

Ledarskap och lärandeklimat under distansarbete

Lotta Delleve, Ellen Jaldestad och Andrea Eriksson

Stora omställningar har skett till ökat distansarbete. För att vid ökat distansarbete upprätthålla funktioner och interaktioner mellan teammedlemmar i kontorsarbeten behövs fungerande digitalt lärandeklimat. Studien utforskar chefers perspektiv, arbete och förhållanden som stärker digitalt lärandeklimat i deras arbetsteam. En enkät distribuerades under och efter pandemin (2021-2022-2023) till medarbetare och deras chefer (n=818, 930, 926). Resultat från öppna svar belyser chefers utmaningar att hålla gruppens utbyte av stimulans, stöd och energi. Den kvantitativa analysen visar samvariationer mellan teamets grad av digitalt lärandeklimat och chefers egen grad av distansarbete och digitala möten, tillit till att inte missa viktig kommunikation, delaktighet i beslut samt återkommande dialog om förbättrade arbetssätt. Sammanfattningsvis ger studien kunskap om hur ledarskapsstrategier kan understödja digitalt lärandeklimat, i ett utvidgat spanande efter missad information och samlande i olika mötesformer med närvaro och positiv anda.

Nyckelord: hybridarbete, distansarbete, ledarskap, lärandeklimat, delaktighet

Sedan 2020 har många arbetsplatser ställt om sin verksamhet och sitt sätt att organisera arbete till ökat distansarbete samt ökad användning av digitala kommunikationskanaler, särskilt vid kontorsarbeten. Det har för många inneburit att genomföra det dagliga arbetet på rumslig social distans från sina kollegor. Detta väcker frågor om hur arbets-

FÖRFATTARE

Lotta Delleve, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, lotta.delleve@gu.se

Ellen Jaldestad, Akademien för hälsa och välfärd, Högskolan Halmstad, ellen.jaldestad@hh.se

Andrea Eriksson, Avdelningen för ergonomi, KTH, andrea4@kth.se

DOI: <https://doi.org/10.58236/aa.26977>

© Författaren/författarna. Detta är en Open Access-artikel som distribueras enligt Creative Commons, licens CC-BY 4.0

platser kan dra lärdomar från det omställningsarbete som skett för att utveckla förmågan att på hållbara sätt genomföra arbete. Det finns många aspekter som kan påverka om och hur ökad grad av distansarbete är hållbart. Flera studier och litteraturgenomgångar visar på distansarbetets dubbla natur, det vill säga att distansarbete kan påverka hållbarhet för anställda själva och verksamheten både positivt och negativt (till exempel Brooks et al., 2022; Samuelsson et al., 2022; Saurombe et al., 2022; Westbrook, 2023; Ziedelis et al., 2023; Zürcher et al., 2021). Det finns också flera förhållanden i organisationen och i arbetet vid ökat distansarbete som kan ha betydelse för lärande interaktioner och utbyten mellan anställda och deras chefer.

Denna studie utforskar ledarskap och digitalt lärandeklimat, utifrån chefers perspektiv och chefsarbete. Studien tar ett praktisknära systemperspektiv som har fokus på hur det verksamhetsnära chefsarbetet kan utövas för att understödja betydelsefulla aspekter, och integrering av dem, för hållbart arbete och lärande i arbetet (Dellve & Eriksson, 2017). Till det bredare ramverket och den utforskande ansatsen, har fokus fästs på frågor om digitalt lärandeklimat. Syftet med studien är att identifiera utmaningar, faktorer och förhållanden som stödjer digitalt lärandeklimat i arbetsteam under distansarbete, från chefers perspektiv. Följande frågeställningar undersöktes: Hur beskriver ledare själva utmaningar i ledarskap under ökat distansarbete? I vilken grad väljer chefer att själva arbeta och hålla möten, och hur samvarierar det med digitalt lärandeklimat? Finns samvariationer mellan strukturerings av arbetet, socialt samspel i teamet och digitalt lärandeklimat?

HÅLLBART DISTANSARBETE?

Sedan början av 1990-talet och framåt har distansarbete följt den tekniska utvecklingen av datorer och internet. Grad av och former för distansarbete har utvecklats på varierande sätt i olika sektorer fram till utbrottet av COVID-19, då distansarbete ökade dramatiskt (Vyas, 2022). Distansarbete har ofta och historiskt sett kopplats till hållbart arbete i termer av livsbalans (på engelska kallat work-life balance), prestation och välbefinnande, samt hybrida arbetsmodeller och digital infrastruktur (Jain & Devi, 2024). När distansarbetet ökade för fler grupper på grund av restriktioner vid pandemin, visade studier att medarbetare var mer produktiva i arbetet (Staniec et al., 2023; Westbrook, 2023). För många främjades livsbalansen och stressnivåerna minskade (Pillai & Prasad, 2023; Westbrook, 2023).

Bland de positiva konsekvenserna av distansarbete fanns ökad produktivitet, energi, arbetstillfredsställelse och lägre nivåer av distraktion, jämfört med arbete på ordinarie arbetsplats (Babapour Chafi et al., 2022; Zürcher et al., 2021). Fördelar med distansarbete inkluderar också ökad frihet och flexibilitet (Babapour Chafi et al., 2022; Brooks et al., 2022) och nya möjligheter att utveckla strategier för ledarskap och samarbeten på distans (Brooks et al., 2022) samt att planera

och justera arbetstiden (Babapour Chafi et al., 2022; Galanti et al., 2021). Mer hållbara förhållanden kan också indikeras genom besparing av tid, kostnader och klimatpåverkan genom mindre resande och pendling (Babapour Chafi et al., 2022; Saurombe et al., 2022). Från arbetsgivares perspektiv har det rapporterats om minskad frånvaro, bättre samarbeten, kostnadsbesparingar (kontorskostnader), flexibilitet, innovation och produktivitet (Westbrook, 2023).

Utmaningarna med hållbart distansarbete är risk för ökad ensamhet och isolering (till exempel medarbetare som känner sig bortkopplade från en grupp som de formellt är en del av) (Babapour Chafi et al., 2022; Samuelsson et al., 2022; Zürcher et al., 2021), överansträngning (till exempel medarbetare som arbetar längre för att bevisa sin produktivitet för sin närmaste chef) (Saurombe et al., 2022), begränsade möjligheter till samarbete (Brooks et al., 2022; Samuelsson et al., 2022), minskat socialt stöd (Samuelsson et al., 2022), begränsad tillgång till ergonomiskt goda förhållanden och tekniska problem (Babapour Chafi et al., 2022; Brooks et al., 2022). Distansarbete verkar också kunna öka tröttheten, på grund av långvarigt skärmarbete (Martimianaki & Polyviou, 2024). Likaså har upplevd stress under distansarbete visat sig påverka produktiviteten negativt (Sandoval-Reyes et al., 2021). Andra utmaningar handlar om att omvandla organisationskulturen till att mötas och arbeta ihop via en datorskärm (Babapour Chafi et al., 2022). Gifford (2022) rapporterar att arbetsgivare kan vara mer angelägna om att återgå till att arbeta på kontor medan anställda önskar att fortsätta ha stora möjligheter att arbeta hemifrån.

