress, strain and coping styles. *Health Education Research, 15*(3), 327–338.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856–866.
- Košir, K., Dugonik, Š., Huskić, A., Gračner, J., Kokol, Z., & Krajnc, Ž. (2020). Predictors of perceived teachers' and school counsellors' work stress in the transition period of online education in schools during the COVID-19 pandemic. *Educational Studies*. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85092526512&doi=10.1080%2f03055698.2020.1833840&partnerID=40&md5=58a25c390581364d781bc7c4698963c0>
- Krug, H., Haslam, S. A., Otto, K., & Steffens, N. K. (2021). Identity Leadership, Social Identity Continuity, and Well-Being at Work During COVID-19. *Frontiers in Psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684475>
- Kumar, N., Alok, S., & Banerjee, S. (2022). Significance of Personal and Job Attributes for Managing Employee Wellbeing in the New Work from Home India. *Vision*. <https://doi.org/10.1177/09722629221074917>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis: *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(8), 904–915.

<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>

- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107–126. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00051-7)
- Kuruzovich, J., Paczkowski, W. “Patch”, Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange. *Information & Management*, 58(3), 103431. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(7), 1071–1088.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526>
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97–128.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>
- Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427–436.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
- Longmuir, F. (2021). Leading in lockdown: Community, communication and compassion in response to the COVID-19 crisis. *Educational Management Administration & Leadership*, 174114322110276.
<https://doi.org/10.1177/17411432211027634>
- Lunde, L.-K., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., Mohr, B., & Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: A systematic review. *BMC Public Health*, 22(1), 47. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>
- Lundqvist, D., Wallo, A., & Reineholm, C. (In press). Leadership and well-being of employees in the Nordic countries: A literature review. *Work*.
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive

- leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705–718.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Madlock, P. E. (2013). The influence of motivational language in the technologically mediated realm of telecommuters. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 196–210.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Melin, U. (2021). Att arbeta hemifrån i ljuset av pandemin: Om digitala verktyg och gränshantering i en tid av pandemi. I J. Eliasson & L. Unemo (Red.), *I en tid av pandemi – en ESO-antologi med samhällsvetenskapliga reflektioner*, SOU 2021:1 (s. 99–125). Erlanders i Sverige AB.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Financial Times Prentice Hall.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339–358.
[https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00042-5)
- Nguyen, H. N., & Tran, M. D. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 415–426. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO6.0415>
- Nielsen, K., Daniels, K., Nayani, R., Donaldson-Feilder, E., & Lewis, R. (2019). Out of mind, out of sight? Leading distributed workers to ensure health and safety. *Work and Stress*, 33(2), 173–191.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (International student edition, ninth edition). SAGE.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1).
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85096918812&doi=10.1186%2fs12889-020-09875-z&partnerID=40&md5=702d520a28e2aee9453b677f6b45925e>
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors

- shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Pew Research Center. (2021). *Experts Say the 'New Normal' in 2025 Will Be Far More Tech-Driven, Presenting More Big Challenges*.
- Platts, K., Breckon, J., & Marshall, E. (2022). Enforced home-working under lockdown and its impact on employee wellbeing: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12630-1>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rudolph, C. W., Murphy, L. D., & Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101335. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101335>
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). “You have got a friend” The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team performance management*, 25(1), 2–29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- SBU. (2020). *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården och insatser i socialtjänsten: En metodbok*. Stockholm. Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU). Available from: <https://www.sbu.se/metodbok>
- Schindler, F. (2021). The Way We Work Has Changed Forever. *IEEE Microwave Magazine*, 22(1), 9–10. <https://doi.org/10.1109/MMM.2020.3027939>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design

- and Leadership. *Management Revue*, 29(2), 114–138.
<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Senthanar, S., Varatharajan, S., & Bigelow, P. (2021). Flexible Work Arrangements and Health in White-Collar Urban Professionals. *New Solutions*, 30(4), 294–304.
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2021). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 0(0), 1–26.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L., & Higa, K. (2000). Telework: Existing Research and Future Directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85–101.
https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002_2
- Shipman, K., Burrell, D. N., & Huff Mac Pherson, A. (2021). An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–24.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2685>
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2021). Remote Worker Communication During COVID-19: The Role of Quantity, Quality, and Supervisor Expectation-Setting. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1466–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000970>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. *Frontiers in Psychology*, 11.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85099070447&doi=10.3389%2ffpsyg.2020.620310&partnerID=40&md5=c7590d aa15c732c4aa49f13efac1dc77>
- Spears, L. C. (Red.). (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of Servant-leadership influenced today's top management thinkers*. J. Wiley.
- Staples, D. S., Hull, J.S., & Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4).
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

0003256149&doi=10.1111%2fj.1083-6101.1998.tb00085.x&partnerID=40&md5=094202e9da9c82d426f7dabd0fdbf728

- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Schuh, S. C., & van Dick, R. (2014). Leaders Enhance Group Members' Work Engagement and Reduce Their Burnout by Crafting Social Identity. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 28(1–2), 173–194.
<https://doi.org/10.1177/239700221402800110>
- Stewart, R. (1982). A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7–13.
<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285424>
- Ståhl, C. (2016). *Leder regler och inspektioner till en bättre arbetsmiljö? En systematisk litteraturgenomgång av effektiviteten av och förutsättningarna för reglering och tillsyn. Kunskapssammanställning 2016:10*. Arbetsmiljöverket.
- Teetzen, F., Bürkner, P.-C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 3133.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>
- Thornton, K. (2021). Learning through COVID-19: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration and Leadership*.
<https://doi.org/10.1177/1741143220985110>
- Tietze, S., Musson, G., & Scurry, T. (2009). Homebased work: A review of research into themes, directions and implications. *Personnel Review*, 38(6), 585–604.
<https://doi.org/10.1108/00483480910992229>
- Tietze, S., & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318–334. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x>
- Tompa, E., Kalcevich, C., Foley, M., McLeod, C., Hogg-Johnson, S., Cullen, K., MacEachen, E., Mahood, Q., & Irvin, E. (2016). A systematic literature review of the effectiveness of occupational health and safety regulatory enforcement. *American Journal of Industrial Medicine*, 59(11), 919–933.
<https://doi.org/10.1002/ajim.22605>
- Tompa, E., Trevithick, S., & McLeod, C. (2007). Systematic review of the prevention incentives of insurance and regulatory mechanisms for occupational health and safety. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 33(2), 85–95.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.1111>

- Varshney, D. (2021). How About the Psychological Pandemic? Perceptions of COVID-19 and Work–Life of Private Sector Employees—A Qualitative Study. *Psychological Studies*, 66(3), 337–346. <https://doi.org/10.1007/s12646-021-00605-y>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and Work Performance. I E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Red.), *Handbook of well-being* (s. 23). DEF Publishers.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>
- Whitford, T., & Moss, S. A. (2009). Transformational leadership in distributed work groups: The moderating role of follower regulatory focus and goal orientation. *Communication Research*, 36(6), 810–837.
- Yarberry, S., & Sims, C. (2021). The Impact of COVID-19-Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employees’ Career Development: Social Learning Theory, Belongingness, and Self-Empowerment. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 237–252. <https://doi.org/10.1177/15234223211017850>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8:e uppl.). Pearson.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. Jossey-Bass.

Bilaga I. Sökningens olika steg, söksträng och antal träffar

Sökning	Databas	Område	Söksträng	Antal
Sökning A	Scopus	1. Ledarskap	TITLE-ABS-KEY (manager* OR leader* OR supervisor*) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j"))	518 897
		2. Distansarbete	(TITLE-ABS-KEY ("distributed work*") OR TITLE-ABS-KEY ("distributed job*") OR TITLE-ABS-KEY ("distance work*") OR TITLE-ABS-KEY ("distance job*") OR TITLE-ABS-KEY ("distant work*") OR TITLE-ABS-KEY ("distant job*") OR TITLE-ABS-KEY ("smart work*") OR TITLE-ABS-KEY ("smart job*") OR TITLE-ABS-KEY ("work* from home") OR TITLE-ABS-KEY ("digital job*") OR TITLE-ABS-KEY ("job* from home") OR TITLE-ABS-KEY ("digital work*") OR TITLE-ABS-KEY ("digital job*") OR TITLE-ABS-KEY (telework*) OR TITLE-ABS-KEY ("remote work*") OR TITLE-ABS-KEY ("remote telecommut*") OR TITLE-ABS-KEY ("remote work*") OR TITLE-ABS-KEY ("remote job*") OR TITLE-ABS-KEY ("work* from anywhere") OR TITLE-ABS-KEY ("job* from anywhere") OR TITLE-ABS-KEY ("flexible work*") OR TITLE-ABS-KEY ("flexible job*") OR TITLE-ABS-KEY ("virtual work*") OR TITLE-ABS-KEY ("virtual job*") OR TITLE-ABS-KEY ("e-work*") OR TITLE-ABS-KEY ("home-based work*") OR TITLE-ABS-KEY ("homebased work*") OR TITLE-ABS-KEY ("home-based job*") OR TITLE-ABS-KEY ("home based job*") OR TITLE-ABS-KEY ("home-based job*") OR TITLE-ABS-KEY ("home based job*") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j"))	14 778
		3. Covid	(TITLE-ABS-KEY ("covid-19") OR TITLE-ABS-KEY ("corona pandemic")) OR TITLE-ABS-KEY ("corona virus") OR TITLE-ABS-KEY ("2019-nCoV")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j"))	122 078
		4. Välbefinnande	(TITLE-ABS-KEY (health*) OR TITLE-ABS-KEY (wellbeing) OR TITLE-ABS-KEY (well-being) OR TITLE-ABS-KEY ("well being") OR TITLE-ABS-KEY (satisfaction) OR TITLE-ABS-KEY (stress) OR TITLE-ABS-KEY ("burn out") OR TITLE-ABS-KEY (burn-out) OR TITLE-ABS-KEY (resilience)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j"))	6 015 298
Web of Science		1. Ledarskap	I And (2 OR 3) AND 4 TS=(manager* OR leader* OR supervisor*) Refined by: LANGUAGES:(ENGLISH) AND DOCUMENT TYPES:(ARTICLE OR REVIEW)	4126 354 488

