

Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation

Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation
Kunskapssammanställning 2022:6
ISBN 978-91-987761-2-6
Publicerad år 2022

Myndigheten för arbetsmiljökunskap
Telefon: 026-14 84 00, E-post: info@mynak.se
www.mynak.se

Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation

Kunskapssammanställningen är författad av:

Susanne Tafvelin, docent
Umeå universitet

Robert Lundmark, medicine doktor
Umeå universitet

Andreas Stenling, docent
Umeå universitet

Förord

Finns det ledarskapsbeteenden som kan höja medarbetarnas välbefinnande och prestation i en organisation och finns det ledarskapsbeteenden som har negativ påverkan på dessa? Vad kan förebygga och motverka destruktivt ledarskap och vilka organisatoriska förutsättningar kan i stället hjälpa ledaren att utöva ett konstruktivt ledarskap? I syfte att undersöka sambandet mellan olika former av ledarskapsbeteenden och medarbetares välbefinnande och prestation initierade myndigheten för arbetsmiljökunskap arbetet att ta fram en kunskapssammanställning.

Kunskapssammanställningens huvudslutsats är att ett ledarskap ska kännetecknas av följande fyra ledarbeteenden för att betraktas som konstruktivt och transformerande och därmed vara gynnsamt för både medarbetares välbefinnande och för organisationens prestation: att vara en förebild; att inspirera med hjälp av visioner; att stimulera nya idéer; och att visa omtanke. Vidare visar kunskapssammanställningen att ledarträning med fokus på utvecklande av konstruktiva ledarbeteenden samt organisationsformer som skapar förutsättningar för sådana ledarbeteenden är av betydelse och rekommenderas. Samtidigt visar resultaten att det är av stor vikt att organisationer aktivt arbetar för att förebygga destruktiva ledarbeteenden då dessa kan minska både personalens välbefinnande och organisationers prestationsförmåga.

Författarna till kunskapssammanställningen är docent Susanne Tafvelin vid Umeå universitet, medicine doktor Robert Lundmark, Umeå universitet, samt docent Andreas Stenling, Umeå universitet. På myndighetens uppdrag har Daniel Lundqvist vid Linköpings universitet kvalitetsgranskat kunskapssammanställningen. Bibliotekarie Hanna Dahlin vid Lunds universitet bistod författarna under sökbprocessen. Amanuenserna Karin Lindfelt Havert och Olivia Stålner vid Umeå universitet bistod författarna i urvalsprocessen efter litteratursökningen. Ansvariga processledare vid Myndigheten för arbetsmiljökunskap har varit fil.dr. Monica Kaltenbrunner och docent Robert Ljung.

Författarna till kunskapssammanställningarna har själva valt sina teoretiska och metodologiska utgångspunkter och är ansvariga för resultaten och slutsatserna som presenteras i kunskapssammanställningen.

Jag riktar ett stort tack till såväl våra externa forskare och kvalitetsgranskare som medarbetare på myndigheten som bidragit till att ta fram denna värdefulla kunskapssammanställning.

Kunskapssammanställningen publiceras på myndighetens webbplats och i serien Kunskapssammanställningar.

Gävle, februari 2022



Nader Ahmadi,
Generaldirektör

Sammanfattning

Syftet med denna kunskapssammanställning är att sätta fokus på forskning som beskriver och analyserar samband mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande och arbetsprestation på individ-, grupp- och organisationsnivå. Vi vill även undersöka hur ovanstående samband påverkas av ledar-, medarbetar- och kontextfaktorer. Rapporten avser att särskilt belysa resultat för en nordisk kontext, samtidigt som dessa sätts i relation till internationell forskning med experimentella studiedesigner i syfte att stärka slutsatserna. Syftet har brutits ned i två frågeställningar: Hur ser sambanden ut mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande och arbetsprestation på individ-, grupp- och organisationsnivå? Vilken betydelse har ledar-, medarbetar- och kontextfaktorer för sambanden mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande och arbetsprestation på individ-, grupp- och organisationsnivå?

Det systematiska arbetet med kunskapssammanställningen har följt den processmodell som används för systematiska kunskapssammanställningar inom Myndigheten för arbetsmiljökunskap. Initialt tydliggjordes sammanställningens inriktning och avgränsningar utifrån syfte och frågeställningar. Baserat på detta formulerades därefter kriterier för vilka studier som skulle inkluderas respektive exkluderas i sammanställningen.

Inklusionskriterierna var att studierna skulle undersöka specifika ledarbeteenden, ha fokus på arbetslivskontexter samt undersöka ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och/eller prestation. Studierna skulle antingen vara genomförda i Norden eller utgå från en experimentell studiedesign.

Exklusionskriterierna bestod i att utesluta studier som inte innefattade primärt empiriskt material (exempelvis litteraturöversikter, metaanalyser och konceptuella artiklar), inte var publicerade i vetenskapliga tidskrifter med granskningsförfarande (exempelvis rapporter och bokkapitel), var skrivna på annat språk än engelska eller publicerade före 2015. Utöver detta avgränsades urvalet av studier till artiklar publicerade i internationella tidskrifter med granskningsförfarande och som uppnått en *impact factor* på 2,0 eller högre samt tilldelats nivå 1 eller 2 på Norska listan (en modell för analys av tidskriftskvalitet).

Sökningarna genomfördes i databaserna *Business Source Complete* (BSC) och *PsycInfo* och resulterade i 3 284 unika träffar. Dessa granskades utifrån titel och abstrakt samt tidskriftens *impact factor* och utifrån detta valdes 333 artiklar ut för relevansgranskning utifrån de tidigare uppsatta inklusions- och exklusionskriterierna. Efter relevansgranskningen återstod 27 artiklar. Dessa genomgick kvalitetsbedömning utifrån *The Mixed Methods Appraisal Tool*. Ingen av de 27 artiklarna exkluderades på basis av denna kvalitetsbedömning. De kvarstående 27 artiklarna omfattade 30 studier som bedömdes

relevanta utifrån inklusions- och exklusionskriterierna. Av dessa 30 studier var 21 utförda i nordisk kontext, 10 utgick från en experimentell design och 1 studie var både utförd i en nordisk kontext och hade utgångspunkt i en experimentell design. I alla inkluderade studier användes kvantitativa mätmetoder. I resultatsammanställningen har de inkluderade studierna delats upp i två urval: studier i en nordisk kontext respektive studier med en experimentell studiedesign.

Sammanfattningsvis har de flesta studier med nordiska urval fokuserat på konstruktiva ledarskapsstilar, framför allt i termer av ett transformerande ledarskap, och på välbefinnandeutfall. Resultaten visar över lag på en positiv relation mellan ett konstruktivt ledarskap å ena sidan och välbefinnande och prestation hos medarbetare å den andra. En av studierna antyder att ett konstruktivt ledarskap även kan påverka medarbetares välbefinnande negativt genom att öka sjuknärvaron, som i sin tur ökar sjukfrånvaron över tid. Resultat från studier som undersökt aktivt destruktiva former av ledarskap tyder på att det föreligger en negativ relation till medarbetares välbefinnande. Studier som utvärderar moderande faktorer antyder också att ledar-, medarbetar- och kontextfaktorer kan påverka relationen mellan ledarskap och medarbetarutfall. Eftersom få nordiska ledarskapsstudier undersökt destruktivt ledarskap (särskilt passivt destruktivt ledarskap), relationen mellan ledarskap och prestationsutfall eller moderande faktorer i relationen mellan ledarskap och medarbetarutfall, bör de sammanställda resultaten i dessa fall tolkas med försiktighet.

Bland de inkluderade experimentella studierna har ett tydligare fokus lagts på destruktivt ledarskap (framför allt kränkande ledarskap) än konstruktivt ledarskap. Det är också ett starkare fokus på välbefinnande snarare än prestation bland de utfallsvariabler som studerats. Den mest förekommande studiedesignen är vinjettbaserade experiment i laboratoriemiljö eller online med mellangrupsdesign. Endast ett fältexperiment återfanns bland de inkluderade experimentella studierna. Det generella mönstret bland studiernas resultat är att destruktivt ledarskap har en negativ effekt på medarbetares välbefinnande. De experimentella studier som undersöker modererande faktorer visar att vissa individ- och ledarfaktorer kan påverka effekten av ledarskap på välbefinnande och prestation. Mer specifikt visas att vissa typer av konstruktivt ledarskap kan skydda mot negativa effekter av individfaktorer (t.ex. ångest) och att vissa ledarfaktorer (t.ex. ansvar för arbetslaget, vision) kan skydda mot negativa effekter av destruktivt ledarskap. Mängden ledarfaktorer, utfall och moderatorer som undersökts i de inkluderade studierna är dock begränsad och de sammanställda resultaten bör därför tolkas med viss försiktighet.

Utifrån resultaten i kunskapssammanställningen har ett antal kunskapsluckor identifierats. Studier av konstruktivt ledarskap domineras av teorin om transformerande ledarskap och endast ett fåtal studier i denna kunskapssammanställning utgår från moralbaserade teorier. Även om tillskottet av nya teorier kan vara något positivt, eftersom det gör det möjligt att undersöka ledarskap utifrån fler perspektiv, har kritik förts fram mot att nya teorier introduceras

utan att man först har undersökt om de bidrar med något nytt utöver befintlig teoribildning. Det behövs ytterligare studier som ställer ledarskapsteorier mot varandra för att bättre förstå deras unika bidrag samt ansträngningar för att undersöka hur dessa teorier kan integreras i stället för att konkurrera. Liknande kunskapsluckor finns i relation till destruktivt ledarskap och trots att det finns många olika sätt att konceptualisera och operationalisera destruktivt ledarskap saknas det systematiska försök att integrera dessa eller systematiskt ställa dessa olika modeller och teorier mot varandra. Kunskapssammansättningen visar också att det finns ett stort behov av ytterligare studier som kartlägger faktorer (dvs. moderatorer) som kan inverka på ledarskapsprocessen. Det skulle vara önskvärt med fler studier som undersöker kontextuella faktorer och följarfaktorer för att bättre förstå hur olika faktorer hjälper eller stjälper ledarskapsprocessen. Det finns också kunskapsluckor kopplade till forskningsdesign med tanke på att många studier av konstruktivt ledarskap är fältstudier och bygger på självrapporterade data på välbefinnande. Här behövs fler studier med starkare design som mäter välbefinnande på andra sätt än självrapportering. Det finns också ett behov av fler ledarträningsstudier. Endast en av de inkluderade studierna var en ledarträningsstudie, vilket pekar på ett behov av fler studier som undersöker hur ledare kan tränas i beteenden som gynnar medarbetares välbefinnande och arbetsprestation på individ-, grupp- och organisationsnivå.

Utifrån kunskapssammansättningen presenteras också några slutsatser för praktisk tillämpning av resultaten för ledare, arbetsgivare och organisationer. Ett transformerande ledarskap verkar vara gynnsamt för både välbefinnande och prestation. Det innebär att ledare med fördel kan sträva efter att uppvisa de fyra transformerande ledarbeteendena: att vara en förebild, att inspirera med hjälp av visioner, att stimulera nya idéer och att visa omtanke. För organisationer ter det sig också viktigt att skapa förutsättningar för ledare att agera transformerande där ledarträning med fokus både på gynnsamma beteenden och förutsättningar för transformerande ledarskap framstår som viktiga delar. Det verkar också vara viktigt för organisationer att aktivt arbeta för att förebygga destruktiva ledarbeteenden, eftersom kunskapssammansättningen visar att sådana beteenden både minskar personalens välbefinnande och arbetsprestation.

English Summary

The aim of this review report is to compile research that describe and analyse the relation between leadership and employee wellbeing and performance. The aim is also to examine how leader-, employee-, and contextual factors affect this relation. The report has a particular focus on results from Nordic studies, as well as a focus on international studies with experimental designs, in order to strengthen the conclusions. The following two research questions provide guidance for the report: What are the relations between leadership and employee wellbeing and performance? What influence does leader-, employee-, and contextual factors have on the relations between leadership and employee wellbeing and performance?

The systematic work of this review has followed the steps of the agency's process model. First, the focus of the review was determined by outlining the aim and research questions. Next, inclusion and exclusion criteria were set for the selection of studies. Studies to be included should, based on these criteria, examine specific leadership behaviours, be conducted in a workplace setting, and focus on employee wellbeing and performance outcomes as a result of exposure to a specific leadership. Non-empirical studies (e.g., reviews, meta-analysis, and conceptual articles), non-peer-reviewed scientific studies (e.g., reports or book chapters), non-English articles, and articles published before 2015, were to be excluded. Additionally, the selection of studies was limited to articles published in international journals with a journal impact factor of at least 2.0, and a ranking of 1 or 2 on the Norwegian list (a model for analysis of journal quality).

Search terms were generated and searches were conducted in two databases: Business Source Complete (BSC) and PsycInfo. The searches generated a total of 3 284 unique articles. These articles were reduced to 333 after reviewing titles, abstracts, and journal ratings, according to the inclusion and exclusion criteria. These 333 articles were further reduced to 27 articles after full-text screening reviewing their relevance. The quality of these 27 articles was reviewed with the Mixed Method Appraisal Tool. No article was excluded based on the quality assessment. The remaining 27 articles included covers 30 studies relevant for the review based on the inclusion and exclusion criteria. Of the 30 studies, 21 were conducted in a Nordic workplace setting, and 10 used an experimental design. One study was conducted in a Nordic setting and used an experimental design. All of the included studies used a quantitative approach. The results of the Nordic studies and the experimental studies are presented independently in the report.

Most of the Nordic studies focused on constructive forms of leadership, especially transformational leadership and its relation to wellbeing outcomes. The results show that in general a constructive leadership is associated with

positive employee wellbeing and performance outcomes. Interestingly, the results from one of the studies suggest that constructive leadership may also affect employee wellbeing negatively by increasing sickness presence, which over time may increase sickness absence. Results from studies that examine destructive forms of leadership suggest that such leadership behaviors have a negative relation with employee wellbeing. Results from studies examining moderation suggest that leader-, employee-, and contextual factors can affect the relation between leadership and employee outcomes. Given that few of the included Nordic studies examined destructive leadership (especially in a passive destructive form), relations between leadership and performance, or moderation, results related to these issues should be interpreted with caution.

In contrast to the Nordic studies, the included experimental studies mostly examined relations between destructive leadership (mainly abusive supervision) and employee wellbeing. Vignette-, or scenario-based experiments, in a laboratory setting or online, were used in 9 out of the 10 included experimental studies. Only one study used a field-experimental study design. Overall, the results of the experimental studies show that destructive leadership is negatively related to employee wellbeing. Experimental studies examining moderation also show that specific leader-, and employee factors may affect the relation between leadership and employee wellbeing and performance.

Based on the results of this review a couple of research gaps have been identified. Studies on constructive leadership is dominated by transformational leadership theory, and only a few depart from moral-based theories. As few studies have compared different theories with each other, more studies that can help determine how different theories complement, or contribute beyond one another, are needed. A similar lack of theoretical integration is present when it comes to destructive leadership theories. Based on the results of this review, there is a lack of studies that examine factors that may facilitate or hinder the leadership process (i.e., moderation). More specifically, studies that examine moderation of employee- and contextual factors are warranted. Using other methods than self-reports to collect data on leadership and wellbeing is warranted and there is a need for studies that examine the effects of leadership training.

Implications for leaders, employers, and organizations include emphasizing efforts to develop and enact transformational leadership behaviors, as these are beneficial for both employee wellbeing and performance. Organizations can facilitate leaders by providing prerequisites that enables constructive leadership behaviors, such as training. Efforts to reduce the emergence of destructive leadership behaviors are also needed to secure employee wellbeing and performance.

Innehåll

1 Inledning	12
1.1 Bakgrund	12
1.2 Kunskapssammanställningens syfte och frågeställningar	12
1.3 Metod och avgränsningar.....	13
1.4 Kunskapssammanställningens disposition	14
2 Teorier och teoretiska begrepp	15
2.1 Vad är ledarskap?	15
2.2 Övergripande modeller för ledarskap och ledarbeteenden	16
2.2.1 Teorier om konstruktivt ledarskap	16
2.2.2 Teorier om destruktivt ledarskap	18
2.3 Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande	19
2.4 Ledarskapets betydelse för medarbetares prestation.....	20
2.5 Ledar-, medarbetar- och kontextfaktorers inverkan på relationen mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande och prestation	21
3 Resultat	24
3.1 Övergripande information om de inkluderade studierna	24
3.2 Fördjupad beskrivning av inkluderade studier med nordiska urval....	26
3.3 Fördjupad beskrivning av inkluderade experimentella studier	31
4 Diskussion	37
4.1 Sammanfattning av huvudresultat	37
4.2 Värdering av underlaget	39
4.3 Metodologiska begränsningar i kunskapssammanställningen	41
4.4 Kunskapsluckor	42
4.5 Slutsatser för en mer praktisknära tillämpning av resultaten	44
5 Referenser	46
Bilaga 1 – Metod	51
Bilaga 2 – Utvärderade fulltexter, med redovisad kvalitet (enligt Mixed Methods Appraisal Tool)	57

1 Inledning

Denna kunskapssammanställning inriktas mot empirisk forskning som undersöker ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och arbetsprestation på individ-, grupp- och organisationsnivå.

1.1 Bakgrund

Arbetsmiljörelaterade besvär kopplade till stress och psykisk ohälsa har ökat och är numera de vanligaste orsakerna till arbetsrelaterade besvär för både kvinnor och män. Störst ökning, främst hos kvinnor, ses när det gäller ohälsa som kan kopplas till organisatoriska och sociala faktorer i arbetsmiljön (Arbetsmiljöverket, 2016, 2021). För både organisationen och de anställda är en hållbar arbetsmiljö en viktig aspekt som måste beaktas. För att arbetet ska bli hållbart är individens välbefinnande och arbetsmiljö viktiga faktorer, men även aspekter som kan kopplas till prestation.