Teknik har rapporterats som en utmaning när det gäller medarbetarnas förmåga att använda lämpliga verktyg och arbetsgivarnas förmåga att tillhandahålla sådana verktyg (Westbrook, 2023). Vår tidigare studie visade att korrekta och välfungerande tekniska lösningar kan främja medarbetarnas tillfredsställelse och produktivitet under distansarbete (Eriksson et al., 2022). Att använda digitala verktyg för social interaktion kan vara viktigt för det sociala stödet och förtroendet vid distansarbete, samt för att minska känslan av att vara ensam och isolerad (Gifford, 2022). Ett ökat behov av teknisk interaktion eller icke-funktionella tekniska enheter och tjänster kan dock leda till att medarbetarna upplever teknikstress (Jain & Devi, 2024; Shirmohammadi et al., 2022a).

Distansarbete verkar alltså ha två sidor av samma mynt i flera olika avseenden: Flexibilitet i arbetstider kan vara positivt, men kan ha en negativ inverkan på arbetsintensiteten; Flexibilitet i arbetsplats kan vara positivt, men utrymmesbegränsningar kan vara negativt; Välfungerande teknik är positivt, medan otillräckliga lösningar kan leda till teknostress och isolering; Distansarbete kan öka livsbalansen, men gränser mellan arbete och fritid kan flyta ihop (och öka kvinnors hushållsarbete) (till exempel Lyzwinski, 2024; Shirmohammadi et al., 2022a). Vidare kan effektivitet och prestation både öka och minska under distansarbete;

individuell prestation kan gynnas av ostört arbete hemifrån, medan teamarbete kan hindras av digitala kommunikationsverktyg (Gifford, 2022).

Dessa utmaningar och resurser tycks genomslå olika grupper i olika grad. Till exempel visar studier att kvinnor upplevde mer arbetsstress (Almubarak et al., 2022; Arti & Gita, 2024), arbetsbelastning (Samuelsson et al., 2022) samt lägre livsbalans (Arti & Gita, 2024; Johnston et al., 2022; Lyzwinski, 2024) när de arbetade på distans. Medan förväntningar på kompensering överarbete under distansarbeten visade sig påverka män mer negativt än kvinnor (Žiedelis et al., 2023). Den olika påverkan, komplexiteten och den dubbelsidiga naturen hos distansarbete gör att den sammanhållande arbetsledande funktionen blir betydelsefull för lärande i team för utveckling av mer hållbart arbete.

DIGITALT LÄRANDEKLIMAT – DEL I EN LÄRANDEMILJÖ FÖR HÅLLBARHET

Ett lärande i team som bidrar till en hållbar arbetsmiljö kan definieras som en ökad förmåga att hantera dagliga utmaningar inklusive lärandeprocesser som bygger tillit, hälsosamt engagemang och goda arbetsprestationer (Dellve et al., 2016; Kira et al., 2010). Lärande är något som kan ske både medvetet och omedvetet och kan definieras som förändringar i uppfattningar, erfarenheter eller kompetens (Billet, 2004). Dock upplever många anställda att det finns betydande hindrande organisatoriska förhållanden för lärande och reflektion på arbetsplatser. Framförallt handlar det om svårigheter att kunna avsätta resurser och tid (Eriksson et al., 2020; Ryding, 2020) ofta på grund av höga kvantitativa arbetskrav eller att mycket tid går åt att lösa akuta problem i det dagliga arbetet. Genom att inte avsätta tid för lärande så hindras en mer proaktiv hantering av problem (Eriksson et al., 2020). Andra hindrande faktorer rör chefers bristande erfarenhet av förändringsledarskap och hantering av motstridiga krav på nedskärningar under organisatoriska satsningar på lärande (Wilhelmson et al., 2015). En systematisk översikt visar att ledarskap både har en direkt och en indirekt effekt på lärandet inom en arbetsorganisation (Lundqvist et al., 2023). Översikten pekar till exempel på att ett transformativt ledarskap har en direkt påverkan på organisatoriskt lärande medan ledarskap inriktat specifikt mot utveckling och innovation främjar individuellt lärande. Vidare visar översikten att sambanden mellan ledarskap och lärande ofta medieras av organisationsklimat, organisatoriska förutsättningar och teamklimat (Lundqvist et al., 2023).

I studien som presenteras i den här artikeln definierar vi att lärande är något som äger rum när individer, ledare och arbetsgrupper hanterar och försöker förbättra sin arbetssituation i en organisatorisk, teknisk och social kontext, som i sin tur samspelar med lärandemiljön i en arbetsorganisation (Billet, 2009; Harteis & Billet, 2008). Lärandemiljö har beskrivits som de förutsättningar och praktiker

som kan bidra till att lärande på en specifik arbetsplats underlättas eller hindras (Ellström et al. 2008). Lärandemiljö har även definierats som den övergripande strukturen och miljön för lärande, vilken inkluderar psykologiska, sociala och fysiska aspekter som samspelar med lärande (Bouw et al. 2019). I vår studie har vi valt att fördjupa oss i aspekter av ”digitalt lärandeklimat”, som en delkomponent av en lärandemiljö, för att fokusera kritiska aspekter under omställningar till distansarbete. Aspekter av lärandeklimat har i forskning operationaliserats genom känslomässiga och relationella aspekter av en lärandemiljö som formas genom mellanmännsliga samspel, attityder och normer. Ett psykologiskt tryggt lärandeklimat har till exempel beskrivits kännetecknas av att anställda känner sig trygga med att framföra idéer och frågor, där anställda känner sig accepterade för dem de är och ett klimat som kännetecknas av att man samarbetar för ett gemensamt bästa (Edmondson, 1999). Då ökat digitalt arbete skapar nya förutsättningar för arbetsrelationer så menar vi att lärandeklimat vid digitalt arbete (i vår studie definierat som ”digitalt lärandeklimat”) är av särskilt intresse att fördjupa sig i för att förstå samspel mellan lärande och hantering av de arbetsmiljöutmaningar som uppstått till följd av ökad grad av distansarbete. Lärandeklimat är dock inte något som utvecklas i ett vakuum, utan det behöver förstås utifrån dess samspel med organisatoriska, sociala och individuella faktorer och processer. I denna studie fokuserar vi sådana specifikt kopplat till ledarskapet.