2. Distansarbete	TS= ("distributed work*") OR TS= ("distributed job*") OR TS= ("distance work*") OR TS= ("distance job*") OR TS= ("distant work*") OR TS= ("distant job*") OR TS= ("smart work*") OR TS= ("smart job*") OR TS= ("work* from home") OR TS= ("job* from home") OR TS= ("digital work*") OR TS= ("digital job*") OR TS= (telework*) OR TS= (telejob*) OR TS= (telecommut*) OR TS= ("remote work*") OR TS= ("remote job*") OR TS= ("work* from anywhere") OR TS= ("job* from anywhere") OR TS= ("flexible work*") OR TS= ("flexible job*") OR TS= ("virtual work*") OR TS= ("virtual job*") OR TS= ("e-work*") OR TS= ("e-job*") OR TS= ("homebased work*") OR TS= ("home-based work*") OR TS= ("home based work*") OR TS= ("homebased job*") OR TS= ("home-based job*") OR TS= ("home based job*") Refined by: LANGUAGES: (ENGLISH) AND DOCUMENT TYPES: (ARTICLE OR REVIEW)	11 396
3. Covid	TS= ("covid-19") OR TS= ("corona pandemic") OR TS= ("corona virus") OR TS= ("2019-nCoV") Refined by: LANGUAGES: (ENGLISH) AND DOCUMENT TYPES: (ARTICLE OR REVIEW)	100 691
4. Vålbefinnande	TS= (health*) OR TS= (wellbeing) OR TS= (well-being) OR TS= ("well being") OR TS= (satisfaction) OR TS= (stress) OR TS= ("burn out") OR TS= (burn-out) OR TS= (resilience) Refined by: LANGUAGES: (ENGLISH) AND DOCUMENT TYPES: (ARTICLE OR REVIEW)	4 358 955
Totalt	1 And (2 OR 3) AND 4	2457
Sökning B	Scopus AND WoS	6583
Scopus	(TITLE-ABS-KEY (e-leader*) OR TITLE-ABS-KEY ("virtual leader*")) AND (TITLE-ABS-KEY (health*) OR TITLE-ABS-KEY (wellbeing) OR TITLE-ABS-KEY (well-being) OR TITLE-ABS-KEY ("well being") OR TITLE-ABS-KEY (satisfaction) OR TITLE-ABS-KEY (stress) OR TITLE-ABS-KEY ("burn out") OR TITLE-ABS-KEY (burn-out) OR TITLE-ABS-KEY (resilience)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "art") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j"))	78
Web of Science	(TS=(e-leader*) OR TS=("virtual leader*")) AND (TS=(health*) OR TS=(wellbeing) OR TS=(well-being) OR TS=("well being") OR TS=(satisfaction) OR TS=(stress) OR TS=("burn out") OR TS=(burn-out)) Refined by: LANGUAGES: (ENGLISH) AND DOCUMENT TYPES: (ARTICLE OR REVIEW)	73
Totalt	Scopus AND WoS	151
Sökning C	Scopus	630
Web of Science	Utian covid 1 And 2 AND 4	641
Totalt	Scopus AND WoS	1271

Bilaga II. Inkluderade kvalitativa studier

Författare (år)	Land	Syfte	Metod och material	Huvudsakliga resultat
Adams m.fl. (2021)	Malaysia	Utforska rektorers ledningspraktiker, ledarskapsstilar och utmaningar under pandemin.	Enkät med öppna frågor till rektorer (n=32).	Skolledare angav instruktionsbaserat och distribuerat ledarskap som avgörande i under pandemin. Rektorer var huvudsakligen instruktionsbaserade i sitt ledarskap men några av dem utövade distribuerat ledarskap genom att utse ämnesspecialister för att leda de andra lärarna under övergången till distansutbildning.
AlMazroue i (2021)	Australien	Studera effekten av coronaviruset och karantän på offentliga verksamheter i Australien.	Strukturerade intervjuer med chefer (n=50).	Organisationer upplevde både positiva effekter, såsom ökad kreativitet och initiativförmåga, och negativa effekter, såsom minskad tillfredsställelse med arbetslag, av pandemin. Resultaten visade en minskning av interaktion ansikte mot ansikte, trots den ökade användningen av video-konferensteknik. Vidare fann man att isolering ansågs negativt påverka anställdas tillfredsställelse med sina team.
AlMazroue i & Zacca (2021)	Australien	Studera coronavirusets effekter på offentligtanställda i Australien.	Strukturerade intervjuer med anställda (n=60).	Effekterna av nedstängningen har varit betydande för många anställda. Många anställda ifrågasatte sin produktivitet när de arbetade hemifrån, med hänvisning till stress orsakad av ständiga nyheter om viruset och farorna med smittan. Chefer talade om förlust av kontroll av sina anställda, och fann det svårare att hålla ett öga på medarbetarna trots möjligheter att övervaka deras arbetsresultat online.
Bjärmtoft m.fl. (2021)	Sverige	Identifiera nyckelområden för hållbar arbetsmiljö och hälsa för medarbetare med flexibla arbetsarrangemang.	8 fokusgruppsintervjuer (n=45).	Organisationer bör fokusera på att anpassa arbetsförhållandena till flexibla arbetsarrangemang för att främja hälsa och välbefinnande. Dessa anpassningar gäller både en gemensam vision i organisationen, ledarskapsbetonande, gemensamma regler inom arbetsgruppen och utveckla tekniska förutsättningar för att arbeta flexibelt.
Bosua m.fl. (2013)	Australien	Undersöka om möjligheten att arbeta på distans främjar en individs välbefinnande och om detta ökar dennes produktivitet.	Intervjuer med chefer och medarbetare i sex organisationer samt dagböcker (n=28).	Resultaten tyder på att distansarbete kräver en annan ledningsstrategi där täta möten, tydliga milstolpar och uppgiftsdeadlines är avgörande. Tillit och en självgående attityd är av både chefs- och medarbetarspektiv också viktiga aspekter för att främja en produktiv arbetsmiljö.