En central aspekt i de anställdas arbetsmiljö, som i förlängningen har potential att påverka både välbefinnande och prestation, är det ledarskap som deras närmaste chef utövar (Montano m.fl., 2017). Ökad kunskap om hur chefer påverkar medarbetares välbefinnande och prestation kan därför vara ett steg mot en hållbar arbetsmiljö. Mot bakgrund av detta har Myndigheten för arbetsmiljökunskap beslutat att arbeta fram en kunskapssammanställning med fokus på samband mellan ledarskap och medarbetarnas välbefinnande och prestation.

Denna kunskapssammanställning fokuserar både på konstruktivt och destruktivt ledarskap i form av ledarbeteenden eller stilar. Sammanställningen inriktas mot forskning i en nordisk kontext samt mot studier med starka designer i form av experimentella studier, vilket möjliggör säkrare slutsatser om orsak och verkan. För att kunna kartlägga under vilka förhållanden ledarskapet spelar särskild stor roll riktas särskild uppmärksamhet mot faktorer som ökar eller minskar ledarskapets betydelse.

1.2 Kunskapssammanställningens syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att sammanställa forskning som beskriver och analyserar samband mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande samt arbetsprestation på individ-, grupp- och organisationsnivå. Vi vill även undersöka hur ovanstående samband påverkas av ledar-, medarbetar- och

kontextfaktorer. Med kunskapssammanställningen avser vi att särskilt belysa resultaten för en nordisk kontext, men dessa resultat sätts dock i relation till internationell forskning med experimentella studiedesigner för att stärka slutsatserna. Syftet har brutits ned i följande frågeställningar:

1. Hur ser sambanden ut mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande samt arbetsprestation på individ-, grupp och organisationsnivå?
 - a. i studier med deltagare från Norden?
 - b. i experimentella studier?

2. Vilken betydelse har ledar-, medarbetar- och kontextfaktorer för sambanden mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande och arbetsprestation på individ-, grupp- och organisationsnivå?
 - a. i studier med deltagare från Norden?
 - b. i experimentella studier?

1.3 Metod och avgränsningar

Det systematiska arbetet med kunskapssammanställningen har följt Myndigheten för arbetsmiljökunskaps processmodell för systematiska kunskapssammanställningar (en fullständig redogörelse för metoden presenteras i bilaga 1). I ett första skede tydliggjordes sammanställningens inriktning och avgränsningar utifrån syfte och frågeställningar. Baserat på detta formulerades sedan kriterier för vilka studier som skulle inkluderas respektive exkluderas i sammanställningen.

Inklusionskriterierna var att studierna skulle undersöka specifika ledarbeteenden, ha fokus på arbetslivskontexter samt undersöka ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och/eller arbetsprestation på individ-, grupp- och organisationsnivå. Studierna skulle antingen vara genomförda i Norden eller utgå från en experimentell studiedesign.

Exklusionskriterierna bestod i att utesluta studier som inte innefattade primärt empiriskt material (t.ex. litteraturoversikter, metaanalyser och konceptuella artiklar), inte var publicerade i vetenskapliga tidskrifter med granskningsförfarande (t.ex. rapporter och bokkapitel) eller som var skrivna på andra språk än engelska eller publicerade före 2015. Utöver detta avgränsades urvalet av studier till artiklar publicerade i internationella tidskrifter med granskningsförfarande och som uppnått en *impact factor* på 2,0 eller högre samt tilldelats en etta eller tvåa på Norska listan (en modell för analys av tidskriftskvalitet).

Sökningarna genomfördes i databaserna Business Source Complete (BSC) och PsycInfo och resulterade i 3 284 unika träffar. Dessa granskades utifrån titel, abstrakt och *impact factor*, varefter 333 artiklar valdes ut för relevansgranskning utifrån de tidigare uppsatta inklusions- och exklusionskriterierna. Efter relevansgranskningen återstod 27 artiklar. Dessa genomgick kvalitetsbedömning

(se bilaga 2) utifrån Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) (Hong m.fl., 2018). Ingen av de 27 artiklarna exkluderades på basis av kvalitetsbedömningen. De kvarstående 27 artiklarna omfattade 30 studier som bedömdes relevanta utifrån inklusions- och exklusionskriterierna. Av dessa 30 studier var 21 utförda i nordisk kontext och 10 utgick från en experimentell design. En av studierna (An m.fl., 2020) inkluderades i båda urvalen eftersom den var utförd i en nordisk kontext (Danmark) och hade en experimentell design. I resultatsammanställningen redovisas resultaten uppdelat på studier i en nordisk kontext respektive studier med en experimentell design.

1.4 Kunskapssammanställningens disposition

Kunskapssammanställningen består av fem kapitel. I det första kapitlet introduceras bakgrunden till uppdraget samt syfte och frågeställningar. I det andra kapitlet ges en översikt dels av de övergripande teorier och modeller för ledarskap som förekommer i forskning om ledarskapets betydelse för välbefinnande och prestation, dels av modeller för ledar-, medarbetar- och kontextfaktors betydelse för relationen mellan ledarskap och medarbetarutfall. I det tredje kapitlet presenteras resultaten av kunskapssammanställningen. Först ges övergripande information om studierna och sedan presenteras resultaten mer i detalj, med start i de nordiska studierna följt av de experimentella studierna. I det fjärde kapitlet analyseras och diskuteras resultaten, ett antal kunskapsluckor identifieras och praktiska tillämpningar av resultaten presenteras. I det femte kapitlet presenteras slutsatser. I bilaga 1 beskrivs stegvis den metod som använts i arbetet med kunskapssammanställningen. I bilaga 2 beskrivs den kvalitetsbedömning som gjorts av inkluderade studier med stöd av MMAT.

2 Teorier och teoretiska begrepp

I detta kapitel ges en övergripande beskrivning av begrepp och teorier som rör ledarskap och medarbetares välbefinnande och prestation. Här presenteras kortfattat centrala begrepp som förekommer i rapporten, teorier om konstruktivt och destruktivt ledarskap samt kunskapsläget i relation till medarbetares välbefinnande och prestation.

2.1 Vad är ledarskap?

Det är svårt att tillhandahålla en enhetlig definition av vad ledarskap är, och detta har bland annat att göra med detta begrepps mångfacetterade natur och att det studeras inom många olika discipliner. Historiskt har ledarskap studerats med särskilt fokus på den individuella ledaren, men över tid har begreppet breddats till att också inkludera sådana aspekter som följare/medarbetare, kollegor, kontext och kultur. Idag anses ledarskap inte bara handla om den individuella ledaren och dennes egenskaper, utan beskrivs i olika ledarskapsmodeller som bland annat dyadiskt, delat, strategiskt, globalt och som en del i ett komplext samspel mellan många olika faktorer (Avolio, 2007; Yukl, 2010).

En förenklad beskrivning av ledarskap är att det innefattar påverkan i en viss riktning för att uppnå ett visst mål. En sådan enkel beskrivning missar dock många nyanser av ledarskap och det komplexa samspel som ledarskap är en del av på arbetsplatsen. Även om Burns (1978) uppskattade att det finns över 130 olika definitioner av ledarskap menar Yukl (2010) att de flesta definitioner beskriver ledarskap som en process där ledaren medvetet påverkar medarbetare/följare för att guida, strukturera och främja aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation. En sådan beskrivning belyser att ledarskap innefattar en specifik roll för den individuella ledaren och är en del av en komplex process (Woods & West, 2010). Pierce och Newstrom (2011) menar att ledarskapsprocessen innehåller ett komplext samspel mellan ledare, följare och kontext och att ledarskapsprocessen både är dynamisk och interaktiv. Ledare påverkar följare, följare påverkar ledare och både ledare och följare påverkas av den omgivande kontexten. Samspelet mellan ledare, följare och kontext påverkar i sin tur olika utfall som välbefinnande eller prestation.

2.2 Övergripande modeller för ledarskap och ledarbeteenden

Ledarskapsforskningen tog fart i början av 1900-talet, främst i USA (House & Aditya, 1997). Till en början låg fokus på att identifiera vilka personliga egenskaper som var avgörande för ledares effektivitet och framgång. 1948 kom den första metaanalysen som fastslog att personliga egenskaper bland ledare och medarbetare inte skiljer sig åt och att sambanden med ledareffektivitet inte var särskilt starka (Stogdill, 1948). Detta fick konsekvensen att ledarskapsforskningen i stället inriktade sig mot ledarbeteenden (eller ledarstilar), enligt tanken att det ledare gör borde ha ett starkare samband med hur de lyckas som ledare, snarare än hur de är. Nedan presenteras i kronologisk ordning de ledarstilsteorier om konstruktivt respektive destruktivt ledarskap som vuxit fram inom ledarskapsforskningen.

2.2.1 Teorier om konstruktivt ledarskap

Den första ledarstilsteorin som växte fram skiljde mellan uppgiftsorienterade och relationsorienterade ledarbeteenden. Studier från Ohio State University i USA hade genom att kategorisera 1 800 olika ledarbeteenden reducerat ned dessa till två övergripande dimensioner vilka reflekterade uppgiftsorienterade beteenden så som att fördela arbetsuppgifter och sätta deadlines samt relationsorienterade beteenden så som att stötta och lyssna på personalen. De närmast efterföljande årtiondena, dvs. 1940-60-talen, genomfördes omfattande studier för att avgöra om en ledare främst ska vara uppgiftsorienterad eller relationsorienterad. Resultaten från dessa studier var spretiga, och det var svårt att dra några säkra slutsatser. De ledare som främst agerade uppgiftsorienterat hade medarbetare som förvisso presterade bra, men de var också stressade. De ledare som främst agerade relationsorienterat hade medarbetare som mådde bra och trivdes på jobbet, men de presterade inte alltid så bra (Hughes m.fl., 2006; van Wart, 2003).

Utifrån dessa spretiga resultat växte tanken fram att ledare borde vara flexibla och ibland använda uppgiftsorienterade beteenden och vid andra tillfällen använda de relationsorienterade beteendena för att på så vis nå framgång. Detta var startskottet för de situationsanpassade ledarstilsteorierna, där Herseys och Blanchards (1969) situationsanpassade ledarskapsmodell är den mest välkända. Den utgår från att ledare växlar mellan eller kombinerar uppgiftsorienterade och relationsorienterade beteenden beroende på hur mogen eller förberedd den anställde är i relation till sin arbetsuppgift. Situationsanpassade ledarskapsteorier fick stort genomslag på 1970-talet och är populära inom näringslivet än idag, vilket delvis kan förklaras av att de är lätta att ta till sig och träna ledare i. Dessa teorier har dock inte kunnat beläggas empiriskt, och det saknas studier som visar på att ett situationsanpassat ledarskap leder till välbefinnande eller höga prestationer hos medarbetarna (Hughes m.fl., 2006).

Under 1980-talet, efter att de situationsanpassade teorierna ifrågasatts och lagts åt sidan, befann sig ledarskapsforskningen i kris (Bryman, 1992). Trots

studier under snart ett decennium fanns det inga entydiga svar på hur ledare ska agera för att vara effektiva. Ur den kritik som riktats mot tidigare ledarstilteorier, med ett till synes enögt fokus på uppgifts- och relationsorienterade ledarbeteenden, växte en ny våg av teorier fram som i stället fokuserade på symboler, visioner, kultur och emotioner. Bland dessa teorier var det framför allt Bass (1985) teori om transformerande ledarskap som fick genomslag. Bass (1985) ledarskapsmodell går under namnet The Full Range Leadership Model och skiljer på tre ledarstilar: transformerande, transaktionellt och låt-gå-ledarskap. Transformerande ledarskap beskrivs som det mest effektiva ledarskapet och bygger på att ledaren ökar medarbetarnas motivation och acceptans för de uppsatta målen genom att vara en förebild, inspirera med hjälp av visioner, stimulera nytänkande och visa omtanke. Det transaktionella ledarskapet, som enligt modellen är det näst mest effektiva, bygger på ett utbyte mellan ledare och följare, där ledaren med hjälp av belöningar alternativt bestraffningar uppnår följsamhet mot uppsatta mål. Låt-gå-ledarskapet beskrivs som ett passivt icke-ledarskap, där ledaren drar sig undan och undviker att fatta beslut (Antonakis m.fl., 2003; Bass, 1990). Teorin fick stort genomslag och är idag den mest använda teorin inom ledarskapsforskningen. Jämfört med tidigare teorier har den gott vetenskapligt stöd på så vis att flera metaanalyser har påvisat att transformerande ledarskap har ett positivt samband med medarbetares engagemang, motivation, prestation och välbefinnande (t.ex. Montano m.fl., 2017). Samtidigt finns också kritik mot teorin, exempelvis att transformerande ledarskap överbetonar ledarens roll och porträtterar ledaren som en hjälte som ska frälsa sina följare (Northouse, 2007). Kritik har även riktats mot svårigheten att mäta olika transformerande beteenden separat, vilket ifrågasätter teorins validitet (van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Under de senaste åren har en ny våg av teorier gjort entré, med fokus på ledarens etik, moral och autenticitet (Banks m.fl., 2018). Etiskt ledarskap utövas när en ledare tar hänsyn till etik och moral i sitt beslutfattande och när ledaren uppträder normativt korrekt och förmår sina följare att uppträda på ett liknande sätt (Brown m.fl., 2005). Tjänande ledarskap (servant leadership) kännetecknas av en vilja att tjäna andra, där ledaren hjälper till att lösa känslomässiga problem, förutser framtida behov, har förmågan att påverka andra och kan peka ut organisationens plats i det större samhället (Greenleaf, 1977). Autentiskt ledarskap har sina rötter i teorin om transformerande ledarskap, men fokuserar mindre på visioner och mer på transparenta och etiska ledarbeteenden (Avolio & Gardner, 2005). Autentiskt ledarskap karakteriseras av öppenhet, informationsdelning och involvering av medarbetarna (Avolio m.fl., 2009). Dessa tre moralbaserade teorier anses ha satt fingret på en viktig aspekt i ledarskapet i form av etik och moral, samtidigt som de empiriskt har haft svårt att påvisa en högre förklaringsgrad i medarbetarutfall, t.ex. medarbetares prestation och välbefinnande, jämfört med transformerande ledarskap (Banks m.fl., 2018).

2.2.2 Teorier om destruktivt ledarskap

Som en del av en våg inom psykologin med ett ökat intresse för människans mörkare sidor tog forskningen om destruktivt ledarskap fart i början av 2000-talet. Till en början sågs destruktivt ledarskap som en marginell företeelse, ett sällan förekommande fenomen där ett fåtal ledare betedde sig illa. Detta synsätt kom dock att ifrågasättas i och med en norsk prevalensstudie som visade att över 30 % av den norska arbetskraften upplevde att de hade en destruktiv ledare (Aasland m.fl., 2010). Detta blev startskottet för en våg av studier med fokus på destruktivt ledarskap i arbetslivet.

Destruktivt ledarskap definierades inledningsvis som en ledares systematiska och upprepande beteende som kränker eller bryter mot organisationens legitima mål och intressen genom att underminera 1) organisationens mål, uppgifter, resurser och effektivitet och/eller 2) underställas motivation, välbefinnande och arbetstrivsel (Einarsen m.fl., 2007). Utifrån denna definition är destruktivt ledarskap något som riktas både mot medarbetarna i form av kränkningar och mot organisationen i form av illojalitet, dvs. en ledare som är omtyckt av medarbetarna kan vara destruktiv om ledaren exempelvis prioriterar medarbetarnas bästa framför organisationens effektivitet och överlevnad. Detta synsätt kom att ifrågasättas och i stället presenterades en definition som är snävare där endast beteenden som riktas mot medarbetarna är inkluderade, vilket ligger mer i linje med allmänna definitioner av ledarskap där destruktivt ledarskap ses som en process över tid där ledaren agerar hindrande eller fientligt gentemot sin personal (Schyns & Schilling, 2013). Detta är den definition som just nu, enligt vår uppfattning, har störst genomslagskraft.

En annan pågående diskussion är vilka ledarbeteenden som ska ses som destruktiva. Till en början var det framför allt olika typer av aktiva beteenden som sågs som destruktiva, t.ex. att vara hotfull och aggressiv. På senare tid har det förts fram argument om att även passiva beteenden påverkar personalen negativt och därmed bör ses som destruktiva, t.ex. att undvika att ta beslut, dra sig undan eller inte förmå sig att strukturera upp verksamheten, och att dessa beteenden därför bör ingå i studier av destruktivt ledarskap (Skogstad m.fl., 2007; Skogstad m.fl., 2014). Utifrån dessa idéer har exempelvis Försvärshögskolan utvecklat ett instrument för att mäta destruktivt ledarskap som innefattar fem olika typer av destruktiva ledarbeteenden: 1) arrogant och orättvis, 2) hot, bestraffningar och överkrav, 3) egoinriktad och falsk, 4) passiv och feg och 5) osäker, otydlig och rörig (Larsson m.fl., 2012), där de tre första ses som aktiva och de två sista som passiva destruktiva beteenden.

Forskning om destruktivt ledarskap sker inom olika discipliner, och ibland under olika benämningar. Kränkande ledarskap (abusive supervision) är en teoribildning där fokus ligger på ledares verbala aggressivitet, t.ex. utskällningar, orättvisa beskyllningar och offentliga förlöjliganden (Tepper, 2000). Kränkande ledarskap kan ses som en form av aktivt destruktivt ledarskap. Forskning om destruktivt ledarskap sker också under benämningar som despotiskt ledarskap, narcissistiskt ledarskap, utnyttjande ledarskap, tyranni samt toxiskt eller fientligt ledarskap (Mackey m.fl., 2021).