Tidigare forskning pekar på att specifika samspel, attityder och normer kopplade till lärandeklimat inkluderar aspekter av tillit, engagemang och samarbete. Ett arbetsklimat som kännetecknas av psykologisk trygghet har till exempel visat sig främja lärande i kunskapsintensiva arbeten (Sanner & Bunderson, 2015). Det kan exemplifieras av teammedlemmar med ett öppet förhållningssätt som på konstruktiva sätt engagerar sig i lärandeprocesser på arbetsplatsen eller arbetsteamet och dess ledare som arbetar för ett tillitsfullt och samarbetsinriktat teamklimat (Eriksson et al. 2020). Ett positivt lärandeklimat som inkluderar tillitsskapande ledningskultur har till exempel visat sig öka både chefer och medarbetares engagemang i lärande förbättringsarbeten (Gunnarsdottir et al., 2018; Strömgren 2017). Stödande för lärandeklimat är också medarbetares vidgade delaktighet i beslut vilket skapar förutsättningar för lärande, kreativitet och välbefinnande (Boxall & Macky, 2009). Här sker ett samspel mellan organisatoriska nivåer och strukturer, det sociala klimatet, lärandeklimat, och individers handlingsutrymme (att kunna, välja och/eller vilja arbeta på distans). En av våra tidigare studier baserade på analyser av enkäter till medarbetare genomförd under COVID-19 pandemin visade att upplevelsen av att distansarbete stödjer livsbalans samt av funktionella digitala verktyg, digitalt lärandeklimat och ledarskapskvalitet har särskilt betydelse för arbetsprocesser för dem som i större utsträckning arbetar på distans (Eriksson et al 2022). En av våra andra kvalitativa studier av team under pandemin pekar

på vikten av tydliga kommunikationskanaler, kontinuerlig tekniskt stöd samt strategier och verktyg för daglig styrning av arbete för att understödja teams lärandeprocesser och gemensamma meningsskapande, hantering och utveckling av nya digitala arbetssätt (Williamsson et al 2024).

Sammantaget pekar tidigare studier på vikten av faktorer på organisations- och gruppnivå för att utveckla ett lärandeklimat som främjar en hållbar arbetsmiljö. Ett alltför snävt fokus på individens förmåga att hantera flexibla arbetsvillkor kan bidra till "blaming the victim", att till exempel illa fungerande digital kommunikation blir upp till individen att lösa och vara beroende av den individuella kompetensen och handlingsstrategier att möta och lösa utmaningarna. I denna artikel fokuserar vi särskilt på ledarskap och dess betydelse för digitalt lärandeklimat inom arbetsteam. Samspelet mellan ledarskap, teamklimat och lärande kan ses som dynamiskt där ledarskap påverkar ett öppet och tryggt teamklimat vilket i sin tur påverkar lärande, men där teamklimatet i sig själv också kan påverka ledares förhållningssätt och strategier i förhållande till lärande (Eriksson & Dellve, 2020).

CHEFS- OCH LEDARSKAP UNDER DISTANSARBETE

Ledarskapsstrategier samt organisatoriska policyer, med en helhetssyn på människor i arbete, har potential att kunna minska de negativa utmaningarna genom att stärka resurserna vid distansarbeten (till exempel Babapour Chafi et al., 2022; Di Tecco et al., 2021; Gifford, 2022; Klaser et al., 2024). Eftersom chefer kan spela en nyckelroll för ett välfungerande distansarbete kan både kunskap och praktik om ledningsstrategier behöva uppdateras i organisationer (Gifford, 2022). Dock har flest tidigare studier om ledarskap vid distansarbete fokuserat olika ledarstilar och inte chefsarbeten, organisering och chefers förutsättningar.

Kunskap om ledarstilar kan ge indikationer på vad som kan ha betydelse för chefers arbete. Att vara anpassningsbar i sitt ledarskap verkar till exempel vara viktigt för medarbetarnas välbefinnande (Oleksa-Marewska & Tokar, 2022). Transformativt ledarskap med fokus på inflytande, motiverande och intellektuell stimulans (Arti & Gita, 2024) samt deltagande ledarskap (Lyzwinski, 2024) har visat samband med medarbetarnas livsbalans och välbefinnande samt produktivitet under distansarbete. Teorin om transformativt ledarskap kan i vissa avseenden vara tillämplig när det gäller att skapa en miljö som präglas av tillit och samarbete, vilket är viktigt för att motivera och ge medarbetarna möjlighet att uppnå mer än de ursprungligen trodde var möjligt (Arti & Gita, 2024).

Särskilt tycks kommunikation i ett förtroendefullt klimat mellan chefer och medarbetare ha vidare betydelser. Kommunikation och förtroende för ledare har stärkt prestationer bland medarbetare och virtuella team (Jain & Devi, 2024), hälsa och produktivitet bland medarbetarna, medan mer auktoritära ledarstilar har visat sig ha ett negativt samband vid distansarbete (Lyzwinski, 2024).

Förbättrat socialt stöd under distansarbete har visat positiva effekter och mildrat arbetsbelastning, ensamhet och isolering samt obalans mellan arbete och privatliv (Di Tecco et al., 2021). För de som har utmaningar med distansarbeten har stöd från chefer och organisation (Johnston et al., 2022) samt transformativt ledarskap särskilt minskat stress (Arti & Gita, 2024; Olsen et al., 2023). För att stärka medarbetares förutsättningar att arbeta på distans har tidigare studier betonat betydelse av att det finns ett spektrum av stöd, positiva attityder till distansarbete samt, förtroende från kollegor, chefer och familj som anpassas till individens utmaningar och resurser (Galanti et al., 2023; Lyzwinski, 2024; Ng et al., 2022). Stödjande för distansarbete, utan stress, är tillgängliga och välfungerande digitala verktyg och teknik samt IT-stöd (Eriksson et al., 2022; Shirmohammadi et al., 2022a).

METOD

Då kunskap om chefers arbete, ledarskap och förhållanden som stärker lärandeklimat i deras digitala arbetsteam är relativt begränsad har studien en utforskande ansats. Studien är del i ett forskningsprojekt som omfattar kvalitativa och kvantitativa data, där framförallt svar från medarbetare redan är rapporterade (se Eriksson, et al 2021). Den empiri som använts i denna studie kompletterar dessa med att analysera enkätsvar och svar på öppna enkätfrågor från chefer. Studien har prövats i etikkommitté som lämnat rådgivande yttrande om projektet (Dnr 2021-01019).