Chafi m.fl. (2021)	Sverige	Studera kontorsarbete efter pandemin.	Fokusgruppsintervjuer/ workshops med anställda och chefer (n=33) och intervjuer med foto-elicitation (n=20).	För att uppnå de förväntade individuella och organisatoriska fördelarna med hybridarbete förväntas arbetsgivarna ge stöd och flexibilitet och omforma de fysiska och digitala arbetsplatserna för att passa de nya och mångsidiga behoven hos anställda. Cheferna kämpade för att hitta en balans mellan att släppa kontrollen och samtidigt ge stöd och uppfylla sitt arbetsmiljöansvar. För att säkerställa hälsa och välbefinnande för distansarbetare ha chefer en avgörande roll att t.ex. ge stöd och uppmuntran.
Charalampous m.fl. (2021)	UK och Australien	Undersöka distansarbetarens erfarenheter och arbetsrelaterade välbefinnande.	Intervjuer med distansarbetare (n=40).	Arbete på distans påverkar individens affektiva, kognitiva, sociala, professionella och psykosomatiska välbefinnande. Dock passar inte samma upplägg för alla. Vidare verkar en förtroendefull organisationskultur spela en grundläggande roll i utvecklingen av relationer mellan medarbetare och arbetsledare.
Collins m.fl. (2016)	UK	Undersöka hur distansarbetare, deras kontorsbaserade kollegor samt chefer förstår sociala stödrelationer.	Intervjuer med chefer, kontorsanställda och distansarbetare (n=33).	Distansarbete på heltid var en avgörande faktor för att forma relationen mellan distansarbetare och kontorsbaserade kollegor. Med tiden utvecklades dock en känsla av socialt avstånd. För att förstå hur distansarbetare utför sitt arbete och organiserar sina sociala stödmekanismer är det nödvändigt att ta hänsyn till det komplexa, dynamiska förhållandet mellan distansarbetare, chefer och kontorsbaserade kollegor.
Cooper & Kurland (2002)	USA	Jämföra hur distansarbete påverkar anställda i offentlig och privat sektors syn på professionell isolering.	Intervjuer med chefer, telepedlare och icke-telepedlare (n=93).	De distansarbetande anställda begränsade sin distanspendlingsfrekvens, då de fruktade att bli professionellt isolerade. Mängden professionell isolering av distanspendlare beror på i vilken grad de missar utvecklingsaktiviteter, såsom mentorskap, nätverkande och informellt lärande när de arbetar hemma.
Delfino & van der Kolk (2021)	Italien	Studera distansarbete, förändringar i chefers kontroll och medarbetarens respons på detta under Covid-19-krisen.	Intervjuer med anställda (n=15).	Medan vissa chefer verkade byta nästan "automatiskt" till mer begränsande typer av kontroll som övervakning, visar studien hur sådana förändringar kan ge oavsiktliga konsekvenser som stress och opportunistisk "ryktehantering". Anställda reagerar på de nya formerna av kontroll genom att delta i frivilliga synliggörande metoder.
Efimov m.fl. (2020)	Tyskland	Studera hälsoorienterat ledarskap och självledarskap från virtuella ledares perspektiv.	Intervjuer med virtuella ledare (n=13).	Fem beteenden som utgjorde hälsoinriktat ledarskap identifierades: förtroendeskapande aktiviteter, hälsoorienterad kommunikation, stöd i gränsättning, möten ansikte mot ansikte och delegering av beslutsfattande befogenheter och ansvar.