2.3 Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande

Studier av ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande tog fart i början av 2000-talet och är därmed ett relativt nytt forskningsområde (Nyberg, 2009). Efter att ledarskapsforskningen fokuserat mycket på ledarskapets inverkan på prestation riktades nu intresset mot den ökade ohälsan i arbetslivet och vilken roll ledare kunde spela för detta. Välbefinnande är ett komplext och svårdefinierat begrepp, och denna kunskapssammanställning fokuserar på psykologiskt välbefinnande, något som också många tidigare kunskapssammanställningar och metaanalyser av ledarskap utgått från. Psykologiskt välbefinnande definieras som en individs ”subjektiva upplevelse och fungerande” (Grant m.fl., 2007, s. 53 [vår översättning]) och kan operationaliseras i form av kognitiva och affektiva processer (Warr, 2013). Utifrån detta synsätt inkluderas både positiva och negativa aspekter av välbefinnande. Inom ramen för positivt välbefinnande skiljer forskare ofta på hedonistiskt välbefinnande, som betonar subjektiva upplevelser av njutning och välbehag, och eudemoniskt välbefinnande, som betonar subjektiv vitalitet och meningsfullhet. Studier av ledarskapets inverkan på medarbetares välbefinnande fokuserade till en början på olika former av konstruktivt ledarskap, för att på senare år kanske främst ha fokus på destruktiva ledarbeteendens inverkan på välbefinnandet. Nedan sammanfattas de metaanalyser och systematiska kunskapsöversikter som gjorts av konstruktivt och destruktivt ledarskaps inverkan på medarbetares välbefinnande.

Sambandet mellan konstruktivt ledarskap och välbefinnandefall har undersökts i flertalet översiktsstudier, och detta samband har konsekvent visat på positiva relationer. Mer specifikt har transformerande ledarskap visat sig ha ett negativt samband med medarbetares stress och utbrändhet (Harms m.fl., 2017) och ett positivt samband med välbefinnande (Arnold, 2017; Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020). Montano m.fl. (2017) visade att ett transformerande ledarskap och relations- och uppgiftsorienterat ledarskap är relaterat till mental hälsa, och Inceoglu m.fl. (2018) fann att konstruktivt ledarskap och framför allt ett förändringsinriktat ledarskap, som exempelvis transformerande ledarskap, korrelerar positivt med medarbetares välbefinnande. Flera av dessa översiktsstudier sammanfattar också vilka mediatorer som undersökts, dvs. vilka faktorer som kan förklara sambandet mellan konstruktivt ledarskap och välbefinnande. Dessa sammanfattningar pekar mot vikten av sådana mekanismer som positiva affekter, ökad motivation, tillit och identifikation med ledaren samt ökad tilltro till den egna förmågan (Inceoglu m.fl., 2018). Sammantaget visar dessa tidigare översiktsstudier att ett konstruktivt ledarskap generellt har ett positivt samband med medarbetares välbefinnande, och ett negativt samband med stress och utbrändhet. Det saknas dock studier som undersöker moderatorer, dvs. faktorer som ökar eller minskar ledarskapets inflytande på medarbetares välbefinnande (Harms m.fl., 2017).

I och med det ökande intresset för destruktivt ledarskap har ett flertal metaanalyser med fokus på destruktiva ledarbeteendens inverkan på medarbetares

välbefinnande publicerats under de senaste åren. Generellt visar dessa studier på att destruktivt ledarskap har ett negativt samband med medarbetares välbefinnande. Mer specifikt har destruktivt ledarskap visat sig ha ett positivt samband med mental ohälsa (Montano m.fl., 2017), stress och utbrändhet (Mackey m.fl., 2017, Mackey m.fl., 2021; Schyns & Schilling, 2013), depression (Mackey m.fl., 2021), medan det har ett negativt samband med välbefinnande (Schyns & Schilling, 2013) och engagemang (Mackey m.fl., 2021). Det saknas dock sammanställningar av förklarande faktorer eller mekanismer (dvs. mediatorer) samt av faktorer som ökar eller minskar effekten av destruktivt ledarskap (dvs. moderatorer).

Sammantaget visar tidigare forskning att konstruktivt ledarskap har ett samband med bättre psykologiskt välbefinnande, medan destruktivt ledarskap är relaterat till sämre välbefinnande. Det finns viss kunskap om de mekanismer som kan förklara varför konstruktivt ledarskap leder till ökat välbefinnande, men än så länge saknas en sammanställning av moderatorer, dvs. faktorer som ökar eller minskar effekten av konstruktivt och destruktivt ledarskap.

2.4 Ledarskapets betydelse för medarbetares prestation

Kopplingen mellan ledarskap och arbetsprestation har varit av stort intresse i tidigare forskning. I denna kunskapssammanställning är fokus på prestationsutfall på individ-, grupp- och organisationsnivå. Tidigare forskning som fokuserat på kopplingen mellan konstruktivt ledarskap (t.ex. transformerande ledarskap) och arbetsprestation på individ-, grupp- eller organisationsnivå har generellt visat att konstruktivt ledarskap är relaterat till bättre prestationer (Dulebohn m.fl., 2012; Judge & Piccolo, 2004; Judge m.fl., 2004). Det har också under det senaste decenniet blivit ett ökat fokus på de potentiella negativa effekterna av destruktivt ledarskap på arbetsprestation. En av de första metaanalyserna visade på en negativ relation mellan destruktivt ledarskap och individuell prestation, men inget statistiskt signifikant samband fanns mellan destruktivt ledarskap och prestation på organisationsnivå (Schyns & Schilling, 2013). Dock inkluderade Schyns och Schillings (2013) metaanalys relativt få studier, och det har genomförts många studier inom området sedan denna metaanalys publicerades. I detta avsnitt beskrivs forskning som undersökt kopplingen mellan konstruktivt och destruktivt ledarskap och arbetsprestation på individ-, grupp- och organisationsnivå. Ett särskilt fokus läggs på tidigare översiktsstudier för att ge en bild av kunskapsläget om sambanden mellan ledarskap och arbetsprestation.

Sambandet mellan konstruktivt ledarskap och prestationsutfall har undersökts i flera tidigare metaanalyser som konsekvent visat på positiva relationer. Mer specifikt har transformerande ledarskap visat en positiv relation till individuell prestation (Wang m.fl., 2011), och relations-orienterat och uppgiftsorienterat ledarskap har kopplats till bättre prestationer på grupp- och organisationsnivå

(Judge m.fl., 2004). Montano m.fl. (2017) visade att relationen mellan konstruktivt ledarskap (transformerande, uppgiftsorienterat eller relationsorienterat ledarskap) och prestationsutfall delvis medieras av mental hälsa. Konstruktivt ledarskap hade en positiv relation till mental hälsa, vilket i sin tur hade en positiv relation till prestationsutfall. Andra mekanismer som delvis visat sig förklara sambandet mellan konstruktivt ledarskap och prestationsutfall är att ha förtroende (trust) för ledaren (Legood m.fl., 2021) samt s.k. Leader-Member Exchange (LMX) (Gottfredson & Aguinis, 2017). Ceri-Booms m.fl. (2017) visade att konstruktivt ledarskap (uppgifts- och personorienterat ledarskap) hade ett positivt samband med både subjektiv och objektiv arbetsprestation på grupp-nivå. Sammantaget visar dessa tidigare översiktsstudier att konstruktivt ledarskap generellt har ett positivt samband med prestation på individ-, grupp- och organisationsnivå.

När det gäller kopplingen mellan destruktivt ledarskap och prestationsutfall har fyra metaanalyser publicerats under de senaste tio åren. Schyns och Schilling (2013) undersökte relationer mellan abusive supervision eller andra destruktiva ledarbeteenden och prestationsutfall på individ- och organisationsnivå och fann en negativ relation till prestation på individnivå men inte på organisationsnivå. Senare metaanalyser visar på liknande resultat där både abusive supervision (Mackey m.fl., 2017) och destruktivt ledarskap (Mackey m.fl., 2019, 2021) verkar bidra till sämre prestationer. Viktigt att tillägga är att de flesta studier om sambandet mellan destruktivt ledarskap och prestationsutfall har fokuserat på prestation på individnivå, och det finns mindre kunskap om kopplingen mellan destruktivt ledarskap och prestation på grupp- eller organisationsnivå. Det är också viktigt att poängtera att det finns relativt lite kunskap om potentiella mekanismer som förklarar sambandet mellan destruktivt ledarskap och prestationsutfall (Mackey m.fl., 2019) men det finns visst stöd för att mental ohälsa delvis förklarar sambandet (Montano m.fl., 2017).

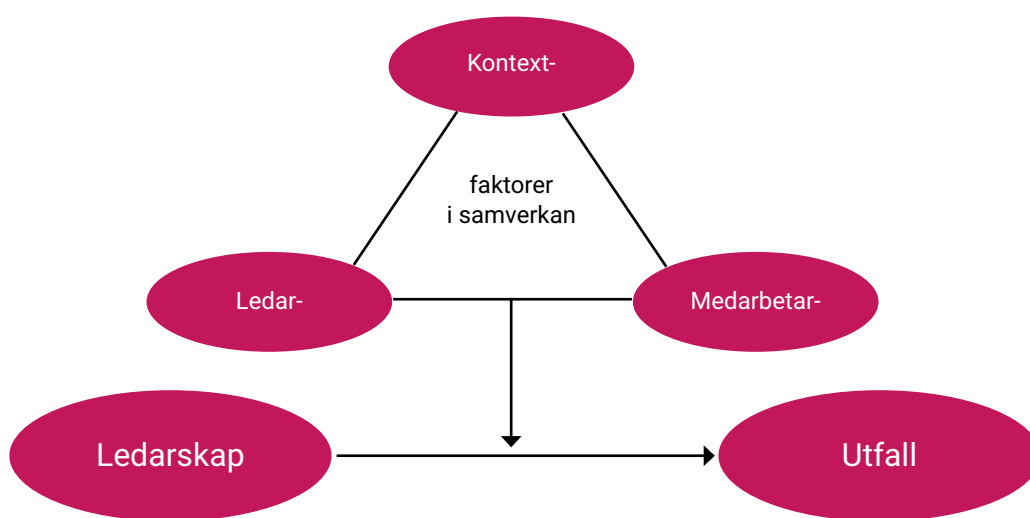
Sammantaget visar tidigare forskning att konstruktivt ledarskap har ett samband med bättre prestationer på individ-, grupp- och organisationsnivå. När det gäller destruktivt ledarskap verkar det framför allt vara kopplat till sämre prestationer på individnivå och vi har än så länge mindre kunskap om hur destruktivt ledarskap påverkar prestationer på grupp- eller organisationsnivå.

2.5 Ledar-, medarbetar- och kontextfaktors inverkan på relationen mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande och prestation

Ledarskap uppstår, utförs och upplevs inte i ett vakuum, utan framträder snarare som ett resultat av ett samspel mellan ledarfaktorer (t.ex. ledares motivation), medarbetarfaktorer (t.ex. erfarenhet) och kontextfaktorer (t.ex. omständigheter i organisationen) (Fiedler, 1978). Ett sådant systemperspektiv utgör en nödvändig grund för att besvara frågor om när och varför specifika

ledarbeteenden har en (större eller mindre) effekt på medarbetares välbefinnande och prestation (Padilla m.fl., 2007).

Det har länge funnits antaganden om att förekomsten av olika ledarbeteenden, liksom styrkan i ett ledarskaps inverkan på medarbetares välbefinnande och prestation, påverkas av ledar-, medarbetar- och kontextfaktorer (Fiedler, 1978). Studier som undersöker moderering (dvs. interaktion) av dessa faktorer i relationen mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande och prestation är dock fortfarande relativt få. En återkommande slutsats i tidigare litteratursammanställningar som rör sambandet mellan olika former av ledarskap och utfall är därför att det behövs fler studier som undersöker potentiella moderatorer (Tafvelin, 2017).



Figur 1. Ledar-, medarbetar- och miljöfaktorer samverkar och inverkar på relationen mellan ledarskap och utfall i termer av medarbetares välbefinnande och prestation samt organisationers effektivitet.

Med ledarfaktorer avses olika karakteristika som kan knytas till, eller av andra ses förknippade med, den individ/de individer som utövar ledarskapet. Dessa omfattar med andra ord både faktorer som vanligtvis betraktas som registerdata, såsom utbildning, kön, ålder, erfarenhet etc., och faktorer som är upplevelsebedömda (av en eller flera ledare eller medarbetare), såsom personlighet, engagemang, motivation etc. (Lord m.fl., 2017).

Med medarbetarfaktorer avses olika karakteristika som kan knytas till, eller av andra ses förknippade med, den individ/de individer som det aktuella ledarskapet riktar sig mot. Dessa motsvarar i stort ledarfaktorer, men med tillägget matchning, t.ex. i termer av matchning i ålder mellan medarbetare och ledare (Kearney, 2008).

Kontext delas ofta in i två dimensioner: den bakomliggande miljön och den mer närliggande (organisatoriska) kontexten (Johns, 2006). I den bakomliggande miljön ryms oftast makronivåfaktorer såsom samhällskultur och eko-

nomiska, demografiska och institutionella förhållanden. Dessa kan påverka relationen mellan ledarskap, medarbetares välbefinnande och prestation, t.ex. genom att styra vilken förväntan om inflytande i beslut som finns. I de allra flesta fall anses den bakomliggande miljön ha indirekt påverkan på den mer specifika närliggande kontexten, som i sin tur antas direkt påverka styrkan i relationen ledarskap och medarbetares välbefinnande och prestation (Johns, 2006). Den bakomliggande miljön kan också ha en inverkan på upplevda ledar- och medarbetarfaktorer, t.ex. hur vi uppfattar och tillskriver kön olika egenskaper (Eagly, 2013).

Den närliggande kontexten delas i sin tur vanligen upp i olika underkategorier. I en nyligen genomförd litteraturöversikt (Oc, 2018) föreslås t.ex. en indelning i uppgiftsfaktorer, sociala faktorer, fysiska faktorer och temporala faktorer. Uppgiftsfaktorer rör karaktären på arbetsuppgifter, dvs. vad som kännetecknar arbetet, t.ex. om det är löpandebandarbete eller vårdarbete, anställningsform, nattarbete osv. Sociala faktorer rör olika klimataspekter, t.ex. om arbetet utförs i team, nätverk som finns i arbetet, upplevd status osv. Fysiska faktorer omfattar aspekter som fysiskt avstånd, dvs. om ledare och medarbetare befinner sig i samma lokal eller om ledning sker på distans, men kan också röra t.ex. bullrig arbetsmiljö som påverkar möjligheten till interaktion. Temporala faktorer rör t.ex. upplevelse av tidspress, om det är ett kontinuerligt arbete eller ett projekt med bestämt slutdatum osv.

Även om de olika faktorerna som tas upp ovan var och en för sig kan ha en inverkan på relationen mellan ledarskap och medarbetar-, och organisationsutfall betraktas de ändå vanligtvis som samverkande (Padilla m.fl., 2007). Ett exempel på hur den omgivande miljön inverkar på den närliggande kontexten som i sin tur påverkar relationen mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande och prestation är covid-19-pandemin. Pandemin kan ses som en bakomliggande miljöfaktor som i sin tur påverkar den fysiska distansen (närliggande kontext) mellan ledare och medarbetare, vilket i sin tur kan tänkas öka eller minska effekten av ett visst ledarskap på medarbetar- och organisationsutfall. Exemplet kan också användas för att åskådliggöra hur olika former av närliggande kontextfaktorer potentiellt sett interagerar med varandra och med ledar- och medarbetarfaktorer. Tilliten i relationen mellan ledare och medarbetare och relationens längd kan exempelvis tänkas påverka hur stor betydelse fysiskt avstånd får. Andra faktorer är ledarnas erfarenhet av att hantera ledning på distans och deras kunskap i att hantera olika kommunikationsmedier, samt medarbetarnas förmåga att hantera eventuell frustration som uppstår och deras upplevelse av möjligheter att påverka sin situation.

3 Resultat

I detta kapitel beskrivs de studier som ingår i denna kunskapssammanställning och resultaten från de inkluderade studierna. Kapitlet består av tre avsnitt där det första (3.1) presenterar övergripande information om de inkluderade studierna. Det andra avsnittet (3.2) fokuserar på studier med nordiska urval, medan det tredje (3.3) presenterar resultaten kopplade till experimentella studier.

3.1 Övergripande information om de inkluderade studierna

I kunskapssammanställningen inkluderades totalt 30 studier från 27 olika artiklar som var publicerade i 23 olika tidskrifter. Bland dessa 30 studier har 21 nordiska urval och 10 är experimentella studier. En av studierna (An m.fl., 2020) inkluderades i båda urvalen eftersom den utfördes i en nordisk kontext (Danmark) och använde en experimentell design. I tabell 1 presenteras tidskrifter där studierna med nordiska urval publicerats. Tidskriften *Work & Stress* är den med flest publicerade studier (4 studier), följd av tidskrifterna *Journal of Leadership and Organizational Studies* (2 studier) och *Career Development International* (2 studier). De flesta av studierna är publicerade i arbets- och organisationsorienterade tidskrifter, men mer hälsoorienterade tidskrifter finns också representerade (t.ex. *Stress and Health* och *Anxiety, Stress, & Coping*).

Tabell 1. Tidskrifter och antal studier med nordiska urval i respektive tidskrift.

Referens	Tidskrift	Antal studier
An m.fl. (2020)	Review of Public Personnel Administration	1
Hetland m.fl. (2015)	Career Development International	2
Jacobsen m.fl. (2015)	Public Administration Review	1
Lauring & Jonasson (2018)	Human Resource Management Journal	1
Lindblom m.fl. (2015)	Management Decision	1
Lindblom m.fl. (2016)	Journal of Services Marketing	1
Lundmark m.fl. (2017) Nielsen & Daniels (2016) Nielsen m.fl. (2019) Tafvelin, Nielsen m.fl. (2019)	Work & Stress	4
Lundmark m.fl. (2018)	Stress and Health	1
Mauno m.fl. (2016)	Journal of Advanced Nursing	1
Peltokorpi & Hasu (2015)	R&D Management	1
Perko m.fl. (2016)	European Journal of Work and Organizational Psychology	1
Perko m.fl. (2017)	Work & Stress	1
Sandvik m.fl. (2019) Tafvelin, Hasson m.fl. (2019)	Journal of Leadership & Organizational Studies	2
Sirén m.fl. (2016)	The Leadership Quarterly	1
Upadyaya & Salmela-Aro (2020)	Anxiety, Stress, & Coping	1
Yu & Duffy (2021)	Journal of Applied Psychology	1

I tabell 2 presenteras tidskrifter där de inkluderade experimentella studierna publicerats. Givet det relativt lilla urvalet av studier är det svårt att urskönja något mönster gällande högre eller lägre representation för vissa tidskrifter. Dock är alla inkluderade studier publicerade i arbets- och organisationsorienterade tidskrifter.