Deltagare och data-insamling

I syfte att få en bredare representation av tjänstemannaaarbeten med arbetsteam inom en bredd av olika organisatoriska sammanhang och branscher, valdes två stora företag som innehöll flera enheter och många arbetsteam (se Eriksson, et al 2021). Ett företag var ett stort globalt tillverkningsföretag som hade cirka 13 500 anställda i Sverige. Det andra företaget var ett rikstäckande fastighetsbolag med cirka 400 anställda. Sju enheter i dessa företag valdes ut strategiskt tillsammans med företagets HR-representant för att representera olika typer av regioner, arbeten, erfarenheter och förutsättningar för distansarbete. I båda företagen omfattade de valda enheterna totalt cirka 400 anställda var.

En webbenkät distribuerades i svensk och engelsk version till anställda inom de valda enheterna, under tre år (2021-2022-2023, n=818, 930, 926, svarsfrekvens 59%, 45%, 37%). Av de svarande hade 80 personer ett formaliserat chefsansvar med direkt underställda tjänstemän (2022). I denna studie användes svar från dessa chefer i analys av empiri från 2021-2022-2023. Bland de 80 cheferna kom 38 från fastighetsföretaget och 42 från tillverkningsföretaget.

Variabler och analys

Chefernas enkätsvar analyserades med fokus på deras uppfattning, former och förutsättningar för att skapa ett digitalt lärandeklimat.

I enkäterna besvarades och analyserades öppna frågor (2021-2022-2023) om (1) Vad de själva upplevde som största arbetsrelaterade omställningarna i samband med distans- och hybridarbete, (2) Uppfattning om möten och mötesformer, (3) Hur de (cheferna) gör för att möta utmaningar med distansarbete, för att bidra till goda relationer och samarbeten i sitt team, (4) Om de har, och i så fall hur de arbetar med företagets policy för distansarbete. Svaren analyserades kvalitativt med innehållsanalys, och induktiv utforskande ansats, med fokus på ledarskap, chefsarbete och hur ledare själva beskriver utmaningarna i arbetsledning under ökat distansarbete. Analysen gav inte grund nog för redovisning av utveckling i svar på frågorna, med separata svar från olika år. Resultaten jämföres också, i ett kvalitetsundersökande analysmoment, med medarbetares svar på de öppna frågorna. Dessa stärkte fynden från analys av chefers svar.

Följande strukturerade enkätfrågor besvarades av chefer (2022) och analyserades (se nedan och *tabell 1*).

- *Digitalt lärandeklimat* ett index med 2 frågor (Kaipio et al, 2017) om teamets/arbetsgruppens gemensamma lärande och samarbete under digitala arbetssätt. Frågorna löd: *I arbetsgruppen diskuterar vi...* (a) hur vi kan förbättra hur vi arbetar med digitala verktyg; (b) hur vi samarbetar vid distansarbete. Svarsskalan var en fempunkts Likert-skala som sträckte sig mellan "instämmer helt" och "instämmer inte alls".
- *Distansarbete* En fråga avsåg andel av arbetstiden som var på distans (i procent). Två frågor om huruvida distansarbetet stödjer hantering av ansvar och intressen utanför arbetet, resp. stödjer hantering av varierande ansvar och belastning i arbetet (Albion, 2004). Utvecklade frågor om distansarbetet stödjer information, kommunikation, delaktighet i beslut.
- *Arbetsmöten* Utvecklade frågor om andel arbetstid i möten, samt specifika former av möten: fysiska, digitala resp. hybrida möten. En fråga om upplevd förbättrad möteskvalitet.
- *Engagemang i förbättringsarbete* Tre frågor om aktivt arbete med att förbättra arbetssätt i teamet; diskuterar hur fel undviks, resp. om kontinuerlig dialog om kvalitetsförbättringar (Strömberg et al, 2017).
- *Socialt kapital* Fyra frågor om teamets/arbetsgruppen inställning att hjälpas åt "att tillsammans ro det här iland"; att hålla varandra informerade; kollegor känner sig förstärkta och accepterade; kollegor bygger vidare på varandras idéer för att nå bästa möjliga resultat; kollegor samarbetar för att utveckla och tillämpa nya idéer (Kouvonen et. al 2006).

- *Tillit* Tre frågor från COPSOQ III (Berthelsen et al, 2020) analyserades: Ledningen litar på att medarbetarna gör ett bra jobb; medarbetarna litar på den information som kommer från ledningen; medarbetarna kan uttrycka sina åsikter och känslor.
- *Emotionella krav* Två frågor från COPSOQ III, dels om arbetet innebär känslomässigt påfrestande arbetssituationer, dels om de måste förhålla sig till medarbetares personliga problem (Berthelsen et al, 2020).

Först gjordes ett index av teamets digitala lärandeklimat (Cronbachs alfa 0,79). Detta dikotomiserades (mediandikotomisering) för att göra gruppvisa beskrivande jämförelser avseende de studerade faktorerna och förutsättningar i syfte att identifiera vilka som hade potential att stödja lärandeklimat i arbetsteam i distansarbete. Därefter gjordes enkla deskriptiva analyser (m, md, %) av variabler som rörde chefers eget distansarbete, för deras digitala ledarskap och samarbete med medarbetarna på sin enhet. Därpå beräknades chefers skattade medelvärden, uppdelat per skattat högt respektive lågt digitalt lärandeklimat. Slutligen testades skillnaderna i svar mellan grupperna av högt- respektive lågt digitalt lärandeklimat med Wilcoxon Signed rank test. I ett kvalitetsundersökande moment analyserades också skillnad mellan digitalt lärandeklimat, mellan svar från chefer och medarbetare inom enheterna och organisationerna. Det fanns ingen statistiskt signifikant skillnad.

RESULTAT

Här presenteras först chefers upplevda utmaningar i chefsarbetet under arbete på distans. Dessa resultat grundar sig på analys av chefers öppna svar. Därefter redovisas resultat från analys av strukturerade enkätfrågor. Först avseende de frågor som rör deras arbete och organisering av chefsarbetet. Därefter redovisas resultat av analys av digitalt lärandeklimat i arbetsteam och samvariationer samt jämförelser med och mellan faktorer och förhållanden (strukturering av arbetet samt stöd och hinder som rör socialt samspel) med hög respektive låg grad av digitalt lärandeklimat.

Chefers upplevda utmaningar under distansarbete

Att leda på distans innebär för de flesta problematiker i chefsansvaret som rör att missa den sociala interaktionen, och vara närvarande som ledare. Cheferna beskrev ett *spanande* efter missad information för att få kännedom om behov och problematiker som låg inom deras chefsansvar att hantera. Detta kunde innebära att chefsarbetet i större utsträckning skedde genom *samlade* i olika mötesformer med fokus på interaktion eller arbetsuppgiften.