Felstead m.fl. (2003)	UK	Utforska implikationerna av hembaserat arbete för chefers kontroll.	Intervjuer med chefer och medarbetare i 13 organisationer (n=202).	När anställda arbetar hemma är grunderna för konventionella ledningsstrategier hotade eftersom synlighet och närvaro urholkas. Frånvaron av några eller alla medlemmar av arbetsstyrkan kan göra ett stort problem för chefskontroll. Det kan skapa sprickor i team mellan arbetsplatsbaserade anställda, som alltid är närvarande, och hemplacerade anställda.
Hascher m.fl. (2021)	Schweiz	Studera schweiziska lärares professionella välbefinnande under nedstängning på grund av covid-19-pandemin.	Intervjuer med lärare (n=21).	Hög arbetsbelastning, social distansering och känsla av bristande kompetens och självförtroende var bland de mest problematiska aspekterna av distansundervisning och förknippade med försämrat professionellt välbefinnande. Faktorer som stöttade lärare att upprätthålla sitt välbefinnande var t.ex. ledarskapstöd och tydliga arbetsstrukturer. Högkvalitativt skolliderskap som hjälper till att strukturera och organisera distansundervisning verkade vara nyckeln till lärarnas välbefinnande.
Konradt m.fl. (2000)	Tyskland	Utveckla ett koncept baserat på hälso-cirklar för att främja välbefinnande hos distansarbetare.	3 "hälso-cirklar"- sessioner med distansarbetare (n=17).	Införandet av distansarbetsplatser kräver stödjande aktiviteter på det personliga och organisatoriska planet för att minimera och förebygga stress och missanpassning. Typiska problem var tekniska problem vid den hembaserade datorn, tidshantering, kommunikation med arbetsledare, kollegor och kunder samt känsla av isolering.
Kurland & Cooper (2002)	USA	Undersöka utmaningar med telepedagogi med fokus på länken mellan chefers övervakningsstrategier och distansarbetares professionella isolering.	Intervjuer med chefer, telepedagoger och icke-telepedagoger (n=53).	Chefers rädsla att de tappar kontrollen när anställda distansarbetar verkar orgrundad. Chefer behåller kontrollen över anställda utanför arbetsplatsen genom olika beteende- och produktionsstrategier och anpassar sällan dessa strategier för användning när anställda distanspendlar. Vidare utbildat organisationer brisfälligt distanspendlare, icke-distanspendlare och deras chefer för distanspendling, vilket kan orsaka missuppfattningar och felkommunikation. Det är också mest sannolikt att distanspendlare uppfattar sig vara isolerade när de distanspendlar ofta, förväntar sig göra det under lång tid, har varit kort tid i organisationen och/eller vill bli befordrad.
Lee (2021)	Singapore	Undersöka psykologisk säkerhet, organisatoriskt stöd och känslor på arbetsplatsen under övergången från kontorsarbete till hembete under pandemin.	Enkät med öppna frågor (n=131).	Den sociala jämförelsen av känslomässiga resurser påverkar anställdas känslor och psykologisk säkerhet. Anställda som upplevt flexibilitet och känslomässigt stöd får hög psykologisk säkerhet, medan kontroll genom detaljstyrning, bristande tillit och anställningskontraktskonflikter leder till låg psykologisk säkerhet.

Longmuir (2021)	Australien	Undersöka hur skolledare i Australien hanterade krisituationer och osäkerhet som uppstod på grund av den globala pandemin.	Intervjuer med rektorer (n=8).	Ledarnas arbete var komplext och viktigt under pandemin och ledarna prioriterade medmänskande och humaniserande mål vid denna tid. Ledarna mobiliserade kommunikationsmetoder som var både lugnande och öppna och ärliga. Lovande nog såg dessa ledare optimistiskt på en post-pandemisk framtid som kan bygga på de störningar som verkade hotfulla och farliga, men som blev begripliga på sätt som kunde öppna nya möjligheter.
Montreuil & Lippel (2003)	Kanada	Studera yrkesrelaterade hälsofrågor kopplade till hembaserat distansarbete.	6 fallstudier. Intervjuer med distansarbetare i sex organisationer (n=63).	Distansarbetare i studien ansåg att detta sätt att leva som har övergripande hälsofördele. Tre höjdpunkter förklarar distansarbetarnas entusiasm för denna livsstil: eliminering av besvären som är förknippade med pendling (tid och stress) mellan hem och arbete, minskning av vissa miljörisiker som finns på kontoret, frekventa avbrott av kollegor eller arbetsledare) och främjande av förhållanden som gör det lättare att balansera arbete och familjekrav. De flesta distansarbetare som deltog i studien kände sig mindre trötta. De flesta distansarbetare var nöjda med den ledning de fick, men kände sig mer självständiga än kontorspersonal. Andra klagade över svarsfördröjning och såg interaktionen med arbetsledaren som otillfredsställande.
Ruiller m.fl. (2019)	Frankrike	Studera hur chefer kan underlätta att distribuera team upplever lämpliga nivåer av närhet.	Intervjuer med HR-direktörer, chefer och distansarbetare (n=22).	Två framväxande e-ledarroller identifierades. "E-kommunikationsläget" signalerar att ledningen återupprättas i avståndssituationer baserade på e-ledarens personlighet som påverkar teammedlemmarna när det gäller kommunikationsmässiga och organisatoriska beteenden; och "Kontrollhanteringsläget" som är baserat på mål i en situation av distans, illustrerad av chefer som reglerar det arbete som görs av det avlägsna teamet för att övervaka målen utan att dela erfarenheten av distansarbete.
Schwarz-müller m.fl. (2018)	Tyskland	Studera hur organisationer påverkas av den digitala transformationen.	Enkät med öppna frågor till digitaliseringsexperter (n=49).	Undersökningen avslöjade flera teman om förändring i arbetsdesign och ledarskap som ett resultat av den digitala transformationen. Exempelvis förändrat förhållande mellan arbete och privatliv och förändringar till följd av användningen av informations- och kommunikationsteknik. Digitalisering förändrar såväl kompetenskrav som prestationsmätning och styrning. Vidare tar anställda över mer ansvar och ledare visar en mer individualiserad ledarstil och team- och nätverksorienterat ledarbeteenden.
Senthanar m.fl. (2021)	Kanada	Utforska hur tillgången till flexibla arbetsarrangemang påverkar tjänstemäns hälsa och välbefinnande.	Intervjuer med tjänstemän (n=8).	Det fanns en informell förståelse mellan arbetare och ledning där arbetare behövde vara tillräckligt flexibla för att tillåta arbetskrav att inkräkta på livet utanför arbetet och, endast i andra hand, att utöva flexibla arbetsarrangemang där arbete tillåts. Medan arbetare var medvetna om