Tabell 2. Tidskrifter och antal experimentella studier i respektive tidskrift.

Referens	Tidskrift	Antal studier
An m.fl. (2020)	Review of Public Personnel Administration	1
Caesens m.fl. (2019)	Journal of Business and Psychology	1
Carnevale m.fl. (2018)	Journal of Business Research	1
Fiset m.fl. (2019)	European Journal of Work and Organizational Psychology	2
Hu m.fl. (2020)	Journal of Applied Psychology	2
Hurst m.fl. (2019) Park m.fl. (2018)	Journal of Business Ethics	2
Schmid m.fl. (2018)	Frontiers in Psychology	1

3.2 Fördjupad beskrivning av inkluderade studier med nordiska urval

Av de totalt 21 nordiska studierna undersöker åtta en finsk, fem en svensk, fyra en norsk, och fyra en dansk population (se tabell 3). Tio av studierna är utförda i organisationer inom privat sektor och sju inom offentlig sektor. Fyra av studierna är genomförda i flera olika organisationer – inom såväl privat som offentlig sektor. I fyra av studierna saknas uppgift om ålder och/eller kön. Kvinnor är överrepresenterade i studierna genomförda i offentliga organisationer, medan män tycks vara i majoritet i de undersökta privata organisationerna. Medelåldern på urvalen sträcker sig mellan 27 och 58 år.

Tabell 3. Beskrivning av urval i nordiska studier.

Referens	Land	Population	Könsfördelning	Medelålder
An m.fl. (2020)	Danmark	Flera org (utbildning, omsorg och finans), 439 chefer, 3 940 medarbetare	Framgår ej	Framgår ej
Hetland m.fl. (2015) Studie 1	Norge	Flera org (farmaceut bolag, regionalt hälsoföretag, nationell TV-station, HR-konsultföretag, universitetsanställda), 661 medarbetare	46 % kvinnor	43 år
Hetland m.fl. (2015) Studie 2	Norge	12 kunskapsorganisationer, 65 medarbetare	55 % kvinnor	44 år
Jacobsen & Bøgh Andersen (2015)	Danmark	Skolpersonal, 79 rektorer, 1 621 lärare	22 % kvinnor (rektorer), 52 % kvinnor (lärare)	58 år (rektorer), 46 år (lärare)
Lauring & Jonasson (2018)	Danmark	Multinationellt företag i tillverkningsindustri, 174 medarbetare och 23 teamledare	20 % kvinnor	42 år
Lindblom m.fl. (2015)	Finland	Detaljhandel, 208 medarbetare	Framgår ej	Framgår ej
Lindblom m.fl. (2016)	Finland	Detaljhandel, 208 medarbetare	Framgår ej	Framgår ej
Lundmark m.fl. (2017)	Sverige	Tjänstemannaorganisation, 180 medarbetare	59 % kvinnor	46 år
Lundmark m.fl. (2018)	Sverige	Processindustri, 90 medarbetare	Framgår ej	47 år
Mauno m.fl. (2016)	Finland	Sjuksköterskor oklart antal (3 466 bjöds in – ej svarsfrekvens)	89 % kvinnor	46 år
Nielsen & Daniels (2016)	Danmark	Posten, 155 medarbetare	40 % kvinnor	42 år
Nielsen m.fl. (2019)	Norge	Randomiserat nationellt, 1 149 medarbetare	52 % kvinnor	45 år
Peltokorpi & Hasu (2015)	Finland	Forskningsakademi, 531 medarbetare	46 % kvinnor	39 år
Perko m.fl. (2016)	Finland	Offentlig sektor – blandat, 262 medarbetare	88 % kvinnor	49 år
Perko m.fl. (2017)	Finland	Offentlig sektor – blandat, 625 medarbetare	85 % kvinnor	49 år
Sandvik m.fl. (2019)	Norge	Serviceföretag, 442 medarbetare	48 % kvinnor	33 år
Sirén m.fl. (2016)	Finland	Datamjukvaruföretag, 80 medarbetare (chefer), 163 (medarbetare)	9 % kvinnor (chefer), 17 % kvinnor (medarbetare)	46 år (chefer), 40 år (medarbetare)
Tafvelin, Hasson m.fl. (2019)	Sverige	Processindustri, 47 formella chefer, 27 informella chefer, 211 medarbetare	24 % kvinnor (ledare), 18 % kvinnor (medarbetare)	47 år (formella chefer), 45 år (informella chefer), 46 år (medarbetare)
Tafvelin, Nielsen m.fl. (2019)	Sverige	Kommunanställda, 29 chefer, 217 medarbetare	76 % kvinnor (chefer), 76 % kvinnor (medarbetare)	47 år (chefer), 45 år (medarbetare)
Upadyaya & Salmela-Aro (2020)	Finland	Tre olika branscher (tjänsteföretag, offentlig org, globalt kemiföretag), 766 medarbetare	49 % kvinnor	44 år
Yu & Duffy (2021) Studie 3	Sverige	Lyxfordonsföretag, 101 chef-medarbetare dyader	37 % kvinnor (chefer), 43 % kvinnor (medarbetare)	35 år (chefer), 27 år (medarbetare)

I tabell 4 finns en beskrivning av studiedesign, typ av ledarskap och typ av utfall som tillämpats i de inkluderade studier som undersökt nordisk population. Av de 21 inkluderade studierna med nordiska urval har 13 använt sig av en design med flera mätpunkter. Två av dessa utgörs av så kallade dagboksstudier där deltagare fått bedöma daglig upplevelse av ledarskap, välbefinnande och/eller prestation (Hetland m.fl., 2015; Yu & Duffy, 2021). Endast en studie utgick från ett randomiserat urval av deltagare (An m.fl., 2020), medan återstående studier använde sig av kvasi-experimentella designer. En studie undersökte så kallade *cross-lagged*-effekter (Nielsen m.fl., 2019) för att avgöra riktningen på relationen mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande. Fyra av studierna undersökte relationen mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande indirekt, via en så kallad mediator (Hetland m.fl., 2015 studie 1 och 2; Lundmark m.fl., 2017, 2018)

Resultatet av de sammanställda nordiska studierna visar på att ett konstruktivt ledarskap i termer av ett transformerande (som helhet eller delaspekt), etiskt, autentiskt och tjänande ledarskap har en positiv relation till en rad önskvärda utfall på individ- och organisationsnivå. Sex av studierna visade entydigt på en positiv relation mellan ett konstruktivt ledarskap och arbetstillfredsställelse och engagemang bland medarbetarna (An m.fl., 2020; Hetland m.fl., 2015, studie 1 och 2; Mauno m.fl., 2016; Tafvelin, Hasson m.fl., 2019; Upadaya & Salmela-Aro, 2020). Likaså framgår att ett konstruktivt ledarskap är förknippat med ett allmänt gott välbefinnande på arbetsplatsen (Perko m.fl., 2016). Sex av studierna visade på en koppling mellan ett konstruktivt ledarskap och arbetsprestation (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2015; Luring & Jonasson, 2018; Lindblom m.fl., 2015; Peltokorpi & Hasu, 2015; Sandvik m.fl., 2019; Sirén m.fl., 2016), varav tre utvärderade prestation på organisationsnivå (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2015; Sandvik m.fl., 2019; Sirén m.fl., 2016).

Relationen mellan konstruktivt ledarskap och mer långsiktiga välbefinnandefall (sjukfrånvaro, självskattad hälsa och arbetsförmåga) visade både att konstruktivt ledarskap kan ha en positiv indirekt effekt på hälsa, men också att det kan bidra till ökad sjukfrånvaro som i sin tur leder till ökad ohälsa (Lundmark m.fl., 2017; Nielsen & Daniels, 2016; Tafvelin, Hasson m.fl., 2019). Två studier visade också på en direkt negativ relation mellan konstruktivt ledarskap och oönskade medarbetarutfall, i termer av utbrändhet (Tafvelin, Nielsen m.fl., 2019) eller oro (Perko m.fl., 2017). Av de tre studier som undersökte transaktionella ledarbeteenden visade en på en positiv relation till medarbetares välbefinnande (An m.fl., 2020) och en på en positiv relation till prestation på organisationsnivå (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2015). En av studierna fann inget statistiskt signifikant samband mellan transaktionellt ledarskap och prestation på individnivå (Sandvik m.fl., 2019).

Fyra av de 21 studierna hade ett fokus på destruktivt ledarskap, varav en på ett passivt sådant (Nielsen m.fl., 2019) och tre på ett aktivt (Perko m.fl., 2016, 2017; Yu & Duffy, 2021). Det passivt destruktiva ledarskapet undersöktes i en så kallad *cross-lagged*-studie där det snarare var ångest hos medarbetarna som tycktes påverka deras uppfattning av det passivt destruktiva ledarskapet än

tvärtom. Det aktivt destruktiva ledarskapet däremot ökade oron och minskade välbefinnandet. Sammanfattningsvis bekräftar dessa studier den kunskap om den huvudsakligt positiva relationen mellan konstruktivt ledarskap och medarbetares välbefinnande och prestation som framkommit i tidigare kunskaps-sammanställningar, såväl internationellt (t.ex. Inceoglu m.fl., 2018; Wang m.fl., 2011) som i Norden (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020) samt att ett aktivt destruktivt ledarskap har en motsatt (negativ) relation till medarbetares välbefinnande (t.ex. Schyns & Shilling, 2013). Intressant är också att ett par studier helt eller delvis inte kunde påvisa en statistiskt signifikant relation mellan det undersökta konstruktiva ledarskapet och utfall i termer av medarbetares välbefinnande eller prestation. I två av dessa studier undersöktes antingen relationen mellan transformerande ledarskap och flera utfall i samma modell (Lundmark m.fl., 2018; Peltokorpi & Hasu, 2015). I en av studierna kontrollerades för ledarbyte under studiens förlopp, vilket uppgavs ha påverkat relationer mellan ett transformerande och autentiskt ledarskap och vissa utfall (Perko m.fl., 2017). I ytterligare en studie undersöktes även omvända relationer mellan utfall och ett transformerande ledarskap, vilket kan ha påverkat ledarskap-utfallsrelationen (Nielsen m.fl., 2019). I två studier undersöktes ett mindre effektivt konstruktivt ledarskap (transaktionellt) (An m.fl., 2020; Luring & Jonasson, 2017), vilket i dessa fall inte inverkar på undersökta utfall. Slutligen fokuserade en studie på ledares intention (utöver medarbetares upplevelse) att utföra transformerande ledarskapsbeteenden (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2015), vilket visade sig sakna betydelse för utfallet.

Tabell 4. Relationer i nordiska studier.

Referens	Studiedesign	Ledarskap	Mediator	Utfall	Relationer
An m.fl. (2020)	Longitudinell ¹ (2)	Konstruktivt Transformerande (TL) Transaktionellt (TR) verbala belöningar (VB) materiella belöningar (MB) Kombination (TL+ TR)		Välbefinnande Arbetsstillfredsställelse (AT)	$\Delta TL \rightarrow \Delta AT (+)$ $\Delta TR (VB) \rightarrow \Delta AT (+)$
Hetland m.fl. (2015) Studie 1	Tvärnsnitt	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)	Behovstillfredsställelse (BT)	Välbefinnande Arbetsstillfredsställelse (AT)	TL→BT→AT (+)
Hetland m.fl. (2015) Studie 2	Longitudinell ² (5)	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)	Behovstillfredsställelse (BT)	Välbefinnande Arbetsengagemang (AE)	TL→BT→AE (+)
Jacobsen & Bøgh Andersen (2015)	Tvärnsnitt	Konstruktivt Transformerande ledarskap-Intention (TL-I) Transaktionellt ledarskap-Intention (TA-I), Transformerande ledarskap-Upplevt (TL-U) Transaktionellt ledarskap-Upplevt (TA-U)		Prestation Organisationsprestation (OP)	TL-U→OP (+) TA-U→OP (+)
Lauring & Jonasson (2018)	Tvärnsnitt	Konstruktivt Inspirerande motiverande ledarskap (IM) Avvikelsebaserat ledarskap (AB)		Prestation Arbetsprestation (AP)	IM→AP (+)
Lindblom m.fl. (2015)	Tvärnsnitt	Konstruktivt Etiskt ledarskap (EL)		Prestation Kundorientering (KO)	EL→KO (+),
Lindblom m.fl. (2016)	Tvärnsnitt	Konstruktivt Karismatiskt ledarskap (KL)		Välbefinnande Arbetsstillfredsställelse (AT)	KL→AT (+)
Lundmark m.fl. (2017)	Longitudinell (3)	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)	Specifikt interventionsledarskap (SIL)	Välbefinnande Δ Självskattad hälsa (Δ SH) Δ Arbetsförmåga (Δ AF)	TL→SIL→ Δ SH (+) TL→SIL→ Δ AF (+)
Lundmark m.fl. (2018)	Longitudinell (2)	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)	Interventionspassform (IP)	Välbefinnande Energi (E)	Inga sign. effekter
Mauno m.fl. (2016)	Tvärnsnitt	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)		Välbefinnande Arbetsengagemang (AE)	TL→AE (+)
Nielsen & Daniels (2016)	Longitudinell (3)	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)		Välbefinnande Sjuknärvaro (SN) Sjukfrånvaro (SF)	TL→SN (+)
Nielsen m.fl. (2019)	Longitudinell ³ (2)	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL) Destruktivt Låt-gå ledarskap (LG)		Välbefinnande Ångest (Å)	Inga sign. effekter
Peltokorpi & Hasu (2015)	Tvärnsnitt	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)		Prestation Publicerade artiklar (PA) Projektbeläggning (PB)	TL→PA (+)
Perko m.fl. (2016)	Longitudinell ⁴ (2)	Konstruktivt Δ Transformerande ledarskap (TL, (+/-)) Δ Autentiskt ledarskap (AL, (+/-)) Destruktivt Δ Kränkande ledarskap (KL, (+/-))		Välbefinnande Gott välbefinnande (GV) Ökat välbefinnande (ÖV) Lågt välbefinnande (LV) Försämrat välbefinnande (FV)	$\Delta TL (+) \rightarrow GV (+)$ $\Delta TL (+) \rightarrow ÖV (+)$ $\Delta AL (+) \rightarrow ÖV (+)$ $\Delta KL (-) \rightarrow ÖV (+)$

Referens	Studiedesign	Ledarskap	Mediator	Utfall	Relationer
Perko m.fl. (2017)	Longitudinell ⁴ (3)	Konstruktivt ΔTransformerande ledarskap (ΔTL, (+/-)) ΔAutentiskt ledarskap (ΔAL, (+/-)) Destruktivt ΔKränkande ledarskap (ΔKL, (+/-))		Välbefinnande Låg arbetsrelaterad oro (L-AO) Medel arbetsrelaterad oro (M-AO) Hög arbetsrelaterad oro (H-AO) Ökande arbetsrelaterad oro (Ö-AO) Minskande arbetsrelaterad oro (M-AO)	ΔTL(+)->Ö-AO T2-T3 (-)
Sandvik m.fl. (2019)	Tvärnsnittsstudie	Konstruktivt Strukturskapande ledarskap (SL) Omtänksamt ledarskap (OL) Intellektuell stimulans (IS)		Prestation Arbetsinsats (AI) Arbetskvalitet (AK)	OL->AI(+) OL->AK (+)
Sirén m.fl. (2016)	Longitudinell (3) ⁵	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)		Prestation Ökad försäljning (ÖF) Vinsttillväxt (VT)	TL->ÖF (+) TL->VT (+)
Tafvelin, Hasson m.fl. (2019)	Longitudinell (2)	Konstruktivt ΔTransformerande ledarskap-Formella ledare (ΔTL-FL) ΔTransformerande ledarskap-Informella ledare (ΔTL-IL)		Välbefinnande Arbetsstillfredsställelse (AT) Sjukfrånvaro (SF) Prestation Effektivitet (Ef)	ΔTL-FL->AT (+) ΔTL-IL->Ef (+)
Tafvelin, Nielsen m.fl. (2019)	Longitudinell (2)	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)		Välbefinnande Utbrändhet (U)	TL->U (-)
Upadyaya & Salmela-Aro (2020)	Longitudinell (2)	Konstruktivt Tjänande ledarskap (TjL)		Välbefinnande Högt engagemang (HE) Ökande utbrändhet (ÖU)	TjL->HE (+)
Yu & Duffy (2021) Studie 3	Longitudinell ² (15)	Destruktivt Kränkande ledarskap- Daglig (KL-D) Kränkande ledarskap - Övergripande (KL-Ö)		Välbefinnande Ilska (I) Skuld (S) Negativt avvikande beteenden (NAB) Gynnsamma organisationsbeteenden (GOB)	KL-D->I (+) KL-Ö->I (+) KL-Ö->S (-)

Anm. Endast statistiskt signifikanta direkta och indirekta relationer redovisas.

¹ Experimentell fältstudie. ² Dagboksstudie. ³ Cross-lagged-design. ⁴ Latenta klasser som utfall. ⁵ Utfall över tid (3 år).

Tabell 5. Modererande relationer i studier med nordiska urval.