Spanande – efter missad information

Distansarbetet kunde innebära att viktiga och kreativa sociala dynamiker som ger stimuli och energi tappas och att arbetsprocesser går trögare och som var hindrande för ett lärandeklimat i teamet. Cheferna kunde missa att höra viktig information och tidiga signaler som de kunde hantera proaktivt – och som påverkade utövandet av ledarskapet. En sådan missad "överhörning" av signaler lyftes som dilemma för flera. Det innebar att de fick "sträcka ut" sitt spanande efter tecken eller signaler där de behövde agera. Till exempel vad gäller att ta arbetsmiljöansvar för fungerande ergonomiska förhållanden i medarbetares hemmakontor, och lyssna noga efter tecken på problem. Chefer beskrev också att de, för att förstå nyanser, blivit mer privata i sin kommunikation. Nedan följer några citat kopplade till de former av förlorade möjligheter till information och lärande som cheferna fick sträcka sitt spanade kring.

- Försämrade möjligheter till överhörning: *"Tappar gemenskap och överhörning av viktiga frågor som hanteras i vardagen", "Sämr överhörning av saker som man inte är direkt involverad i, men ändå har intresse av"*
- Svårare att läsa av varandra: *"Svårt att uppfatta reaktioner i gruppen när hälften inte kan ses eller höras", "Att inte kunna se ansiktsuttryck på samma sätt. Svårt att fånga upp om någon mår dåligt", "Frånvaro av fysiska möten med medarbetare, att kunna läsa av kroppsspråk och mående"*
- Begränsat med interaktioner som bidrar till utveckling och lärande: *"Man tappar lite "kring prat" som också kan ge viktig input till helheten", "Värdefulla kommentarer inför och efter ett möte registreras ej", "Den spontana kontakten med mina grupper blir lika med 0 vilket troligen kommer hämma utvecklingen över tid"*

Samlande – i olika mötesformer

Att leda på distans innebar att antalet möten hade ökat för att samlas och att tiden mellan möten då hade minskat. Kraven på att möten skulle vara samlade utifrån önskemål om effektivitet, social interaktion och uppföljningar hade också ökat. Från medarbetare lyftes krav på att arbetsmöten skulle vara effektiva, utan upprepning av information, med tydlig agenda. Medan chefer i högre grad lyfte behov av att samlas regelbundet i sociala och stödjande möten (till exempel fika, pepp-möten) för att hålla engagemang och gemenskap. Här hade också samtal av mer privat natur ökat, för att skapa gemenskap. Chefer lyfte även att behov av avstämmande möten med individer och team hade ökat, för att hålla fokus på mål och uppdrag. I några team hade man som vana att arbeta uppkopplade tillsammans, för att hålla interaktion som var värdefull för att stödja varandra i problemlösning och energi i teamet. I team som mestadels arbetade på distans blev kraven på social och lustfylld interaktion mer betydelsefull över tid. Nedan följer några citat kopplade till de olika – men integrerande – formerna av samlande möten.

- Effektiva arbetsmöten: *"Krav på tydlig agenda i möten har ökat och att jag enkelt kan lämna ett möte om det inte är relevant för mig".*
- Interaktiva arbetsmöten: *"Låter alla komma till tals på pulser och gruppmöten, möjlighet att dela med sig av erfarenheter", "Jobbar med incheckning och teambuilding även i digitala möten"*
- Gemensam skärmarbetsstid: *"Vi har jobba-tillsammansdagar med kamera på", "Jobbar för att vi ska hjälpa varandra i arbetet"*
- Uppföljande avstämningsmöten: *"Gör fler korta avstämningar för kontinuitet och undanröjande av eventuella hinder/problem i tid", "Kontinuerliga utvärderingar i projekt och säkra att alla är med på banan/har utbildning, är informerade, förankring med alla som påverkas etc. krav på att tydliggöra ägarskap av uppgifter och områden"*
- Positiv social interaktion, mer privat interaktion: *"Jag är generellt mer positiv och ser till att alla syns och blir lyssnade på, i positiv problemlösande anda", "Vi har nu också en SMS-chat där vi då och då skickar in lite meddelanden till gruppen som är av mer privat natur och delar med oss av vad som händer hemma", "Vi spelar padel, Vi tar en promenad, fikar, lunchar tillsammans. Försöker uppmuntra varandra & ge varandra Feedback" "Många gemensamma fikapauser och att se till att alla känner sig behövda och uppskattade".*

Med alla former av möten och genom den minskade tiden för resor till och från arbetet uppfattades att fler timmar användes totalt per dygn till arbete. Fler beskrev också en ökad effektivitet att arbeta på distans. För några har detta inneburit ökad stress och flytande arbetstider. För andra har flexibilitet i arbetet gett mer tid för fritid och bättre möjligheter att klara sitt eget livspussel och livsbalans.

Chefers arbete och organisering av distansarbete

Enligt enkätsvaren uppfattade majoriteten (85 procent) av cheferna att företaget hade en policy för distansarbete. De flesta arbetade efter den (91 procent) och policyn upplevdes ge frihet till anpassningar men också lite vägledning i tillämpning av policyn i det dagliga arbetet.

Drygt en tredjedel av arbetstiden arbetade cheferna själva på distans och en stor del av arbetstiden var de i möten (63,2 procent). Cirka hälften av alla möten var digitala (47 procent) och cirka en tredjedel i hybrid form (27 procent) eller på plats fysiskt (29 procent). De flesta cheferna skattade att distansarbetet underlättade deras livspussel men att det fanns utmaningar att hantera kommunikation och delaktighet. Att hålla god möteskvalitet med effektiva möten var för hälften en större utmaning.

Digitalt lärandeklimat

Det fanns en variation i digitalt lärandeklimat mellan enheterna i företagen, men inte mellan företagen (och inte mellan chefer och medarbetare inom företagen).

Tabell 1 visar att fler av dem som hade ett högre digitalt lärandeklimat vid sin enhet diskuterade aktivt med sina medarbetare om hur de skulle tillämpa företagets policy för distansarbete (79 procent respektive 68 procent).

Chefer med högt digitalt lärandeklimat vid sin enhet arbetade själva mer på distans (39 procent respektive 27 procent av den totala arbetstiden) och de upplevde i mindre grad att distansarbetet innebar att de missade viktig information. Likaså skattades mindre brister i kommunikation eller delaktighet i beslut utan det kunder vara understödjande i hantering av varierande ansvar och belastning i arbetet.

Chefer med högre digitalt lärandeklimat använde en större del av sin arbetstid för möten (65 procent respektive 60 procent) och dessa var oftare digitala (47 procent respektive 38 procent). För chefer med lägre lärandeklimat hade mötestiden ökat under pandemin men den var totalt lägre och fler möten var på plats (35 procent respektive 25 procent). I öppna svar uttrycktes att digitala möten var tidsbesparande men att det fanns utmaningar att hålla meningsfulla möten, framför allt av de som skattade ett lägre digitalt lärandeklimat.