				denna uppluckring av gränserna mellan hem och arbete, förenade många att arbeta längre och hårdare med karriäravancemang.
Shipman m.fl. (2021)	USA	Analysera hur chefer ser på pandemins effekter på de anställdas psykiska hälsa.	Intervjuer med anställda (n=20).	Det finns fyra saker som chefer och högre ledning kan utföra för att minska utmaningarna med distansarbete för anställda. 1) Öka bilateral kommunikation och hitta kreativa sätt att förbättra socialt utbyte mellan och mellan anställda. 2) Säkerställa att transparenta och rättvisa förväntningar om roller och ansvar tydligt formuleras för anställda för att minska förvirring och stress hos anställda. 3) Tillhandahålla tekniska resurser och utbildning för anställda. 4) Ge anställda möjligheter till känslomässigt och mentalt stöd.
Thornton (2021)	Nya Zeeland	Studera effektiva skolledarskapspraktiker i en pandemi.	Intervjuer med rektorer för gymnasieskolor (n=18).	I studien lyfts fem effektiva ledarskapsmetoder fram: 1) Förbereda sig för kriser genom att upptäcka signaler och reagera på lämpligt sätt, 2) visa empati och prioritera alla intressenters välbefinnande, 3) kommunicera ofta och effektivt med hjälp av en mängd olika medier, 4) leda i samarbete genom att involvera andra i ledarskapet, och 5) ta tillfälligen i akt att lära i alla skeden av krisen.
Tietze & Nadin (2011)	UK	Utforska hur övergången från kontorsarbete till hemarbete påverkar anställdas psykologiska kontrakt.	Intervjuer med medarbetare vid tre tillfällen (n=7). Longitudinell design.	Arbete hemifrån verkar vara en "win-win"-situation för arbetsgivare och anställda. Resultaten tyder också på att chefer måste noggrant överväga effekterna av hemarbete, inte bara i förhållande till dem som gör övergången, utan också i förhållande till dem som är kvar på kontoret, med känslor av förbittring från kontorsbaserad personal som potentiellt skapar en ny uppsättning problem för chefer att hantera.
Varshney (2021)	Indien	Analysera hur pandemin påverkade anställdas psykiska hälsa.	Intervjuer med anställda (n=22).	Deltagarna upplevde psykologisk stress, social fränkoppling och en känsla av ensamhet under nedstängningen. Chefens/ledarnas empatiska roll hade misslyckats under dessa turbulenta tider och medarbetarna hade öppet uttryckt bristen på försäelse och stöd från sina överordnade.
Weideman & Hofmeyr (2020)	Sydafrika	Studera hur flexibla arbetsarrangemang påverkar anställdas arbetsengagemang.	Intervjuer med ämnesexperter samt anställda från sex organisationer (n=23).	Det finns ett positivt samband mellan flexibel arbete och medarbetarengagemang samt anställdas välbefinnande. Nackdelarna med FWA inkluderade avbrott i kommunikationen och bristande rättvisa, som kan resultera i olika negativa resultat.
Yarberry & Sims (2021)	USA	Studera hur covid-19-initierat distansarbete påverkar anställdas karriärutveckling.	Intervjuer med 8 distansarbetare.	Virtuellt mentorskap är avgörande för att ge känslomässigt stöd, skapa möjligheter till dialog, hjälpa anställda att upptäcka en balans mellan arbete och övrigt liv, implementera ett belöningsystem och förstärka en övergripande känsla av välbefinnande och tillhörighet för anställda som arbetar distansbaserat.