Referens	Ledarskap	Utfall	Moderator	Modererande relation
Nielsen & Daniels (2016)	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)	Välbefinnande Sjukfrånvaro (SF)	Sjuknärvaro (SN)	Hög TL * Hög SN → SF (+)
Sirén m.fl. (2016)	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)	Prestation Ökad försäljning (ÖF) Vinsttillväxt (VT)	Harmonisk passion (HP), Besatt passion (BP)	Hög TL * Hög HP → ÖF (+) Hög TL * Hög HP → VT (+) Hög TL * Hög BP → ÖF (-)
Tafvelin, Nielsen m.fl. (2019)	Konstruktivt Transformerande ledarskap (TL)	Välbefinnande Utbrändhet (U)	Energi (E) Stöd från kollegor (SK)	Hög TL * Hög E → U (-) Hög TL * Hög SK → U (-)
Yu & Duffy (2021) Studie 3	Destruktivt Kränkande ledarskap	Välbefinnande Ilska (I) Skuld (S)	Skadeintention (IS) Prestationsintention (PI)	Hög KL * Hög SI → I (+) Hög KL * Hög PI → S (+)

Av de fyra modereringsstudierna (se tabell 5) i det nordiska urvalet framkommer att ledarens inre resurser (energi) och kontextuella resurser (socialt stöd) bidrar till att stärka den negativa relationen mellan transformerande ledarskap och medarbetares utbrändhet (Tafvelin, Nielsen m.fl., 2019). Det visas också att ett transformerande ledarskap kan bidra till högre sjuknärvaro hos medarbetare, och att dessa två faktorer i kombination ökar graden av sjukfrånvaro över tid (Nielsen & Daniels, 2016). Likaså visas att när ett transformerande ledarskap kombineras med ledarens harmoniska passion förbättras organisatorisk prestation, men om den transformerande ledaren i stället uttrycker hög grad av besatt passion försämras prestationen (Sirén m.fl., 2016). Slutligen framkommer att hur ledarens aktivt destruktiva handlingar tolkas, med intention att skada eller förbättra prestationen, påverkar vilka känslor som väcks hos medarbetare (Yu & Duffy, 2021). Av undersökta moderatorer kan tre ses som ledarfaktorer (ledarens energi och harmonisk respektive besatt passion), två som medarbetarfaktorer (medarbetarens tolkning av ledarens intention att skada eller förbättra prestation samt sjuknärvaro) och en som kontextfaktor (socialt stöd).

3.3 Fördjupad beskrivning av inkluderade experimentella studier

I detta avsnitt beskrivs experimentella studier som inkluderats i kunskapssammanställningen. I tabell 6 återfinns en översikt över urvalen i de inkluderade experimentella studierna. Studierna har genomförts i Danmark, Kina, USA respektive Storbritannien. Anmärkningsvärt är dock att i fem av tio studier anges inte i vilket land deltagarna rekryterats, och i många studier ges inte heller någon detaljerad information om vilka yrkesgrupper eller sektorer som deltagarna kommer från. Urvalsstorlekarna i studierna ligger mellan 129 och 3 940 deltagare, men endast två studier inkluderar större urval än 300 deltagare (An m.fl., 2020; Hurst m.fl., 2019, studie 1). Det är en relativt jämn könsfördelning i de inkluderade studierna och medelåldern på urvalen ligger mellan 25 och 45 år.

Tabell 6. Beskrivning av urval i experimentella studier.

Referens	Land	Urval	Könsfördelning	Medelålder
An m.fl. (2020)	Danmark	Flera org (utbildning, omsorg och finans), 439 chefer, 3 940 medarbetare	Framgår ej	Framgår ej
Caesens m.fl. (2019) Studie 1	Storbritannien (deltagare rekryterade via Prolific)	212 medarbetare (yrke/sektor framgår ej)	53 % kvinnor	35 år
Carnevale m.fl. (2018). Studie 2	Kina	129 medarbetare (yrke/sektor framgår ej)	42 % kvinnor	29 år
Fiset m.fl. (2019). Studie 1	Framgår ej (deltagare rekryterade via Mturk)	205 medarbetare (87 % anställda, yrke/sektor framgår ej)	52 % kvinnor	34 år
Fiset m.fl. (2019) Studie 2	Framgår ej (deltagare rekryterade via Mturk)	294 medarbetare (94 % anställda, yrke/sektor framgår ej)	52 % kvinnor	37 år
Hu m.fl. (2020) Studie 2	Framgår ej (deltagare rekryterade via Mturk)	282 medarbetare. Deltagarna arbetade i yrken som projektledare, företagsanalytiker och ingenjör i olika sektorer (t.ex. finans, teknologi, hälso- och sjukvård, försäljning)	42 % kvinnor	75 % 25–44 år (alla var över 18 år)
Hu m.fl. (2020) Studie 3	Framgår ej (deltagare rekryterade via Mturk)	210 medarbetare. Deltagarna arbetade i yrken som projektledare, företagsanalytiker och ingenjör i olika sektorer (t.ex. finans, teknologi, hälso- och sjukvård, försäljning).	34 % kvinnor	74 % 25–44 år (alla var över 18 år)
Hurst m.fl. (2019) Studie 1	USA	433 medarbetare. Deltagarna arbetade inom olika sektorer (t.ex. utbildning, försäljning och marknadsföring, kontor och administrativt stöd, informationsteknologi)	54 % kvinnor	45 år
Park m.fl. (2018) Studie 1	Kina	222 medarbetare (yrke/sektor framgår ej).	63 % kvinnor	28 år
Schmid m.fl. (2018).	Framgår ej (deltagare rekryterade via webbenkät)	297 medarbetare. 95,6 % arbetade inom vinstdrivande sektorer.	46 % kvinnor	26 år

Totalt inkluderades tio experimentella studier i kunskapssammanställningen, varav ett fältexperiment (An m.fl., 2020) och nio vinjettbaserade experiment med en mellangrupsdesign (tabell 7). Tre studier (An m.fl., 2020; Hu m.fl., 2020, studie 1 och 2) fokuserade på konstruktivt ledarskap, medan de resterande sju studierna fokuserade på olika former av destruktivt ledarskap (sex på kränkande ledarskap, en på narcissistiskt ledarskap). När det gäller utfall inkluderade alla tio studierna någon form av välbefinnande (t.ex. arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang, positiv affekt, ilska, negativ affekt, affektivt engagemang) och två studier (Fiset m.fl., 2019, studie 1 och 2) undersökte även effekten av kränkande ledarskap på tre olika aspekter av prestation (kreativa idéer, praktiska idéer, kvantitet).

De tre studier som undersökte konstruktivt ledarskap fann alla en positiv relation mellan transformerande, transaktionellt (An m.fl., 2020) eller tjänande ledarskap (Hu m.fl., 2020) och arbetsengagemang. Notera dock att An m.fl. (2020) inte fann en statistiskt signifikant effekt av ledarträning på arbetsengagemang, utan det var bara en ökning i upplevelsen av konstruktivt ledarskap som var relaterat till en ökning i arbetsengagemang.

Bland studierna som undersökte destruktivt ledarskap var det generella mönstret att en högre grad av destruktivt ledarskap var relaterat till sämre välbefinnande och prestation. Undantag från detta mönster var studierna av Fiset m.fl. (2019) som visade ett positivt samband mellan kränkande ledarskap och prestation (kreativa idéer) samt prestationsorienterat kränkande ledarskap och prestation (kvantitet).

Sammanfattningsvis är det ett tydligare fokus på destruktivt ledarskap än konstruktivt ledarskap i de inkluderade experimentella studierna. Det är också ett övervägande fokus på välbefinnande snarare än prestation bland de utfallsvariabler som studerats. Den mest förekommande studiedesignen är vinjettbaserade experiment i laboratoriemiljö eller online med mellangrupsdesign; endast ett fältexperiment återfanns bland de inkluderade studierna.

Tabell 7. Relationer i experimentella studier.

Referens	Studiedesign	Experimentell design	Ledarskap	Utfallsvariabel	Relation
An m.fl. (2020) Studie 1	Fältexperiment	Tre experimentgrupper vs. en kontrollgrupp	Konstruktivt Transformerande (TL) Transaktionellt (TR) Verbala belöningar (VB) Materiella belöningar (MB) Kombination (TL+TR)	Välbehinnande Arbetsstillfredsställelse (AT)	DTL → AT (+) DTR (VB) → DAT (+) (Ingen direkt effekt av ledarträning)
Hu m.fl. (2020) Studie 2	Experiment (vinjett)	2x2 mellangrupsdesign	Konstruktivt Tjänande ledarskap (TjL)	Välbehinnande Arbetsengagemang (AE)	TjL → AE (+)
Hu m.fl. (2020) Studie 3	Experiment (vinjett)	2x2 mellangrupsdesign	Konstruktivt Tjänande ledarskap (TjL)	Välbehinnande Arbetsengagemang (AE)	TjL → AE (+)
Carnevale m.fl. (2018) Studie 2	Experiment (vinjett)	2x2 mellangrupsdesign	Destruktivt Narcissistiskt ledarskap (NL)	Välbehinnande Energi (E)	NL → E (-)
Caesens m.fl. (2019) Studie 1	Experiment (vinjett)	Högt vs. lågt kränkande ledarskap	Destruktivt Kränkande ledarskap (KL)	Välbehinnande Organisatorisk avhumanisering (OA) Arbetsstillfredsställelse (AT) Affektivt engagemang (AE)	Hög KL → OA (+) Hög KL → AT (-) Hög KL → AE (-)
Hurst m.fl. (2019) Studie 1	Experiment (vinjett)	Högt vs. lågt kränkande ledarskap	Destruktivt Kränkande ledarskap (KL)	Välbehinnande Positiv affekt (PA) Ilska (I)	AS → PA (-) AS → I (+)
Park m.fl. (2018). Studie 1	Experiment (vinjett)	2x2 mellangrupsdesign	Destruktivt Kränkande ledarskap (KL)	Välbehinnande Psykologisk ohälsa (PO)	AS → PO (+)
Schmid m.fl. (2018).	Experiment (vinjett)	Mellangrupsdesign, jämför tre olika typer av kränkande ledarskap: kränkande ledarskap, utnyttjande ledarskap och kränkande ledarskap riktat mot organisationen.	Destruktivt Kränkande ledarskap (KL) Utnyttjande ledarskap (UL) Kränkande ledarskap riktat mot organisationen (KLRO)	Välbehinnande Positiv affekt (PA) Negativ affekt (NA) Upprörd (NAu) Rädd (NAr)	KL (vs UL) → NA (+) KL (vs KLRO) → NA (+) KL (vs. KLRO) → NAu (+) UL (vs. KLRO) → NAu (+) KL (vs. UL) → NAr (+) KLRO (vs. UL) → NAr (+)
Fiset m.fl. (2019) Studie 1	Experiment (vinjett)	2x2 mellangrupsdesign	Destruktivt Kränkande ledarskap (KL)	Prestation Kreativa idéer (KI) Praktiska idéer (PI) Kvantitet (Kv) Välbehinnande Affektivt engagemang (AE)	Hög KL → KI (+) Hög KL → PI (-) Hög KL → AE (-)
Fiset m.fl. (2019) Studie 2	Experiment (vinjett)	3x2 mellangrupsdesign	Destruktivt Prestationsorienterat kränkande ledarskap (POKL) Skadeorienterat kränkande ledarskap (SOKL)	Prestation Kreativa idéer (KI) Praktiska idéer (PI) Kvantitet (Kv) Välbehinnande Affektivt engagemang (AE)	POKL → KI (-) POKL → PI (-) POKL → Kv (+) POKL → AE (-) SOKL → KI (-) SOKL → PI (-) SOKL → Kv (-) SOKL → AE (-)

Anm. En vinjett är ett scenario som studiedeltagarna läser (eller videoklipp deltagarna tittar på) och lever sig in i och där de sedan får svara på frågor om ledarskap och om konsekvenser i form av välbehinnande och arbetsprestation (Aguinis & Bradley, 2014).

Förutom direkta relationer mellan ledarskap och utfall undersökte sju av de inkluderade experimentella studierna även modererade relationer (tabell 8). Tre av studierna (Hu m.fl., 2020, studie 2 och 3; Hurst m.fl., 2019) undersökte medarbetarfaktorer (ångeststillstånd och psykopati) som moderatorer, och fyra av studierna (Carnevale m.fl., 2018; Park m.fl., 2018; Fiset m.fl., 2019, studie 1 och 2) undersökte ledarfaktorer som moderatorer (att ledaren tar ansvar för arbetslaget, olika kön på ledare och medarbetare, vision från ledaren).

Konstruktivt ledarskap undersöktes i två studier (Hu m.fl., 2020, studie 1 och 2), och i en av dessa (Hu m.fl., 2020, studie 1) visades att ett konstruktivt (tjänande) ledarskap var relaterat till högre arbetsengagemang även vid hög grad av covid-19-relaterad ångest. Författarna till studien menar att en möjlig förklaring är att tjänande ledarskap kan motverka de potentiellt negativa effekterna av ångest på arbetsengagemang. En annan förklaring som författarna lyfter är att manipulationen i studien inte framkallade tillräckligt hög grad av ångest för att få en direkt effekt på arbetsengagemang och att det möjligtvis hade behövts mer tid för att manipulationen skulle få den önskade effekten.

En studie visade att högre grad av destruktivt (narcissistiskt) ledarskap bidrar till låg energi när ledaren inte tar ansvar för arbetsgruppen, men det var ingen skillnad i energi mellan grupper med hög eller låg grad av narcissistiskt ledarskap när ledaren tar ansvar för arbetsgruppen (Carnevale m.fl., 2018). Restande fyra studier (Fiset m.fl., 2019, studie 1 och 2; Hurst m.fl., 2019; Park m.fl., 2018, studie 1) som undersökte modererade relationer mellan destruktivt ledarskap och utfall undersökte alla kränkande ledarskap. I en studie visades att högre grad av psykopati verkar skydda medarbetarna mot negativa effekter av kränkande ledarskap på välbefinnandet (Hurst m.fl., 2019). Författarna till studien menar att en möjlig förklaring kan vara att medarbetare med högre grad av psykopati inte upplever kränkande ledarskap som lika negativt som medarbetare med lägre grad av psykopati. Olika kön på ledare och medarbetare påverkade inte relationen mellan kränkande ledarskap och psykologisk ohälsa (Park m.fl., 2018, studie 1).

Fiset m.fl. (2019, studie 1 och 2) stod för de enda studierna där effekter av ledarskap på prestation undersöktes. Resultaten visade att en vision från ledaren påverkade sambandet mellan kränkande ledarskap och prestation (kvantitet) såtillvida att en hög vision skyddade mot negativa effekter av kränkande ledarskap på prestation. Dock visade resultaten också att hög grad av kränkande ledarskap bidrog till minskad prestation för vissa utfall (kreativa idéer) och att hög grad av kränkande ledarskap bidrog till lägre affektivt engagemang oavsett grad av vision från ledaren.

Sammantaget visar dessa studier som undersökt moderatorer att vissa individ- och ledarfaktorer kan påverka sambanden mellan ledarskap och välbefinnande och prestation. Mer specifikt visas att vissa typer av konstruktivt ledarskap kan skydda mot negativa effekter av individfaktorer (t.ex. ångest) och att vissa ledarfaktorer (t.ex. ansvar för arbetslaget eller vision) kan skydda mot negativa

effekter av destruktivt ledarskap. Dock är det en relativt begränsad mängd ledarskapsfaktorer, utfall och moderatorer som undersökts i de inkluderade studierna, och alla studier är vinjettbaserade experiment i laboratoriemiljö eller online med mellangrupsdesign.

Tabell 8. Modererade relationer i experimentella studier.

Referens	Ledarskap	Utfallsvariabel	Moderator	Modererad relation
Hu m.fl. (2020) Studie 2	Konstruktivt Tjänande ledarskap (TjL)	Välbefinnande Arbetsengagemang (AE)	Aktuellt ångesttillstånd (AÅ)	Hög TjL * Hög AÅ → AE (+)
Hu m.fl. (2020) Studie 3	Konstruktivt Tjänande ledarskap (TjL)	Välbefinnande Arbetsengagemang (AE)	Aktuellt dödsångesttillstånd (ADÅ)	Nej
Carnevale m.fl. (2018) Studie 2	Destruktivt Narcissistiskt ledarskap (NL)	Välbefinnande Energi (E)	Ledaren tar ansvar för arbetslaget (AfA)	Hög NL * Låg AfA → E (-)
Hurst m.fl. (2019) Studie 1	Destruktivt Kränkande ledarskap (KL)	Välbefinnande Positiv affekt (PA) Ilska (I)	Primär psykopati (PP)	Hög KL * Hög PP → PA (+)
Park m.fl. (2018) Studie 1	Destruktivt Kränkande ledarskap (KL)	Välbefinnande Psykologisk ohälsa (PO)	Olika kön ledare och medarbetare (OK)	Nej
Fiset m.fl. (2019) Studie 1	Destruktivt Kränkande ledarskap (KL)	Välbefinnande Kreativa idéer (KI) Praktiska idéer (PI) Kvantitet (Kv) Välbefinnande Affektivt engagemang (AE)	Vision från ledaren (VL)	Hög KL * Hög Vision → KI (+) Hög KL * Hög Vision → Kv (+) Hög KL * Hög Vision → AE (-)
Fiset m.fl. (2019) Studie 2	Destruktivt Prestationsorienterat kränkande ledarskap (POKL) Skadeorienterat kränkande ledarskap (SOKL)	Prestation Kreativa idéer (KI) Praktiska idéer (PI) Kvantitet (Kv) Välbefinnande Affektivt engagemang (AE)	Vision från ledaren (VL)	Hög POKL* Hög Vision → Kv (+) Hög POKL* Hög Vision → AE (-) Hög SOKL* Hög Vision → KI (-) Hög SOKL * Hög Vision → AE (-)

4 Diskussion

I detta kapitel diskuteras det underlag som genererats genom granskningen av tidigare forskningsstudier. Inledningsvis sammanfattas de huvudsakliga resultaten och därefter värderas och problematiseras resultaten av de granskade studierna samt deras begränsningar. Avslutningsvis presenteras identifierade kunskapsluckor och slutsatser för en mer praktisknära tillämpning av resultaten.

4.1 Sammanfattning av huvudresultat

I de inkluderade nordiska studierna undersöktes ledarskap i huvudsak med utgångspunkt i transformerande ledarskapsteori. Det transformerande ledarskapet utvärderades antingen som en övergripande faktor eller i form av en delaspekt, dvs. i termer av att vara en förebild, inspirera och motivera, stimulera nytänkande eller visa omtanke. Andra konstruktiva former av ledarskap som utvärderades i enskilda studier var etiskt ledarskap (Lindblom m.fl., 2015), tjänande ledarskap (Upadyaya & Salmela-Aro, 2020) och autentiskt ledarskap (Perko m.fl., 2016). Fyra av studierna utvärderade mindre effektiva former av ett konstruktivt ledarskap, så kallade transaktionella eller strukturskapande ledarbeteenden (An m.fl., 2020; Jacobsen & Bøgh Andersen, 2015; Lauring & Jonasson, 2018; Sandvik m.fl., 2019). Här visade dock endast en av dessa studier (An m.fl., 2020) på en positiv relation mellan transaktionella ledarbeteenden och medarbetares välbefinnande. Fyra av studierna utvärderade destruktiva former av ledarskap, varav en ett passivt destruktivt (låt-gå) ledarskap (Nielsen m.fl., 2019) och tre ett aktivt destruktivt (kränkande) ledarskap (Perko m.fl., 2016, 2017; Yu & Duffy, 2021).