Generellt skattade chefer med högre digitalt lärandeklimat att de i sin arbetsgrupp i högre grad arbetade aktivt i dialog med att ständigt förbättra gemensamma arbetssätt samt diskutera hur fel kunde undvikas. Medarbetarna höll i högre grad varandra informerade om viktiga arbetsfrågor, att de samarbetade för att hjälpas åt och bygga vidare på varandras idéer för att nå bättre resultat. I arbetsgrupper med högre digitalt lärandeklimat skattade chefen att det i högre grad var möjligt för medarbetarna att uttrycka sina åsikter och känslor - och att ledningen litade på att medarbetarna skulle göra ett bra jobb.

Tabell 1 Chefernas arbete, strukturerings av arbetet inom teamet, upplevda hinder och möjligheter under distansarbete (m, %) samt uppdelat för chefer som ledde team med högre respektive lägre grad av digitalt lärandeklimat. Test av statistiska skillnader i medelvärden.

		Alla m	Digitalt lärandeklimat Högre m	Lägre m
Distansarbete	Andel av arbetstiden (%)	34	39***	27
	Stödjer livsbalansen (ansvar och intressen)	3,76	3,84	3,63
	Stödjer hantering av ansvar och belastning i arbetet	3,46	3,76***	3,13
	Stödjer information, kommunikation, delaktighet i beslut	3,16	3,42 ***	2,84
Arbetsmöten	Andel arbetstid i möten?	63,2	65,2	60,6
	... fysiska möten	29	25***	34,5
	... digitala möten	46,6	47,1**	37,7
	... hybrida möten	26,9	31,9	27,3
	Förbättrad möteskvalitet senaste året	3,31	3,45**	3,13
Engagemang i förbättringsarbete	Arbetar aktivt med att förbättra arbetssätt	4,03	4,37***	3,61
	Diskuterar hur fel undviks	4,13	4,3***	3,93
	Levande dialog om kvalitetsförbättringar	4,13	4,37***	3,84
Socialt kapital	Inställning att "tillsammans ro det här iland"	4,25	4,38*	4,06
	Kollegor håller varandra informerade	4	4,16***	3,77
	Kollegor känner sig förstådda och accepterade	4,1	4,09	4,13
	Kollegor bygger vidare på varandras idéer	3,86	4,04**	3,58
	Kollegor samarbetar i att utveckla nya idéer	3,99	4,07**	3,83
Tillit	Ledningen litar på att medarbetarna gör ett bra jobb	4,2	4,4**	4
	Medarbetarna litar information från ledningen	4,3	4,31	4,19
	Medarbetarna kan uttrycka sina åsikter och känslor	4,3	4,36**	4,22
Emotionella krav	Känslomässigt påfrestande arbetssituationer	3,12	3,26	2,87
	Förhålla sig till medarbetares personliga problem	2,74	2,77	2,62

*p<0,05, **p>0,01, ***p<0,001

DISKUSSION

Studien utforskade förhållanden och faktorer som stödjer lärandeklimat i arbets- team under omställning till distansarbete, från ledares perspektiv. Genom den variation som fanns mellan team med hög respektive låg grad av digitalt läran- deklimat, och i de förhållanden som skattades indikerades betydelsefulla för- hållanden för lärandeklimat. Rikligt med svar på öppna frågor analyserades och identifierade strategier för att möta utmaningar. Resultaten bidrar med kunskap om hur ledarskap kan understödja lärandeklimat under digitalt arbete och kan sammanfattas som ett utvidgat *spanande och samlande i närvaro med positiv anda*. Resultaten indikerar, i linje med Lundqvists och kollegors litteraturstudie (2023), att ledarskap har direkt och indirekt effekt på lärandet i arbetet.

Ledare beskrev stora utmaningarna i arbetsledning och chefsansvar under omställning till distansarbete. Utmanande problematiker var att missa den sociala interaktionen vilket var relaterat till ett utvidgat *spanande* efter information för att få kännedom om behov och problematiker som låg inom deras chefsansvar att hantera. Ett chefskap som är mer spanande efter information och samlar till möten allt oftare skulle kunna innebära både mer öppenhet för lärande och mer kontrollerande chefstrategier. I de öppna svaren beskrevs dock genomgående bety- delsen av att behålla och/eller skapa tillit och en *positiv anda* i kommunikation och interaktion med medarbetare. Att leda med fokus på en positiv anda tolkas som strategier för att motverka en lägre energi och minskat engagemang som minskade fysiska sociala interaktioner kan bidra till. Chefers ledningsfokus på ett positivt teamklimat pekar också på ansträngningar för att skapa psykologisk trygghet vilket gynnar ett arbetsteams lärandeklimat (Edmondson, 1999; Sanner & Bunderson, 2015). Chefer med lärandeklimat skattade också generellt högre grad av tillit och lägre grad av oro för att missa information. Studiens fokus var dock betydelsen för lärandeklimat och det är möjligt att vi, genom på vilket sätt frågorna ställdes, gick miste om information om mer negativt kontrollerande strategier.

Ledarskapet praktiserades, under och efter omställningen till distansarbete, i större utsträckning genom *samlande* i olika former av möten. Enheter med högre grad av lärandeklimat hade signifikant mer digitala möten och mindre fysiska. Det beskrevs, av alla, stora utmaningar att hålla meningsfulla möten och uppe- hålla energi och närvaro. Medan chefer betonade betydelsen av socialt interaktiva möten i olika former, menade oftare medarbetare att de önskade kortare konden- serade möten med tydlig agenda. Vid enheter med högre grad av lärandeklimat arbetade chefer och medarbetare mer aktivt med att förbättra möteskvalitén. De metakommunicerade återkommande om mötesformer. Vid enheter med lärandeklimat hade de flesta cheferna diskuterat aktivt med sina medarbetare om hur de skulle tillämpa företagets policy för distansarbete. Företagets policy kan både ge stöd för beslut men bör också medge handlingsutrymme för enheters

anpassningar efter behov. Lärandeklimat gynnades, i linje med tidigare studier (se till exempel Boxall & Macky, 2009), av dialog om delaktighet i gemensamma arbetssätt och konstruktivt samarbete som kreativt byggde vidare på varandras idéer. Arbetsplatser som arbetar målinriktat med att skapa goda förutsättningar för hållbart lärande har med andra ord ökade möjligheter att komma in i en gynnsam spiral där förmågan att hantera svårigheter ökar (Eriksson et al., 2020).

Chefer som själva var *närvarande digitalt*, i fler samlande möten, hade enheter med högre grad av lärandeklimat. Mötesformerna varierade och kunde också innebära att var och ens distansarbete skedde i gemensamt öppet digitalt rum med möjlighet till samtal och frågor när det behövdes. Vår studie indikerar att chefers digitala närvaro tycktes kunna stödja problemlösningar för att hantera och minska belastning i arbetet. En hypotes är att ett sådant närvarande ledarskap med digitalt lärandeklimat kan bidra till den ökade produktivitet i arbetet, vilket enligt flera studier ökat efter digitala omställningen (Westbrook, 2023; Staniec et al., 2023).