Bilaga III. Inkluderade kvantitativa studier

Författare (år)	Land	Population	Ledarskap	Utfall	Bi-variabel	Justerat	Mediering / moderering	Faktor
Amano m.fl. (2021)	Japan	Representativt urval av anställda i olika organisationer varav 3776 arbetade hemifrån	Stöd från chef	Arbetsengagemang	Ja	Ja	-	
Azizah m.fl. (2020)	Indonesien	120 universitetslärare	Transformativt ledarskap	Arbetsstillfredsställelse	Ja	Ja	-	
			Transaktionellt ledarskap	Arbetsprestation	Ja	Ja	Ja	Arbetsstillfredsställelse
				Arbetsstillfredsställelse	Ja	Ja	-	
				Arbetsprestation	Ja	Ja	Ja	Arbetsstillfredsställelse
Baker m.fl. (2006)	Australien	50 distansarbetare i olika organisationer	Chefers tillit	Arbetsstillfredsställelse	Ja	-	-	
				Arbetsprestation	Nej	-	-	
Bartsch m.fl. (2021)	Tyskland	206 anställda i serviceföretag (media, försäkring, konsultverksamhet, utbildning)	Relationsorienterat ledarskap	Anspänning (individnivå)	-	Nej	-	
				Anspänning (gruppnivå)	-	Ja (-)	-	Anspänning (individnivå)
				Arbetsprestation (individnivå)	-	-	Nej	Anspänning (gruppnivå)
			Uppgiftsorienterat ledarskap	Anspänning (individnivå)	-	Nej	-	
				Anspänning (gruppnivå)	-	Nej	-	Anspänning (individnivå)
				Arbetsprestation (individnivå)	-	-	Nej	Anspänning (individnivå)

										Ansparing (gruppuivá)
Bhumika (2020)	Indien	180 anstállta i ólika typer av organisatióner	Deltagande leðarskap	Utmattning	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Arbete stór privatliv
Bregenzer & Jimenez (2021)	Schweiz, Tyskland, Ósterríke	1-412 anstállta i ólika organisatióner	Hálsófrámjand leðarskap	Stress	Ja	Ja				
Chaudhary m.fl. (2022)	Australien, Danmark, Indien, Storbritannien, USA	810 tjanstemán i virtuellu team i internasjonella IT-fóretag	E-leðarskap	Emotionellt vèlbefinnand	Ja	Ja	Moderering	Ja		Chefens emotionella intelligens
Chu m.fl. (2022)	Kína (Hong Kong)	500 heltidsanstállta	Tíllit frá chef	Stress	Nej	Nej				
Da m.fl. (2022)	Norge	306 anstállta som arbeta hemifrán i nógn utstráking með vetenskaplga, tekniska, administrativa, hálso- og sociala tjanster inom ólika organisatióner, samt 269 anstállta som arbeta pà plats inom sammu yrken	Stóð frá chef	Symptom pà utbrándhet	Ja	Ja				
Dolce m.fl. (2020)	Frankríke	716 anstállta inom ólika organisatióner	Gífugt leðarskap (eng. toxic)	Utmattning	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Autonomi; Kognitíva krav; Teknologíkrav; Áterhámtning

Gamel AboelMaged & Mohamed El Subbaugh (2012)	Egypten	199 anställda i olika typer av företag	Stöd från chef	Arbetsstillfredsställelse	Ja	-	-
Gerards m.fl. (2018)	Nederländerna	656 medarbetare i olika typer av organisationer	Transformativt ledarskap	Arbetsprestation	Ja	-	-
Golden (2006)	USA	294 distansarbetande medarbetare i ett högteknologiskt företag	LMX	Arbetsstillfredsställelse	Ja	Ja	-
Golden & Veiga (2008)	USA	375 distansarbetande medarbetare i ett högteknologiskt företag	LMX	Arbetsstillfredsställelse	Ja	Ja	Moderering Grad av distansarbete
Guidetti m.fl. (2022)	Italien	1578 hybridarbetare och 364 på platsarbetare (universitetsanställd administrativ personal) från 22 universitet	Stöd från chef	Arbetsprestation	Ja	Ja	Moderering Grad av distansarbete
Ibrahim (2014)	Malaysia	879 anställda vid skolor	E-ledarskap	Utmattning	Ja	Ja	-
Ibrahim & Othman (2019)	Malaysia	1033 anställda vid grund- och gymnasieskolor	E-ledarskap	Arbetsstillfredsställelse	-	Nej	Ja Intra-team Kommunikation Intra-team Kommunikation
				Arbetsprestation	Ja	-	Ja Arbets-tillfredsställelse;

									Intra-team Kommunikation
Johnson m.fl. (2021)	USA	245 kvinnor anställda inom högre utbildning	Stöd från chef	Stress	Ja	Nej	-	-	
Karacsony (2021)	Slovakien	709 anställda i olika organisationer	Stöd från chef	Arbetsstillfredsställelse	-	Ja	-	-	
Karani & Mehta (2021)	Indien	39 anställda inom främst säljindelning för vitvaruindustri	Stöd från chef	Arbetsengagemang	-	-	Ja	Ja	Psyko-logiskt kontraktstyllnad
Kelley & Kelloway (2012)	USA	392 distansarbetare i olika organisationer varav 241 var fysiskt nära sina chefer och 151 var geografiskt långt borta från sina chefer	Transformativt ledarskap Chefers regelbundna kommunikation Chefers regelbundna kommunikation	Välbefinnande	-	-	Ja	Ja	Psyko-logiskt kontraktstyllnad; Arbets- engagemang
Košir m.fl. (2020)	Slovenien	964 distansarbetande lärare	Stöd från chef	Stress	Ja	Ja	-	-	
Krug m.fl. (2021)	Tyskland	363 anställda i olika organisationer	Identitetsledarskap	Arbetsstillfredsställelse	Ja	Ja	Ja	Ja	Kontinuitet i social identitet
				Symptom på utbrändhet	Ja	Ja	Nej	Nej	Kontinuitet i social identitet
			Identitetschefskap	Arbetsstillfredsställelse	Ja	Nej	Nej	Nej	Kontinuitet i social identitet