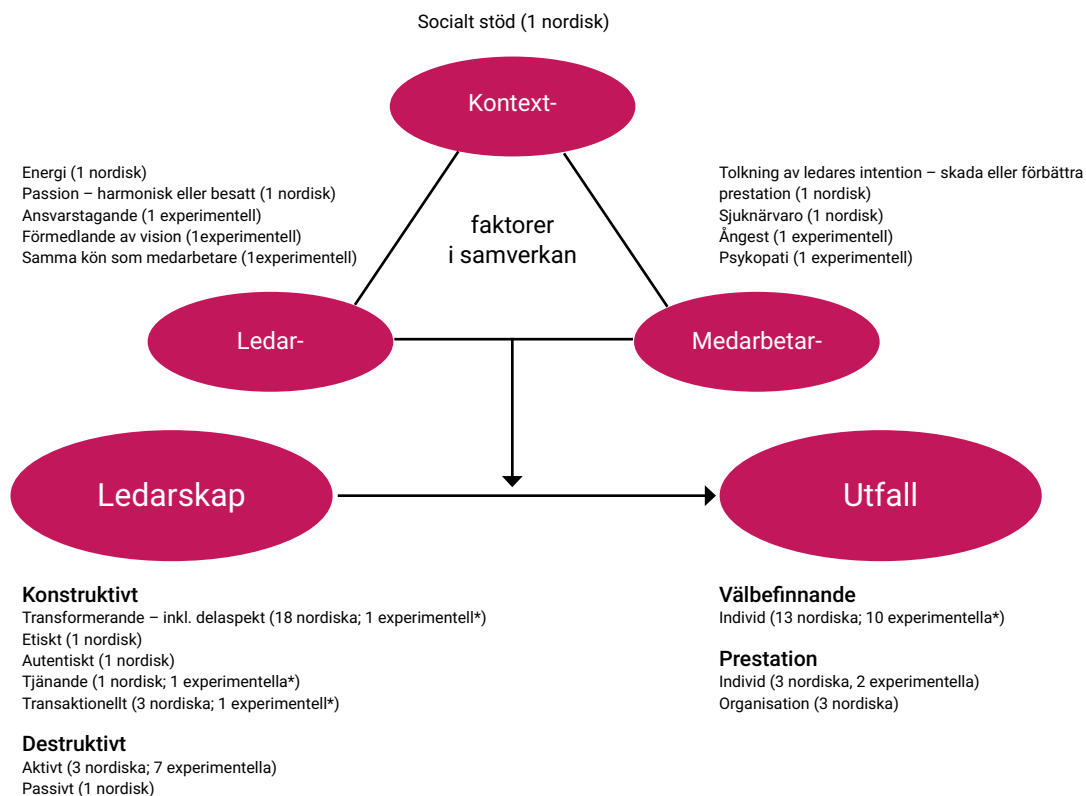
Ledarskapets relation till olika utfall utvärderades i de flesta fall i termer av välbefinnande (t.ex. arbetstillfredsställelse och sjukfrånvaro) och i något mindre utsträckning (i sex av studierna) prestation (t.ex. arbetsinsats). Tre studier (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2015; Sandvik m.fl., 2019; Sirén m.fl., 2016) var mer inriktade mot prestationsutfall på organisationsnivå (t.ex. ökad försäljning och kundorientering).

Sammanfattningsvis har de flesta studier med nordiska urval fokuserat på konstruktivt ledarskap, framför allt i termer av ett transformerande ledarskap, och välbefinnandeutfall. Resultaten visar över lag på en positiv relation mellan ett konstruktivt ledarskap å ena sidan och välbefinnande och prestation hos medarbetare å den andra. En av studierna antyder att ett konstruktivt ledarskap även kan påverka medarbetares välbefinnande negativt genom att öka sjuknärvaron, som i sin tur ökar sjukfrånvaro över tid (Nielsen & Daniels, 2016). De tre studier som undersökt aktivt destruktiva former av ledarskap tyder på att det föreligger en negativ relation till medarbetares välbefinnande.

de (Perko m.fl., 2016, 2017; Yu & Duffy, 2021). Studierna som utvärderar moderande faktorer antyder också att ledar-, medarbetar- och kontextfaktorer har en påverkan på relationen mellan ledarskap och medarbetarutfall. Efter som få nordiska ledarskapsstudier undersökt destruktivt ledarskap (särskilt passivt destruktivt), relationen mellan ledarskap och prestationsutfall eller moderande faktorer i relationen mellan ledarskap och medarbetarutfall bör de sammanställda resultaten i dessa fall tolkas med försiktighet. Se även figur 2 för en sammanfattning.

De inkluderade experimentella studierna visade delvis ett liknande mönster som de nordiska studierna. Ett konstruktivt ledarskap (transformerande och tjänande) verkar gynna välbefinnandet (An m.fl., 2020; Hu m.fl., 2020), medan ett destruktivt ledarskap verkar ha en negativ effekt på välbefinnandet. Till skillnad från de nordiska studierna undersökte ingen av de experimentella studierna effekten av konstruktivt ledarskap på prestationsutfall. Fokus låg främst på destruktivt ledarskap bland de experimentella studierna där sju av tio studier undersökte effekten på välbefinnande, och endast två studier inkluderade prestation som utfall (Fiset m.fl., 2019, studie 1 och 2). Destruktivt ledarskap visade både positiv och negativ effekt på prestationsutfall på individnivå, men denna effekt undersöktes endast i dessa två studier.

I sju av studierna undersöktes också hur effekten av ledarskap på utfall modereras av medarbetar- och ledarfaktorer. Dock undersöktes andra moderatorer än i de nordiska studierna, och ingen kontextfaktor undersöktes som moderator i de experimentella studierna. Dessa studier visar dock att vissa medarbetar- och ledarfaktorer kan påverka sambanden mellan ledarskap och välbefinnande och prestation. Mer specifikt visades att vissa typer av konstruktivt ledarskap kan skydda mot negativa effekter av medarbetarfaktorer (t.ex. ångest) och att vissa medarbetarfaktorer (psykopati) och ledarfaktorer (t.ex. ansvar för arbetslaget eller vision) kan skydda mot negativa effekter av destruktivt ledarskap. Det är dock viktigt att poängtera att en relativt begränsad mängd ledarfaktorer, utfall och moderatorer har undersökts i de inkluderade studierna och att alla studier är vinjettbaserade experiment i laboratoriemiljö eller online med mellangrupsdesign i urval med en medelålder på mellan 25 och 45 år.



Figur 2. Sammanfattande bild över undersökt ledarskap och utfall som ledarskapet relaterade till samt undersökta moderatorer.

* = En av studierna ingick i både det nordiska och det experimentella urvalet

4.2 Värdering av underlaget

I detta avsnitt diskuteras och problematiseras resultaten av de granskade studierna. Detta mynnar ut i en värdering av de granskade artiklarna och de begränsningar vi identifierat i dessa.

I linje med den tidigare publicerade kunskapssammanställningen ”Ledarskap för hälsa och välbefinnande” (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020) kan det konstateras att transformerande ledarskap fortsätter att åtnjuta en särställning inom fältet, inte bara i relation till medarbetares välbefinnande, utan även i relation till studier av medarbetares prestation. De moralbaserade teorierna har börjat få genomslag internationellt, men det verkar som att genomslaget i de nordiska länderna än så länge är blygsamt. Ett gemensamt problem i de granskade studierna, oavsett teori, är att de ofta har svårt att undersöka separata ledarbeteenden, t.ex. olika former av transformerande eller autentiska ledarbeteenden, eftersom dessa korrelerar högt, vilket gör att man tvingas slå ihop dem till en övergripande faktor. Detta gör att vi saknar kunskap om vilka specifika ledarbeteenden som egentligen bidrar till välbefinnande och goda prestationer, vilket kan försvåra när forskningsresultaten ska omsättas i praktiken.

Vad gäller de granskade studierna av destruktivt ledarskap åtnjuter kränkande ledarskap en särställning och är den teori som flest studier utgått från. En

begräsning i teorin om kränkande ledarskap är att den till stor del fokuserar på verbal aggressivitet och inte lika tydligt innefattar passiva ledarbeteenden. Detta gör att en viktig pusselbit vad gäller konsekvenser av destruktivt ledarskap saknas och att den kunskap som genererats av de granskade studierna i denna kunskapssammanställning inte inkluderar potentiella konsekvenser av passiva ledarbeteenden. Detta är särskilt olyckligt med tanke på att studier har visat att det är de passiva ledarbeteendena som är den vanligaste formen av destruktivt ledarskap (Lundmark m.fl., 2021), och att även dessa leder till negativa konsekvenser för medarbetares välbefinnande och prestation (Klasmeier m.fl., 2021).

En annan begräsning i de granskade studierna av destruktivt ledarskap är att majoriteten är vinjettstudier med experimentell design. En vinjett är ett scenario som studiedeltagarna läser och lever sig in i och där de sedan får svara på frågor om ledarskap och om konsekvenser i form av välbefinnande och prestation (Aguinis & Bradley, 2014). Fördelen med dessa designer är att man kan utsätta deltagarna för olika grad av destruktiva ledarbeteenden utan att göra det på riktigt, vilket ur ett etiskt perspektiv är tilltalande och med stor sannolikhet kan förklara varför så många studier av destruktivt ledarskap har vinjett-design. En annan förklaring kan vara att forskning om destruktivt ledarskap fortfarande är ett relativt nytt fenomen och att denna forskning därför till en början sker i labbet i linje med annan grundforskning. Den uppenbara nackdelen med dessa designer är att resultatens externa och ekologiska validitet blir lidande, vilket innebär att överförbarheten av resultaten till praktiken är okänd och kan vara begränsad (Aguinis & Bradley, 2014).

Vad gäller vilka typer av utfall som studerats har majoriteten av studierna, både vad gäller konstruktivt och destruktivt ledarskap, fokuserat på olika former av välbefinnande såsom arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang. Få studier har undersökt vilken betydelse ledarskapet har för prestation på individ-, grupp- och organisationsnivå, vilket innebär att de slutsatser vi kan dra om sambandet mellan ledarskap och prestation blir osäkrare. Av tradition har nordisk arbetsmiljöforskning haft ett större fokus på hälsa än på prestation, vilket kan vara en förklaring till att det ser ut som det gör. Andra möjliga förklaringar kan vara att forskare upplever att det är svårare att mäta prestation och att det är lättare att få finansiering för forskning om stress och ohälsa eftersom detta är prioriterade områden bland både nationella och internationella forskningsfinansiärer.

Ytterligare en begräsning i de granskade studierna är att få studier undersökt hur kontexten modererar eller förändrar den inverkan ledarskapet har på medarbetarna. Studier av moderatorer är viktiga för att förstå hur olika faktorer kan öka eller minska ledarskapets inverkan på medarbetares välbefinnande och prestation. Ibland kan ledarskapet spela stor roll, i andra sammanhang mindre roll, och denna kunskap är ytterst relevant för organisationer. Kunskap om moderatorer är även centralt ur ett teoretiskt perspektiv eftersom teorier bör specificera inte bara vilka samband som förväntas, utan även inom vilka ramar och begränsningar dessa samband existerar (Dubin, 1976). Bland de granskade

studierna låg fokus ofta på moderatorer som hade med ledaren att göra. Detta kan förvisso vara intressant, men ofta rör det sig här faktorer som kan vara svåra att göra något åt eller förändra. Få av de granskade studierna har undersökt hur den organisatoriska kontexten kan förändra ledarskapets betydelse, vilket är olyckligt med tanke på att allt fler forskare internationellt lyft vikten av just den organisatoriska kontexten för att tillfullo förstå vilket inflytande ledarskapet i praktiken har (Oc, 2018).

Bland de granskade studierna med experimentell design återfanns bara en intervention i form av ett fältexperiment. Det innebär att det både internationellt och i nordisk kontext under de senaste fem åren genomförts få studier av hur ledare i praktiken kan tränas i ledarskap. Detta är en tydlig begräsning eftersom det inte spelar någon roll hur välbelagda teorier och modeller vi har om dessa inte också omsätts och utvärderas i praktiken. En möjlig orsak till de få ledarträningsstudierna kan vara att det tar tid att göra interventioner och att de är mer resurskrävande, men frånvaron av ledarträningsstudier innebär att vår kunskap om hur olika ledarskapsteorier bäst omsätts i praktiken är begränsad.

4.3 Metodologiska begräsningar i kunskapssammanställningen

För att öka transparensen i denna kunskapssammanställning och ge en så rättvis och objektiv bild som möjligt för läsaren kommenteras här några svårigheter med att göra denna typ av sammanställningar. Till att börja med specificerades ett inklusionskriterium som innebar att studierna för att få ingå i kunskapssammanställningen skulle undersöka specifika ledarbeteenden utifrån befintliga ledarskapsteorier. Detta val gjordes för att komma bort från studier utan teori, som exempelvis mäter ledarstöd i allmänhet utan att specificera detta ytterligare, och med en tanke om att slutsatserna från den typen av studier blir för allmänna och diffusa och därför svåra att omsätta i praktiken. Ett annat inklusionskriterium var att studierna skulle undersöka samband mellan specifika ledarbeteenden och medarbetares hälsa och prestation. En möjlig oönskad konsekvens av dessa inklusionskriterier blev att inga kvalitativa studier inkluderades i kunskapssammanställningen eftersom kvalitativa studier sällan syftar till att belysa samband, utan snarare till att öka förståelsen för olika fenomen. Även den tidigare kunskapssammanställningen "Ledarskap för hälsa och välbefinnande" hade svårt att identifiera kvalitativa studier (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020), vilket pekar på behovet av ytterligare kvalitativa studier inom området. Bristen på kvalitativa studier inom ledarskapsfältet i stort har även belysts i en nylig genomgång av publiceringar inom området (Gardner m.fl., 2020). Detta innebär dock att kunskapssammanställningens slutsatser enbart bygger på kvantitativa studier. Vilken information kvalitativa studier bidragit med om ledarskapets inverkan på medarbetares välbefinnande och prestation vet vi inget om.

Sökningarna av artiklar genomfördes i två databaser: *Business Source Complete* och *PsycInfo*. Dessa är breda databaser som täcker in de flesta vetenskapliga tidskrifter av bättre kvalitet med artiklar som är referentgranskade. Det är dock möjligt att ytterligare databaser hade kunnat generera ytterligare artiklar, men vi bedömer ändå att nuvarande sökstrategi fångat in de flesta studier av relevans för området.

Vidare valdes ett snävt tidsspänn, där endast artiklar från de fem senaste åren inkluderades i kunskapssammanställningen. Valet gjordes för att fånga aktuell forskning och ta vid där tidigare kunskapsöversikter och metaanalyser stannat (Arnold, 2017; Harms m.fl., 2017; Mackey m.fl., 2017; Montano m.fl., 2017). Det innebär att denna kunskapssammanställning ger en god överblick över det nuvarande forskningsläget, men den ger inte någon historisk överblick av samtliga studier som genomförts inom området, något som i stället återfinns i beskrivningen av tidigare studier i kapitel 2 ”Teorier och teoretiska begrepp”.

I syfte att begränsa antalet studier bestämdes att studierna ska vara publicerade i en tidskrift med en *impact factor* högre än 2,0 och ha klassificerats som nivå 1 eller 2 på Norska listan. Det innebär å ena sidan att studierna som ingår i kunskapssammanställningen är granskade av tidskrifter av god kvalitet, vilket potentiellt kan tala för studiernas kvalitet. Å andra sidan innebär det också att studier publicerade i lägre rankade tidskrifter inte är inkluderade, och att all forskning i exempelvis Norden under de senaste fem åren inte är representerad.

4.4 Kunskapsluckor

Med avstamp i den tidigare diskussionen av värderingen av det samlade underlaget har ett antal kunskapsluckor i den befintliga forskningen identifierats. Antalet studier ökar successivt, men kunskapen ökar inte i samma takt, vilket kan ha att göra med vilka teorier och forskningsdesigner som används samt vilka utfall som studerats.

När det gäller kunskapsluckor som har att göra med vilka teorier som används kan vi i linje med andra kunskapsöversikter konstatera att studier av konstruktivt ledarskap domineras av teorin om transformerande ledarskap (Inceoglu m.fl., 2018; Montano m.fl., 2017; Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020). Ett fåtal studier i denna kunskapssammanställning utgår från moralbaserade teorier, och även om tillskottet av nya teorier kan vara något positivt eftersom det gör det möjligt att undersöka ledarskap från fler perspektiv har kritik förts fram att nya teorier introduceras utan att man först har undersökt om de bidrar med något nytt utöver befintlig teoribildning (Banks m.fl., 2018). Att ställa nya teorier mot befintlig teoribildning genom direkta jämförelser är ett viktigt steg för att ledarskapsforskningen ska bli kumulativ och inte fragmenterad (Banks m.fl., 2018). I en nylig studie jämfördes tradi-

tionella teorier om konstruktivt ledarskap, såsom transformerande ledarskap, med moralbaserade teorier, och resultaten visade att det inte gick att skilja moralbaserade ledarbeteenden från traditionella konstruktiva ledarbeteenden. Samtidigt konstaterades att transformerande ledarskap förvisso hade störst förklaringsgrad i relation till individuell prestation, men att moralbaserade ledarbeteenden bättre predicerade grupper och organisationers effektivitet (Banks m.fl., 2018). Detta tyder å ena sidan på att moralbaserade teorier inte går att skilja från traditionella ledarteorier och därför inte bör utgöra egna teorier, men att de å andra sidan innehåller aspekter som är viktiga för att förstå medarbetares prestation. Ett förslag som lyfts i litteraturen är att slå ihop de moralbaserade teorierna med transformerande ledarskap till en större metamodell (Banks m.fl., 2018). Här behövs ytterligare studier som ställer ledarskapsteorier mot varandra även vad gäller andra typer av utfall än prestation, t.ex. välbefinnande, men även ansträngningar för att se hur dessa teorier kan integreras i stället för att konkurrera.