Digitalt lärandeklimat var dock inte statistiskt direkt relaterad till frågor om livsbalans vilket i tidigare studier lyfts som en av de tydligaste fördelarna med distansarbete (Eriksson et al 2022; Jain & Devi, 2024; Pillai & Prasad, 2023; Westbrook, 2023). För att nå kontakt med individer och få med dem i arbetsgemenskapen, trots det fysiska avståndet, indikerades i linje med flera tidigare studier (Galanti et al., 2023; Gifford, 2022; Lyzwinski, 2024; Ng et al., 2022) chefers ansträngningar för att möta behov att vara positiv, mer personlig och följa upp mer privata frågor samt ge mer individuell uppmärksamhet genom digitala kanaler och tekniker för social interaktion. Dessa ledarskapsstrategier kan ge mer indirekt effekt på lärandet i arbetet, i linje med Lundqvists och kollegors litteraturstudie (2023).

Vikten av relationellt och motiverande ledarskap framför ett uppgifts-fokuserat ledarskap har under flera årtionden lyfts och särskilt betonats i förhållande till ökad grad av självständighet och kompetens hos anställda (Bass et al., 2003; Wallo et al, 2024). Resultaten pekar på att många av cheferna på konkreta sätt engagerade sig i att utveckla ett mer relationsorienterat ledarskap genom att lägga större fokus på personliga möten och att skapa positivt klimat vid möten. När medarbetare självständigt kan genomföra arbete på distans kan det ses som en naturlig utveckling att chefers roll också förändras med mer fokus på att skapa engagemang (Bass et al., 2003). De mer individuellt inriktade relationsstrategierna kanske också bidrar till chefers egen känsla av kontroll när kontakter med underställda inte lika tydlig regleras av att dagligen träffas. Vidare forskning behövs för att utforska vilka ledarskapsstrategier medarbetare mer specifikt upplever som motiverande och främjande vid hybridarbete.

Studien bygger på relativt rik empiri som insamlats över tid. Analys har dock avsett enbart chefers svar då samtliga inte kunde kopplas till medarbetares svar. I kvalitetsstärkande ansats har svar från chefer jämförts med svar från medarbetare inom enhet och organisation. Det stärker våra redovisade fynd. Analysen gav inte grund för att redovisa fynd avseende utveckling över tid men analysen gav grund till att redovisa resultat som ger en övergripande gemensam bild av utmaningar, faktorer och förhållanden kopplat till ledarskap under digitalt arbete.

Vår slutsats är att ett digitalt närvarande, uppmärksamspanande och positivt samlande ledarskap under distansarbeten potential att kunna stötta lärande i organisationer när arbetsformerna omprövas och utvecklas tillsammans.

Studiens resultat ger förslag på flera praktiska implikationer:

- Chefer som själva utför arbete på distans understödjer information, kommunikation, delaktighet – och medarbetares hantering av ansvar och krav.
- Digitala möten är tydligare (än fysiska och hybrida) relaterat till lärandeklimat. Digitala möten och arbetssätt behöver vidareutvecklas under levande och aktiva dialoger och diskussioner.
- Distansarbeten som håller lärande samspel och energi i teamet behöver bygga på teamets sociala kapital, tillit och utbyte av varandra. Ledarens omsorg om att hålla positiv ton och nära relationer tycks förstärkt under distansarbete.
- Arbetsorganisationer behöver aktivt stödja chefer, och deras förutsättningar, att utveckla ett kombinerat relations- och lärandeinriktat ledarskap anpassat till hybrida arbetsförhållande.
- Dessa förslag kan ses som underlag för utveckling av stöd och lärande i organisationer i frågor om ledarskap, lärande och hållbara arbetsförhållanden under distansarbete. Förslagen kan också ses som områden för fortsatta fördjupande studier.

REFERENSER

- Almubarak, S., Alsaif, A. K., Almulla, S. J., Alfayez, A. S., Alnujaidi, H. Y., & Alsaman, D. M. (2023). Teleworking during COVID-19: experiences from Saudi Arabia. *Industrial health*, 61(4), 291-303.
- Arthi, R., & Gita, P. C. (2024). Remote work demands and work-life balance: Moderating effect of perceived leadership behavior. *Journal of Asian Scientific Research*, 14(1), 1-9.
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y., 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bouw, E., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2019). Characteristics of learning environments at the boundary between school and work—A literature review. *Educational Research Review*, 26, 1-15.
- Berthelsen, H., Westerlund, H., Bergström, G., & Burr, H. (2020). Validation of the Copenhagen psychosocial questionnaire version III and establishment of benchmarks for psychosocial risk Management in Sweden. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3179.
- Billett, S. (2004). Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 16, 312-324.