				Symptom på utbrändhet	Nej	Nej	Nej	Kontinuitet i social identitet
Kumar m.fl. (2022)	Indien	301 distansarbetare tjänstemän från olika organisationer	Stöd från chef	Välbefinnande	Ja	Ja	-	
Kuruzovich m.fl. (2021)	USA	184 anställda i olika organisationer	LMX	Arbetsstillfredsställelse	Ja	Ja	-	
Lamprinou m.fl. (2021)	Grekland	64 distansarbetare och 147 på platsarbetare inom olika organisationer och branscher	Stöd från chef	Arbetsprestation	Ja	Ja	-	
				Symptom på utbrändhet	Ja (-)	Nej	Ja	Upplevt organisatoriskt stöd
			Tjänande ledarskap	Symptom på utbrändhet	Ja (-)	Nej	Ja	Upplevt organisatoriskt stöd
							Nej	Stöd från chef
Madlock (2013)	USA	177 distansarbetare i olika organisationer	Chefers kommunikationsspråk: Direktivgivande	Arbetsstillfredsställelse	Ja	Ja	-	
			Empatiskt		Ja	Ja	-	
			Meningsskapande		Ja	Nej	-	
Nguyen & Tran (2021)	Vietnam	206 anställda i olika små och medelstora företag	Stöd från chef	Arbetsengagemang	-	-	Ja	Upplevt organisatoriskt stöd
Nielsen m.fl. (2019)	Flera länder,	822 distansarbetare i olika organisationer	Hälsofrämjande ledarskap	Självskattad hälsa	Ja	Nej	Ja	Arbetsgemenskap (avsaknad av isolering)
Platts m.fl. (2022)	Stor-britannien	623 anställda i olika organisationer	Ledarskapskvalitet	Stress	-	Ja	-	
				Symptom på depression	-	Ja	-	
				Stress	-	Ja	-	
			Stöd från chef	Symptom på depression	-	Ja	-	

Shockley m.fl. (2022)	USA	471 distansarbetande anställda i olika organisationer	Chefers kommunikationsförväntan	Symptom på utbrändhet	Nej	Nej	
				Arbetsprestation (kvantitet)	Ja	Ja	Moderering
				Arbetsprestation (kvalitet)	Ja	Ja	Moderering
				(Tekno-)Stress	Ja	Ja	-
Spagnoli m.fl. (2020)	Italien	339 teknisk och administrativ personal på ett universitet	Auktoritärt ledarskap				
Staples m.fl. (1998)	Nordamerika	376 distansarbetare i olika organisationer	Rollmodellering	Arbetsstillfredsställelse	Ja	-	Ja
				Stress	Ja	-	Nej
				Arbetsprestation	Ja	-	Ja
Whitford & Moss (2009)	Nordamerika och Australien	165 anställda i olika organisationer	Visionärt ledarskap	Arbetsengagemang	Ja	Ja	Moderering
			Erkännande ledarskap	Arbetsengagemang	Ja	Ja	Moderering
			Visionärt ledarskap	Arbetsstillfredsställelse	Ja	Ja	Moderering
			Erkännande ledarskap	Arbetsstillfredsställelse	Ja	Ja	Moderering
			Visionärt ledarskap	Arbetsprestation	Nej		
			Erkännande ledarskap	Arbetsprestation	Nej		

Författare

Daniel Lundqvist

Daniel Lundqvist är fil. dr och universitetslektor i pedagogik vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande vid Linköpings universitet. Han är också forskare vid HELIX Competence Centre. Daniels forskning rör frågor om ledarskap, chefers arbete, arbetsmiljö, hälsa och lärande i arbetslivet. Vid sidan av sin forskning undervisar han på ett antal utbildningar vid Linköpings universitet, bland annat på kandidat- och mastersprogrammen i HR, psykologprogrammet samt på fristående kurser i pedagogik.

Andreas Wallo

Andreas Wallo är fil. dr och biträdande professor i pedagogik vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande vid Linköpings universitet. Han är också biträdande föreståndare och forskningsledare vid HELIX Competence Centre. Andreas forskningsintressen rör frågor om kompetensförsörjning, ledarskap, chefers arbete, förändring och lärande i arbetslivet. Vid sidan av sin forskning undervisar han på flera utbildningar vid Linköpings universitet, bland annat på kandidat- och mastersprogrammen i HR, fristående kurser i pedagogik, forskarutbildningskurser samt uppdragskurser med inriktning mot ledarskap.