Vad gäller teoretiska luckor i relation till destruktivt ledarskap finns samma problem, dvs. många olika sätt att konceptualisera och operationalisera destruktivt ledarskap utan att dessa systematiskt ställs mot varandra. Många studier utgick till en början från teorin om kränkande ledarskap, men allt fler tar ett bredare grepp och inkluderar även passiva ledarbeteenden. För tillfället sker forskning om kränkande ledarskap och destruktivt ledarskap parallellt, utan att integreras. Detta gör att forskningen riskerar att bli fragmenterad, med motstridiga resultat som är svåra att överblicka. Ytterligare studier behövs som syftar till att integrera olika teoribildningar inom destruktivt ledarskap så att fältet gemensamt för utvecklingen framåt.

En annan viktig teoretisk aspekt, oavsett om det är konstruktivt eller destruktivt ledarskap som studeras, är att fastställa under vilka förutsättningar ledarskapet spelar mer eller mindre roll, dvs. undersöka moderatorer. Vår kunskaps-sammanställning visar att det finns ett stort behov av ytterligare studier som kartlägger vilka faktorer som kan inverka på ledarskapsprocessen. Förutom fler studier av kontextuella faktorer ser vi också ett behov av studier med fokus på följarnas roll, exempelvis med utgångspunkt i teorier om genus, mångfald och jämlikhet, för att bättre förstå hur olika faktorer tillsammans hjälper eller stjälper ledarskapsprocessen.

Det finns även kunskapsluckor som har att göra med den forskningsdesign som använts. Studier av konstruktivt ledarskap kännetecknas av att de ofta är fältstudier med självskattade utfall av välbefinnande. Här behövs studier med starkare design, såsom dagboksstudier och experiment där välbefinnande mäts på andra sätt än via självskattningar, t.ex. genom mätning av kortisol, sjukfrånvaro eller risk för kardiovaskulära sjukdomar. Studier av destruktivt ledarskap är ofta experimentella vinjettstudier. För att föra forskningen framåt behövs fler fältstudier av destruktivt ledarskap som ger kunskap om hur destruktiva ledarbeteenden påverkar medarbetare i det vardagliga arbetet. Det behövs även fler studier som undersöker vilka konsekvenser destruktivt ledarskap har över längre tid, både för medarbetares välbefinnande och för

prestation. Generellt behövs även fler kvalitativa studier som exempelvis kan belysa betydelsen av olika specifika ledarbeteenden för medarbetares hälsa och prestation.

Det finns även ett behov av ytterligare ledarträningsstudier. Bland de granskade studierna återfanns endast en ledarträning, vilket rätt väl speglar hur fältet i stort ser ut. Det behövs fler studier som undersöker hur ledare kan tränas i beteenden som gynnar inte bara medarbetares prestation utan även deras välbefinnande. Teoretiskt finns det gott stöd för vilka ledarbeteenden ledare kan tränas i, men det behövs fler studier som undersöker hur träningen i dessa beteenden bör utformas.

Avslutningsvis finns även kunskapsluckor som har att göra med vilka medarbetarutfall som studerats. Fler studier av sambanden mellan ledarskap och prestation behövs, både vad gäller konstruktivt och destruktivt ledarskap. Prestation kan mätas på individ-, grupp- och organisationsnivå, och studier behövs där dessa nivåer studeras var för sig. Exempelvis inkluderar kunskapssammanställningen ingen studie som undersökte prestation på gruppnivå, utan endast studier med prestation på individ- eller organisationsnivå. En översikt av forskning om individuell arbetsprestation har också visat att det är viktigt att framtida studier håller isär arbetsprestation från dess orsaker och konsekvenser för att man ska kunna dra säkrare slutsatser (Campbell & Wiernik, 2015).

I vår kunskapssammanställning har ingen sådan distinktion gjorts mellan olika mått på prestation i de inkluderade studierna. Dock är det tydligt att det är stor variation i vad forskare anser är prestation och att det är önskvärt med en tydlighet kring hur arbetsprestation på individnivå ska operationaliseras/mätas och särskiljas från resultat av arbetsprestation (t.ex. tillväxt) och andra närbesläktade begrepp (t.ex. effektivitet).

4.5 Slutsatser för en mer praktisknära tillämpning av resultaten

Vad kan då organisationer göra för att gynna medarbetares välbefinnande och prestation utifrån ett ledarskapsperspektiv? Med hänvisning till de granskade artiklarna, tidigare forskning och befintliga teorier finns det en del slutsatser praktiken kan dra nytta av.

Till att börja med visar såväl denna som tidigare kunskapssammanställningar att ett transformerande ledarskap är gynnsamt för både välbefinnande och prestation. Det innebär att ledare med fördel kan sträva efter att uppvisa de fyra transformerande ledarbeteendena. Det första beteendet handlar om att vara en förebild, dvs. någon som går före, som personalen kan se upp till, som lever som den lär och som går att lita på. Det andra beteendet innebär att förmedla en positiv framtidsvision, dvs. en väg framåt, en målbild som ger riktning och

skapar mening och motivation för personalen. Det tredje beteendet handlar om att stimulera nya idéer, dvs. att fråga medarbetarna om deras åsikt och att ge dem förutsättningar och handlingsutrymme att själva hitta vägar framåt för att närma sig målbilden i det vardagliga arbetet. Det fjärde beteendet går ut på att visa omtanke, dvs. att finnas där och lyssna och att coacha medarbetarna mot målbilden.

Som organisation är det också viktigt att skapa förutsättningar för ledare att agera transformerande. Om en ledare för stora arbetsgrupper sällan träffar sin personal eller har en i övrigt ansträngd arbetssituation kan det vara svårt att bete sig i linje med de fyra transformerande ledarbeteendena. Ledarträning kan också vara en väg framåt och ett sätt att hjälpa ledare att utveckla transformerande beteenden och tillsammans se över vilka förutsättningar som behöver vara på plats för att ledare ska ha möjlighet att bedriva ett transformerande ledarskap.

En annan viktig aspekt för organisationer är att förebygga destruktiva ledarbeteenden, med tanke på att kunskapssammanställningen visar att sådana beteenden minskar både personalens prestation och välbefinnande. Även om det fortfarande saknas forskning kring hur organisationer bäst förebygger destruktivt ledarskap har flera förslag lyfts fram, t.ex. att 1) se över rekryteringsprocessen, 2) inkludera mått på destruktiva ledarbeteenden i medarbetarundersökningar för att identifiera ledare som behöver stöd i sitt ledarskap, 3) ta medarbetares klagomål på ledare på allvar och inte sopa dem under mattan, 4) se över ledarnas egen arbetsmiljö så att den inte är för pressad eftersom stress anses kunna ge upphov till destruktiva beteenden och 5) lyfta in teori och kunskap om destruktivt ledarskap i ledarträningssammanhang så att ledare själva blir medvetna om att de kanske ibland agerar destruktivt, men också får möjlighet att diskutera hur de kan undvika att hamna i situationer där de agerar destruktivt (Fosse m.fl., 2019; Vartia & Leka, 2011).

5 Referenser

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452.
- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371.
- An, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2020). Leadership and job satisfaction: Addressing endogeneity with panel data from a field experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 589–612.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261–295.
- Arbetsmiljöverket (2016). Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall. *Kunskapssammanställning 2016:2*. Författad av: Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hanson, L., & Lindfors, P. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2021). Arbetsorsakade besvär 2020. Arbetsmiljöstatistik Rapport 2021:3. Arbetsmiljöverket.
- 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.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62, 25–33.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236–251.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. Free Press.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- 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.
- Caesens, G., Nguyen, N., & Stinglhamber, F. (2019). Abusive supervision and organizational dehumanization. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 709–728.
- Carnevale, J. B., Huang, L., & Harms, P. D. (2018). Speaking up to the “emotional vampire”: A conservation of resources perspective. *Journal of Business Research*, 91, 48–59.

- Ceri-Booms, M., Curşeu, P. L., & Oerlemans, L. A. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178–192.
- Dubin, R. (1976). Theory building in applied areas. I M. D. Dunnette (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 17–39). Rand McNally.
- 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.
- Eagly, A. H. (2013). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Psychology Press.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. I L. Berkowitz (Red.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 11. (pp. 59–96). Academic Press.
- Fiset, J., Robinson, M. A., & Saffie-Robertson, M. C. (2019). Masking wrongs through brilliance: the moderating effect of vision on the relationship between abusive supervision and employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 756–768.
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708–722.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Coglisier, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379.
- 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*, 21(3), 51–63.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- 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.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(1), 26–34.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E., Andreassen, C. S., & Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International*, 20(5), 464–481.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M-P., Griffiths, F., Nicolau, B., O’Cathain, A., Rosseau, M-C., Vedel, I., & Pluye, P. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information*, 34(4), 285–291.
- Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1218–1233.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. L. (2006). *Leadership: enhancing the lesson of experience* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Hurst, C., Simon, L., Jung, Y., & Pirouz, D. (2019). Are “bad” employees happier under bad bosses? Differing effects of abusive supervision on low and high primary psychopathy employees. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1149–1164.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829–841.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- 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.
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34–56.
- Kearney, E. (2008). Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 803–811.
- Klasmeier, K. N., Schleu, J. E., Millhoff, C., Poethke, U., & Bormann, K. C. (2021). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: a comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–15.
- Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., & Konrad, E. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 503–520.
- Larsson, G., Brandebo, M. F., & Nilsson, S. (2012). Destrudo L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383–400.
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2018). Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? *Human Resource Management Journal*, 28(3), 392–409.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22.
- Lindblom, A., Kajalo, S., & Mitronen, L. (2015). Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing. *Management Decision*, 53(7), 1642–1658.
- Lindblom, A., Kajalo, S., & Mitronen, L. (2016). Does a retailer’s charisma matter? A study of frontline employee perceptions of charisma in the retail setting. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 266–276.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451.
- Lundmark, R., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Hasson, D., & Tafvelin, S. (2017). Leading for change: line managers’ influence on the outcomes of an occupational health intervention. *Work & Stress*, 31(3), 276–296.
- Lundmark, R., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., Stenling, A., & Tafvelin, S. (2018). Making it fit: Associations of line managers’ behaviours with the outcomes of an organizational level intervention. *Stress and Health*, 34(1), 163–174.

- Lundmark, R., Stenling, A., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2021). Appetite for destruction: A psychometric examination and prevalence estimation of destructive leadership in Sweden. *Frontiers in Psychology*, 3434.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., 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.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P., & Wang, G. (2019). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology*, 72(1), 3–47.
- Mauno, S., Ruokolainen, M., Kinnunen, U., & De Bloom, J. (2016). Emotional labour and work engagement among nurses: examining perceived compassion, leadership and work ethic as stress buffers. *Journal of Advanced Nursing*, 72(5), 1169–1181.
- 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.
- Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020). Ledarskap för hälsa och välbefinnande. Författad av Wallo, A. & Lundqvist, D. *Kunskapssammanställning 2020:6*. Gävle: Myndigheten för arbetsmiljökunskap.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: the role of presenteeism. *Work & Stress*, 30(2), 193–208.
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work & Stress*, 33(2), 137–155.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership. Theory and practice*. Sage Publications.
- Nyberg, A. (2009). *The impact of managerial leadership on stress and health among employees*. (Publikationsnr. 28426751) [Doktorsavhandling, Karolinska Institutet]. ProQuest Dissertations and Theses.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S., & Deng, Q. (2018). Abusive supervision, psychological distress, and silence: The effects of gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 775–792.
- Peltokorpi, V., & Hasu, M. (2015). Moderating effects of transformational leadership between external team learning and research team performance outcomes. *R&D Management*, 45(3), 304–316.
- Perko, K., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Feldt, T. (2016). Investigating occupational well-being and leadership from a person-centred longitudinal approach: Congruence of well-being and perceived leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 105–119.
- Perko, K., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2017). Long-term profiles of work-related rumination associated with leadership, job demands, and exhaustion: A three-wave study. *Work & Stress*, 31(4), 395–420.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J.W. (2011). *Leaders and the leadership process* (6 uppl.). McGraw-Hill.
- Sandvik, A. M., Selart, M., Schei, V., & Martinsen, Ø. L. (2019). Setting the scene: Partners' leadership behavior and employees' perceptions of work performance in professional service firms. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 441–453.

- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades – different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1289.
- Sirén, C., Patel, P. C., & Wincent, J. (2016). How do harmonious passion and obsessive passion moderate the influence of a CEO's change-oriented leadership on company performance? *The Leadership Quarterly*, 27(4), 653–670.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323–341.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25(1), 35–71.
- Tafvelin, S. (2017). The antecedents of transformational leadership and its consequences for occupational health and safety. I K. Kelloway, K. Nielsen, & J. K. Dimoff (Red.), *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being* (s. 69–92). Wiley.
- Tafvelin, S., Hasson, H., Holmström, S., & von Thiele Schwarz, U. (2019). Are formal leaders the only ones benefitting from leadership training? A shared leadership perspective. *Journal of leadership & organizational studies*, 26(1), 32–43.
- Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156–172.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Upadaya, K., & Salmela-Aro, K. (2020). Social demands and resources predict job burnout and engagement profiles among Finnish employees. *Anxiety, Stress, & Coping*, 33(4), 403–415.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic – transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.
- van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228.
- Vartia, M., & Leka, S. (2011). Interventions for the prevention and management of bullying at work. I S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2 uppl., s. 359–379). CRC Press, Taylor & Francis Group.
- 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.
- Warr, P. (2013). How to think about and measure psychological well-being. I R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Red.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (s. 76–90). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Woods, S. A., & West, M. A. (2010). *The psychology of work and organizations*. Cengage Learning.
- Yu, L., & Duffy, M. K. (2021). The whiplash effect: The (moderating) role of attributed motives in emotional and behavioral reactions to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 754–773.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7 uppl.). Prentice Hall.

Bilaga 1 – Metod

Denna bilaga innehåller en förtydligad redogörelse av arbetsprocessen för att välja ut de studier som ingår i kunskapssammanställningen. Utgångspunkten för arbetet har varit den modell för kunskapssammanställningar som tagits fram av Myndigheten för arbetsmiljökunskap, (den s.k. processmodellen). Redogörelsen syftar till att steg för steg beskriva de olika momenten, från formulering av frågeställning till granskning av studier.

Innehåll och avgränsningar

Arbetet med kunskapssammanställningen inleddes med att formulera innehåll, fokus och avgränsningar med stöd av den så kallade PEO-modellen (*People, Exposure, Outcome*). Resultatet av de framtagna nyckelbegreppen i PEO utgjorde sedan en utgångspunkt när inklusions- och exklusionskriterier samt sökkriterier formulerades (se tabell 10).

Tabell 10. Inklusionskriterier i PEO-modellen.

People	Exposure	Outcome
Medarbetare i en anställnings- och arbetsplatskontext i Norden	Teoretiskt grundad ledarskapsstil/beteenden – både konstruktiva och destruktiva former	Välbefinnande och/eller prestation på individ-, grupp- och/eller organisationsnivå
Medarbetare i en anställnings- och arbetsplatskontext som deltagit i experimentell studie		

Detta arbete genomfördes i nära dialog mellan oss författare, processledare från Myndigheten för arbetsmiljökunskap samt bibliotekarie. Resultatet av detta initiala moment var ett antal inklusionskriterier som innebär att kunskapssammanställningen skulle omfatta följande:

1. Studier som omfattar medarbetare i en anställnings- och arbetsplatskontext i Norden, alternativt medarbetare som deltagit i experimentell studie.
2. Studier som undersöker ledarskapsbeteenden/stilar som är operationaliserade med en teoretisk utgångspunkt (dvs. som är förankrade i någon ledarskapsteori), både konstruktiva och destruktiva former.
3. Studier där ledarskapet är relaterat till välbefinnande och/eller prestation på individ-, grupp- och/eller organisationsnivå.

Det förstnämnda kriteriet infördes för att man skulle kunna fokusera på studier genomförda i en nordisk kontext, alternativt studier som möjliggör att mer rigorösa slutsatser om ledarskapets inverkan på medarbetares välbefinnande och/eller prestation kan dras. Skälet till att nordiska studier inte omfattas av det

mer rigorösa kravet på experimentell studiedesign är en önskan om att generera en mer omfattande bild av det nuvarande kunskapsläget avseende den kontext vi befinner oss i. Eftersom de nordiska länderna utgör en kulturellt sett relativt homogen miljö (Koopman m.fl., 1999) gjordes bedömningen att studier från detta område kan ses som ett gott underlag för slutsatser och praktiska rekommendationer för svenska förhållanden.

I syfte att avgränsa urvalet till vetenskapligt högkvalitativa artiklar samt att begränsa urvalet av studier som redan inkluderats i andra kunskapssammansättningar tillämpades följande exklusionskriterier:

1. Artiklar som inte genomgått granskningsförfarande och inte är publicerade i internationella (akademiska) tidskrifter.
2. Artiklar publicerade före 2015.
3. Artiklar på annat språk än engelska.
4. Artiklar publicerade i tidskrifter med en *impact factor* lägre än 2,0 och som inte finns noterade i Norska listan med värdet 1 eller 2.
5. Artiklar (t.ex. en litteratursammanställning) som inte innehåller primärdata, dvs. inte är förstahandskälla och därmed inte empiriskt undersöker ovan angivna relationer.

I jämförelse med den kunskapssammanställning rörande ledarskap och medarbetares välbefinnande i Norden som Myndigheten för arbetsmiljökunskap genomfört tidigare (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020) omfattar denna nya kunskapssammanställning en delvis senare period (även studier från 2020 har inkluderats), destruktiva former av ledarskap samt prestation som utfall. Den är dessutom inte helt avgränsad till en nordisk kontext, dvs. den omfattar även internationella studier med experimentell design.