- Billett, S. (2009). Personal epistemologies, work and learning. *Educational Research Review* 4:210-219.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 3 (23).
- Brooks, S. K., Hall, C. E., Patel, D., & Greenberg, N. (2022). "In the office nine to five, five days a week... those days are gone": qualitative exploration of diplomatic personnel's experiences of remote working during the COVID-19 pandemic. *BMC Psychology*, 10(1), 272.
- Delve, L., & Eriksson, A. (2017). Health-Promoting Managerial Work: A Theoretical Framework for a Leadership Program that Supports Knowledge and Capability to Craft Sustainable Work Practices in Daily Practice and During Organizational Change. *Societies* 7(2). DOI 10.3390/soc7020012
- Delve, L. & Eriksson, A. (2016). "Hållbart ledarskap i vardag och förändring", Styrning, Organisering och Ledning 2016:1, Högskolan Borås. (www.hb.se/SOL/publikationer)
- Di Tecco, C., Ronchetti, M., Russo, S., Ghelli, M., Rondinone, B. M., Persechino, B., & Iavicoli, S. (2021). Implementing smart working in public administration: a follow up study. *La Medicina del lavoro*, 112(2), 141.
- Edmondson, AC (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*
- Ryding, L. (2020). *Diskursiv arbetsmiljö. Ett nytt perspektiv på organisatorisk arbetsmiljö*. Doktorsavhandling, KTH.
- Eriksson, A., Delve, L., Williamsson, A., & Skagert, K. (2022). How Conditions and Resources Connected to Digital Management Systems and Remote Work Are Associated with Sustainable Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15731.
- Ellström, E., Ekholm, B., & Ellström, P.-E. (2008). Two types of learning environment. Enabling and constraining a study of care work. *The Journal of Workplace Learning*, 20(2), 84-97.
- Galanti, T., Ferrara, B., Benevene, P., & Buonomo, I. (2023). Rethinking the Unthinkable: A Delphi Study on Remote Work during COVID-19 Pandemic. *Social Sciences*, 12(9), 497.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426-e432.
- Gifford, J. (2022). Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda. *Human Resource Development International*, 25(2), 105-113.
- Gunnarsdóttir, S., Edwards, K., & Delve, L. (2018). Improving Health Care Organizations Through Servant Leadership. In *Practicing Servant Leadership* (pp. 249-273). Palgrave Macmillan, Cham.
- Harteis, C., & Billett, S. (2008). The workplace as learning environment: Introduction. *International Journal of Educational Research*, 47, 209-212.
- Jain, S., Devi, S., & Kumar, V. (2023). Remote working and its facilitative nuances: visualizing the intellectual structure and setting future research agenda. *Management Research Review*
- Johnston, K., Tanwar, J., Pasamar, S., Van Laar, D., & Bamber Jones, A. (2022). Blurring boundaries: work-life balance and unbounded work in academia. The role of flexibility, organisational support and gender. *Labour and Industry*, 32(2), 139-155.
- Kaipio, J., Lääveri, T., Hyppönen, H., Vainiomäki, S., Reponen, J., Kushniruk, A., Boryc, E., Vänskä, J. (2017) Usability problems do not heal by themselves: National survey on physicians' experiences with EHRs in Finland. *International Journal of Medical Informatics*, 97, 266-281.
- Kira, M., van Eijnatten, & Balkin (2010). Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616-632.
- Klaser, K., Cuel, R., & Casari, P. (2023). The future of hybrid work in Italy: A survey-based Socio-Technical-System analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100426.
- Kouvonen, A.; Kivimäki, M.; Vahtera, J.; Oksanen, T.; Elovainio, M.; Cox, T.; Virtanen, M.; Pentti, J.; Cox, S.J.; Wilkinson, R.G. (2006) Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC Public Health*, 6, 251.
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2023). Leadership and learning at work: A systematic literature review of learning-oriented leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 205-238.
- Lyzwinski, L. N. (2024). Organizational and occupational health issues with working remotely during the pandemic: a scoping review of remote work and health. *Journal of Occupational Health*, 66(1), uiae005.

- Martimianaki, E., & Polyviou, A. (2024). Tools Facilitating Remote Work in the Greek Business Reality and Their Contribution to the Perceived Proximity of the Remote Workers. In *European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems* (pp. 266-279). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Ng, P. M., Lit, K. K., & Cheung, C. T. (2022). Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. *Technology in Society*, 70, 102022.
- Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2022). Facing the post-pandemic challenges: The role of leadership effectiveness in shaping the affective well-being of healthcare providers working in a hybrid work mode. *International journal of environmental research and public health*, 19(21), 14388.
- Orešković, T., Milošević, M., Košir, B. K., Horvat, D., Glavaš, T., Sadarić, A., ... & Orešković, S. (2023). Associations of working from home with job satisfaction, work-life balance, and working-model preferences. *Frontiers in Psychology*, 14, 1258750.
- Pillai, S. V., & Prasad, J. (2023). Investigating the key success metrics for WFH/remote work models. *Industrial and commercial training*, 55(1), 19-33.
- Ryding, L. (2020). *Diskursiv arbetsmiljö. Ett nytt perspektiv på organisatorisk arbetsmiljö*. Doktorsavhandling, KTH.
- Samuelsson, J., Johansson, G., Forsell, Y., & Möller, J. (2022). How the shift toward working from home has impacted people's work and private life. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(11), 970-975.
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work-life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069.
- Sanner, B., & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 224-243.
- Saurombe, M. D., Rayners, S. S., Mokgobu, K. A., & Manka, K. (2022). The perceived influence of remote working on specific human resource management outcomes during the COVID-19 pandemic. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 12.
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022a). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181.
- Shirmohammadi, M., Chan Au, W., & Beigi, M. (2022b). Antecedents and outcomes of work-life balance while working from home: A review of the research conducted during the COVID-19 pandemic. *Human Resource Development Review*, 21(4), 473-516.
- Staniec, I., Kaczorowska-Spychalska, D., Kalinska-Kula, M., & Szczygiel, N. (2023). The need to work from home in higher education during the first phase of COVID-19: Employee productivity, autonomy, work relationships, job satisfaction and well-being. *Journal of International Studies*, 16(4).
- Strömberg M, Eriksson A, Ahlstrom L, Bergman DK, Dellve L. (2017). Leadership quality: a factor important for social capital in healthcare organizations. *Journal of Health Organisation and Management*, 10;31(2):175-191. doi: 10.1108/JHOM-12-2016-0246.
- Wallo, A., Lundqvist, D., & Coetzer, A. (2024). Learning-Oriented Leadership in Organizations: An Integrative Review of Qualitative Studies. *Human Resource Development Review*, 23(2), 230-275.
- Vyas, L. (2022). "New normal" at work in a post-COVID world: work-life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167.
- Westbrook, S. (2023). Strengths and weaknesses of remote work: a review of the literature. *Issues in Information Systems*, 24(4).
- Wilhelmsen, L., Åberg, M. M., Backström, T., & Olsson, B. K. (2015). Enabling transformative learning in the workplace: An educative research intervention. *Journal of Transformative Education*, 13(3), 219-238.
- Williamsson, A., Skagert, K., Dellve, L., Eriksson, A (2024). Narratives from a Pandemic: Sensemaking in Radical Transition to Work from Home *Arbetsliv i Omvandling. I press*
- Židelis, A., Lazauskaitė-Zabielskė, J., & Urbanavičiūtė, I. (2023). The gendered effect of an overwork climate and high personal standards for work-home conflict during the pandemic. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X231167497.
- Zürcher, A., Galliker, S., Jacobshagen, N., Lüscher Mathieu, P., Eller, A., & Elfering, A. (2021). Increased working from home in vocational counseling psychologists during COVID-19: associated change in productivity and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 12, 750127.

ENGLISH SUMMARY

To maintain functions and interactions between team members, during increased teleworking, digital learning environments are needed. The study sheds light on managers' perspectives, work and conditions that strengthen learning climates in their units. A questionnaire was distributed during and after the pandemic (2021-2022-2023) to employees and their managers (n=818, 930, 926). Results from open questions highlight managers' challenges in maintaining the team's exchange of stimulation, support and energy. The quantitative analysis shows associations between the team's digital learning climate and the manager's own degree of remote work and digital meetings, confidence in not missing important communication, participation in decisions and recurring dialogue on improved working methods. In summary, the study provides knowledge about how leadership can support digital learning climate, in an expanded *searching for information, positive tone, presence and gathering the group in different forms of meetings*.

Keywords: hybrid work, remote work, leadership, learning climate, participation