Avgränsningen till artiklar från 2015 och framåt gjordes för att fånga aktuell forskning och ta vid där tidigare kunskapsöversikter och metaanalyser stannat (Arnold, 2017; Harms m.fl., 2017; Mackey m.fl., 2017; Montano m.fl., 2017). Avgränsningen i tidskrifters *impact factor* motiveras av målsättningen att i första hand inkludera studier med hög kvalitet för säkrare slutsatser. Exklusion av resultat inom inkluderade artiklar genomfördes också på basis av motsatsförhållande till de preciserade inklusionskriterierna, dvs. för att exkludera resultat som undersökt önskvärda relationer men i omvänd riktning (med hypotes om hur utfall påverkar ledarskap) eftersom det faller utanför uppdraget för kunskapssammanställningen. Även resultat från studier som går bortom denna kunskapssammanställnings syfte och frågeställningar har exkluderats (t.ex. andra undersökta samband än med välbefinnande och prestation).

Sökstrategi

I enlighet med processmodellen identifierades som nästa steg tio guldstandardartiklar, dvs. artiklar som är goda exempel på den typ av studier som eftersöks inom ramen för kunskapssammanställningens inklusions- och exklusionskriterier. Med dessa som underlag, och med stöd av tidigare presente-

rade sökkriterier i andra kunskapssammanställningar på temat, genererades söktermer som identifierar dessa tio studier och därmed studier i enlighet med kriterierna. Efter två justeringsomgångar, där resultaten av olika söktermer undersöktes i olika databaser, fastställdes de slutgiltiga söktermerna, och sökningen avgränsades till de två databaser som genererade flest träffar och som samtidigt kunde anses inte helt överlappande i omfång. Arbetsprestation i den bemärkelse som avses i denna kunskapssammanställning eftersöktes i termer av prestation och produktivitet. Således genomfördes den slutgiltiga sökningen av bibliotekarie 2020-11-30 i databaserna *Business Source Complete* (BSC) och *PsycInfo*. Sökningen i BSC genererade 2 777 träffar och sökningen i *PsycInfo* genererade 1 992 träffar, totalt 4 769 träffar (se tabell 11). Efter att dubletter tagits bort återstod totalt 3 284 unika artiklar. Dessa artiklar överfördes till programvaran Rayyan för vidare genomgång på titel- och abstraktnivå.

Tabell 11. Sökningens olika steg, söksträng och antal träffar.

Steg	Område	Söksträng	Antal träffar	
			Business Source Complete (BSC)	PsycInfo
1	Ledarskap	#1 Leader* OR leadership OR manager* OR management OR supervisor* OR supervision OR boss* #2 Change-oriented OR Task-oriented OR Relational-oriented OR "initiating structure" OR consideration OR transformational OR charismatic OR "management by exception" OR "contingent reward" OR authentic OR ethical OR servant OR constructive OR abusive OR authoritarian OR autocratic OR aversive OR destructive OR hostile OR malevolent OR self-centered OR toxic OR tyrannical OR laissez-faire OR "laissez faire" OR avoidant OR despotic OR psychopathic OR Machiavellian OR narcissistic OR "petty tyranny" #3 Leadership (#1 AND #2)	9 527	6 556
2	Välbefinnande	#1 Employee* OR follower* OR subordinate OR group* OR team* OR organizational* OR firm* OR store* OR department* #2 Anxiety OR burnout* OR burn-out* OR "Occupational Stress" OR exhausti* OR depression* OR distress* OR "ill-being strain" OR stress OR symptoms OR "negative affect" OR "mood cynicism" OR "personal accomplishment" OR engagement OR happiness OR health OR "job satisfaction" OR job-satisfaction OR "life satisfaction" OR "positive affect" OR mood OR "well-being" OR wellbeing OR "psychological functioning" OR vigour #3 (#1 AND #2) #3 AND #3 Leadership	880	1 121
3	Prestation	#1 Employee* OR follower* OR subordinate OR group* OR team* OR organizational* OR firm* OR store* OR department* #2 Performanc* OR efficienc* OR capab* #3 (#1 AND #2) #3 AND #3 Leadership	1 477	743
4	Produktivitet	#1 Employee* OR follower* OR subordinate OR group* OR team* OR organizational* OR firm* OR store* OR department* #2 Productivity OR production* OR profit* #3 (#1 AND #2) #3 AND #3 Leadership	420	128
5	Sammantaget	BSC och PsycInfo Steg 2-4 #3 AND #3 Leadership – inklusive dubletter	4 769	
6	Slutresultat	BSC och PsycInfo Steg 2-4 #3 AND #3 Leadership – dubletter bortrensade	3 284	

Anm. Sökningen avgränsades med avseende på språk (engelska), publikationstyp (artikel) och år (2015 och framåt).

Screening på titel- och abstraktnivå samt tidsskriftskvalitet

I Rayyan lästes samtliga abstrakt av minst två av författarna till kunskapssammanställningen (alla läste två tredjedelar av det totala antalet). De artiklar som genererade olika bedömningar, eller som någon av läsarna markerade med ”osäker”, gick igenom av den tredje författaren som avgjorde ställningstagandet baserat på inklusions- och exklusionskriterierna. I samband med detta moment stämde arbetet av veckovis för att säkerställa att bedömningarna genomfördes likvärdigt. Vid dessa möten användes svårbedömda artiklar som diskussionsexempel i syfte att vidmakthålla en hög interbedömmarrelabilitet. Efter screeningen på titel- och abstraktnivå återstod 684 artiklar. Dessa 684 artiklar undersöktes sedan utifrån i vilken tidskrift de publicerats. Tidskrifternas *impact factor* i kombination med en registrering på minst nivå 1 (av 2) på Norska listan användes som grund för att avgöra om forskningen håller tillräckligt hög standard, i enlighet med angivet kriterium. Granskningen resulterade i ytterligare en reduktion av antalet artiklar till 333 (se figur 2). Återstående artiklar laddades sedan ned för fulltextgranskning.

Relevansbedömning av fulltextartiklar

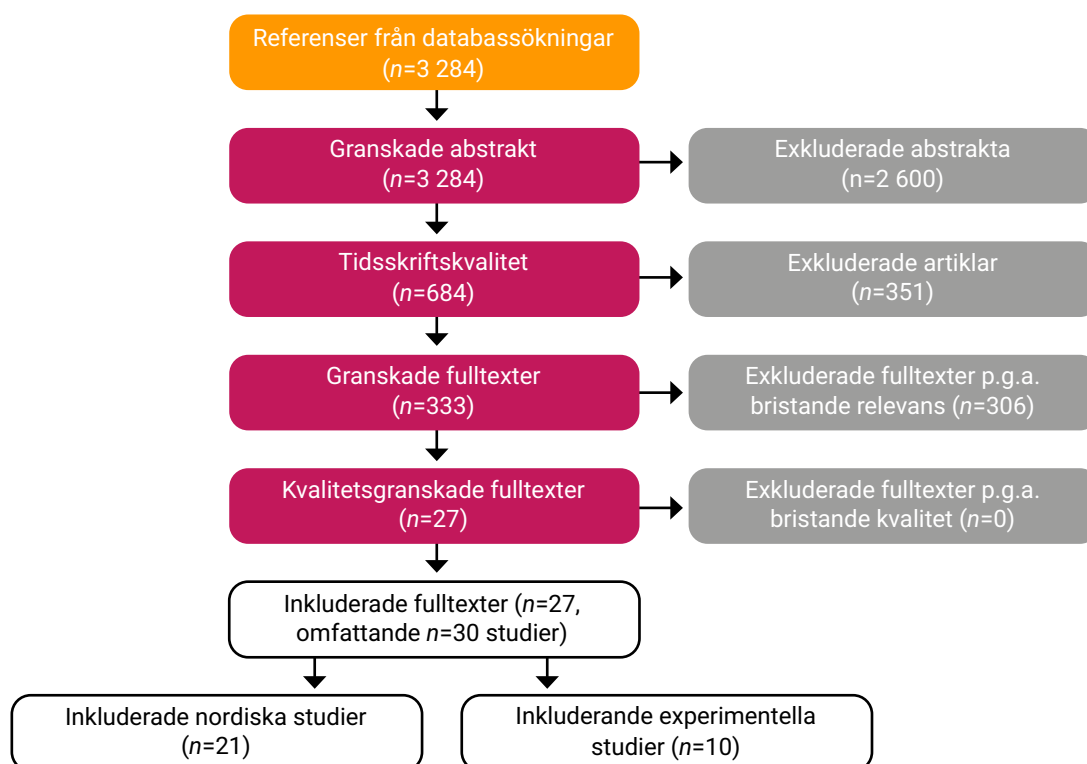
De 333 artiklar som kvarstod efter ovanstående steg lästes igenom och granskades återigen på basis av inklusions- och exklusionskriterierna. Arbetet genomfördes parallellt av två forskningsassistenter under ledning av en av medförfattarna till denna rapport. Arbetet stämde av kontinuerligt vid möten med alla medförfattare till rapporten, och där fattades också slutgiltiga beslut om inklusion eller exklusion av artiklar. Artiklar sorterades efter om de undersökte en nordisk population eller omfattade en experimentell studiedesign (ej avgränsat till Norden). Under granskningen sorterades ytterligare 306 artiklar bort. Det konstaterades även att ett antal artiklar innehöll flera (del-)studier, varav en del sorterades bort till följd av exklusionskriterierna. Totalt kvarstod 27 artiklar omfattande 30 studier. Av dessa 30 studier utgjorde 21 en del av det nordiska urvalet, och 10 utgjorde del av det experimentella studieurvalet (se figur 3). En av studierna (författad av An m.fl., 2020) kunde inkluderas i både det nordiska urvalet och det experimentella urvalet och var således överlappande mellan de två kategorierna. Samtliga kvarvarande studier utgick från kvantitativa mätmetoder.

Kvalitetsgranskning

Kvalitetsgranskningen (se även bilaga 2) utfördes med stöd av *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) (Hong m.fl., 2018). MMAT består av fem frågor (något varierande beroende på studiedesign) som i de aktuella fallen rör följande faktorer: populationens representativitet/randomiseringens genomförande, lämpliga mätinstrument/jämförbara grupper vid baslinje, kompletta utfallsdata, hänsyn till andra påverkansfaktorer (s.k. *confounders*)/bedömare okunniga om interventionen samt exponering/deltagande i interventionen. Frågorna besvarades med ”ja”, ”nej” eller ”kan ej avgöra”. Granskningen genomfördes av två medförfattare till rapporten, där den ena gick igenom

de nordiska studierna och den andre gick igenom de experimentella studierna. Därpå kontrollerade granskarna varandras resultat, och de slutgiltiga resultaten diskuterades även med den tredje medförfattaren. Resultaten av kvalitetsgranskningen återfinns i bilaga 2. Av resultaten framgår att majoriteten av studierna med en randomiserad kontrollerad (experimentell) design framför allt saknade information om hur randomiseringen av deltagare gått till och om eventuella skillnader mellan grupperna vid baslinjemätningen. Inkluderade studier med en icke-randomiserad design (endast nordiska studier) hade framför allt brister när det gäller hur representativitet beskrivs och uppnås, och många när det gäller att ta hänsyn till andra möjliga påverkansfaktorer. Samtliga studier bedömdes dock hålla tillräcklig kvalitet för att fortsättningsvis utgöra en del av kunskapssammanställningen.

Som en del av kvalitetsgranskningen genomfördes även en undersökning av hur studierna finansierats och om det potentiellt kan ha förelegat intressekonflikter vid genomförandet av studierna. Vi kunde inte finna att några intressekonflikter förelåg, och i de studier som angivit finansiär rörde det sig i huvudsak om extern statlig finansiering eller intern (universitets)finansiering.



Figur 3: Flödesschema över hur många artiklar som gått igenom under processens olika steg.

Databearbetning och analys

Från de kvarvarande studierna extraherades data som sammanställdes i en Excel-fil. Data organiserades under följande rubriker: Referens, Delstudie, Land, Urval, Antal deltagare, Kön och ålder, Typ av ledarskap, Studiedesign, Antal mätpunkter, Prediktorer, Moderatorer, Mediatorer, Utfall och Resultat av undersökta relationer. Denna sammanställning utgjorde sedan grund för analysen. Här kontrollerades även att variabler som fanns med i studierna inte låg bortom de inklusions-/exklusionskriterier som beslutats om. I likhet med nyligen genomförda kunskapsöversikter där ledarskap relateras till välbefinnande eller prestation (t.ex. Montano m.fl., 2017; Kaluza m.fl., 2020) fokuserar denna kunskapssammanställning på teorigrundade konstruktiva och destruktiva ledarskapsstilar. I studier som utvärderar multipla ledarskap men där någon/några av dessa inte är teorigrundade (t.ex. interventionsledarskap) ingår bara det teorigrundade ledarskapet i resultatsammanställningen. Likaså exkluderades resultat rörande utfall som ligger bortom angivna inklusionskriterier (så uteslöts t.ex. medarbetares önskan om att lämna organisationen). Diskussion och slutsatser av studierna lästes för att man skulle få en tydligare bild av författarnas syn på sitt bidrag och sin tolkning av studiens resultat. Denna information användes främst i syfte att kontrollera att vår resultatsammanställning var rättvisande.

Bilaga 2 – Utvärderade fulltexter, med redovisad kvalitet (enligt MMAT)

Vi har använt McGill-universitetets *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) (Hong m.fl., 2018) för multimetodstudier som verktyg för kvalitetsgranskningen av de inför bedömningen inkluderade 27 fulltextartiklarna. Eftersom samtliga artiklar ($n=27$) som återstod inför kvalitetsgranskningen antingen utgjordes av randomiserade kontrollerade studier eller kvantitativa icke-randomiserade studier utgick vi MMAT-verktygets mallar för studier med sådan design. MMAT-granskningen inleds med två screening-frågor: S1. *Finns tydliga forskningsfrågor?* och S2. *Kan forskningsfrågorna besvaras med hjälp av insamlad data?* Ett icke-jakande svar innebär att studien kanske inte är en empirisk studie och eventuellt bör exkluderas. Samtliga granskade artiklar fick ett jakande svar på dessa frågor och var därmed fortsatt inkluderade i granskningen.

Resultaten av kvalitetsgranskningen redovisas nedan separat för randomiserade kontrollerade studier (se tabell 1) och kvantitativa icke-randomiserade studier (se tabell 2). Granskningarna av de två kategorierna av artiklar utfördes separat av två bedömare och kontrollerades sedan av den andre. I en avslutande sammanvägd bedömning utifrån utvärderingen beslutades att fortsatt inkludera samtliga granskade artiklar.

Randomiserade kontrollerade fulltexter (N=8)

Granskningsfrågorna lyder: 2.1 *Är randomiseringen korrekt utförd?*,
2.2 *Är grupperna jämförbara vid baslinje?*, 2.3 *Finns kompletta utfallsdata?*,
2.4 *Saknar utvärderare av utfall kunskap om interventionen?*,
2.5 *Var interventionsdeltagarna följsamma?*

Tabell 1. Svar på frågor om randomiserade kontrollerade artiklar.

Källa	Fråga 2.1	Fråga 2.2	Fråga 2.3	Fråga 2.4	Fråga 2.5
An m. fl. (2020)	Kan ej avgöra	Ja	Nej*	Nej	Kan ej avgöra
Caesens m.fl. (2019)	Kan ej avgöra	Kan ej avgöra	Nej*	Ja	Ja
Carnevale m.fl. (2018)	Kan ej avgöra	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja
Fiset m.fl. (2019)	Kan ej avgöra	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja
Hu m. fl. (2020)	Kan ej avgöra	Kan ej avgöra	Nej*	Ja	Ja
Hurst m.fl. (2019)	Kan ej avgöra	Kan ej avgöra	Nej*	Ja	Kan ej avgöra
Park m. fl. (2018)	Kan ej avgöra	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja
Schmid m.fl. (2018)	Kan ej avgöra	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja

Anm. * dock hög andel (>80) valida svar.

Två av artiklarna, Fiset m. fl. (2019) och Hu m. fl. (2020), omfattade två delstudier var som granskades med samma resultat.

Kvantitativa icke-randomiserade fulltexter (N=19)

Granskningsfrågorna lyder: 3.1 *Är deltagarna representativa för målgruppen?*, 3.2 *Är mätmetoder för utfall och intervention (eller exponering) lämpliga?*, 3.3 *Finns fullständiga utfallsdata?*, 3.4 *Har det tagits hänsyn till andra påverkansfaktorer i design och analys?*, 3.5 *Administrerades interventionen (förekom exponering) som avsett under studieperioden?*

Tabell 2. Svar på frågor om kvantitativa icke-randomiserade artiklar (N = 19).

Källa	Fråga 3.1	Fråga 3.2	Fråga 3.3	Fråga 3.4	Fråga 3.5
Hetland m.fl. (2015)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Jacobsen & Bøgh Andersen (2015)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja	Ja
Lauring & Jonasson (2018)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja	Ja
Lindblom m.fl. (2015)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Lindblom m.fl. (2016)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Lundmark m.fl. (2017)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Lundmark m.fl. (2018)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Mauno m.fl. (2016)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Nielsen & Daniels (2016)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Nielsen m.fl. (2019)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Peltokorpi & Hasu (2015)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja	Ja
Perko m.fl. (2016)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Perko m.fl. (2017)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja	Ja
Sandvik m. fl. (2019)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja	Ja
Siren m.fl. (2016)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja	Ja
Tafvelin, Hasson m.fl. (2019)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Tafvelin, Nielsen m.fl. (2019)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Upadyaya & Salmela-Aro (2020)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Nej	Ja
Yu & Duffy (2021)	Kan ej avgöra	Ja	Ja	Ja	Ja

Anm. En av artiklarna, Hetland m.fl. (2015), omfattade två delstudier som granskades med samma resultat.



Myndigheten för
arbetsmiljökunskap

www.mynak.se

ISBN 978-91-987761-2-6