

»Närhet på distans«

- En guide för ledarskap på distans
med stöd av digitala arbetssätt





Innehåll

Introduktion till guiden	4	Hybridmöte	24
Välkommen!	5	Avdelnings- och teammöten	26
Hur guiden har tagits fram	6	Projektmöten och ledningsmöten	28
En vägledande modell	7	Medarbetarsamtal	30
Verktyslådan	8	Introduktion av nya medarbetare	32
Verktygen –en översikt	9	Prestations- och resultatuppföljning	34
Grad av distans	10	Att möjliggöra aktivt deltagande	36
Skapa rätt tekniska förutsättningar	12	Att möjliggöra kreativitet	38
Trafikregler för framgångsrik kommunikation	14	Att bygga nätverk	42
Individens motivation och engagemang	16	Slutord	44
Arbetsmiljöarbete	20	Något om projekten	45
In- och utcheckning	22	Sex huvudutmaningar som identifierats i studierna	46
		Några förslag på vidare läsning	48
		Till sist...	50

Introduktion till guiden

Välkommen!

Det du nu läser är en guide tänkt att användas som ett stöd och en vägledning till dig som i arbetet leder eller deltar i aktiviteter på distans med stöd av digitala arbetsätt.

Guiden är utvecklad av forskare och organisationer i flera forskningsprojekt som studerar möjligheter och utmaningar i ledarskap på distans med stöd av digitala arbetsätt.

Guiden vänder sig i första hand till er som är chefer och ledare med ansvar för att planera och genomföra aktiviteter på distans med stöd av digitala arbetsätt, men den kan även läsas av medarbetare och andra funktioner i era organisationer.

En central del i guiden är ”verktyglådan” där vi, utifrån våra egna forskningsresultat samt med stöd av tidigare forskning, har satt ihop ett urval av praktiska verktyg som kan användas för att möjliggöra ett effektivare ledarskap på distans.

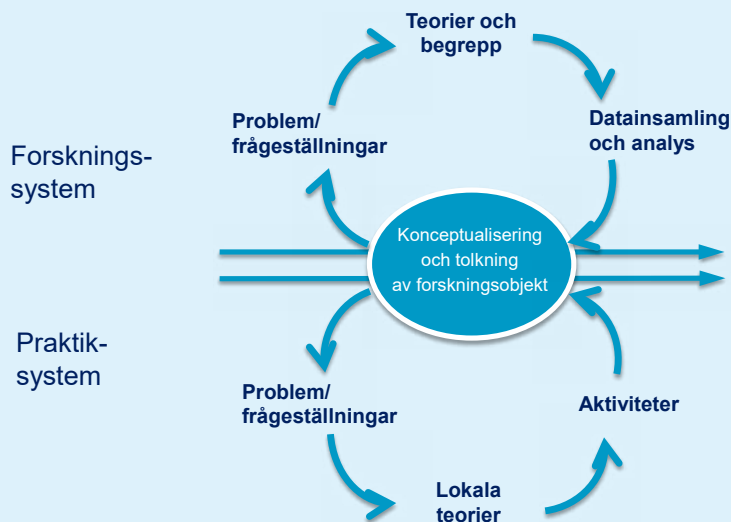
Guiden och verktygen i verktyglådan tar avstamp i vardagsnära situationer och aktiviteter som vi i våra forsk-

ningsprojekt sett innehåller stor potential att förbättra hur arbete på distans med stöd av digitala arbetsätt kan organiseras och ledas.

Vi visar vanligt förekommande arbetsätt och verktyg och ger konkreta och praktiska tips på hur ni kan arbeta tillsammans för att kunna uppnå bättre resultat, lära och utveckla både för individer och för organisationen samt bidra till bättre hälsa och välbefinnande.

Guiden kan ses som en palett av arbetsätt och verktyg som ni antingen kan pröva direkt och/eller ha som underlag för diskussion i syfte att ta fram egna, skraddarsydd arbetsätt. Använd den som inspiration och hjälpmedel för att utveckla ditt ledarskap och medarbetarskap samt ditt sätt att leda och möjliggöra digitala aktiviteter på distans.

Om du vill testa någon eller några av de verktyg och arbetsätt som presenteras i guiden tillsammans forskare så hör av dig till **Jason Martin** (jason.martin@liu.se) eller **Andreas Wallo** (andreas.wallo@liu.se) på Linköpings universitet.



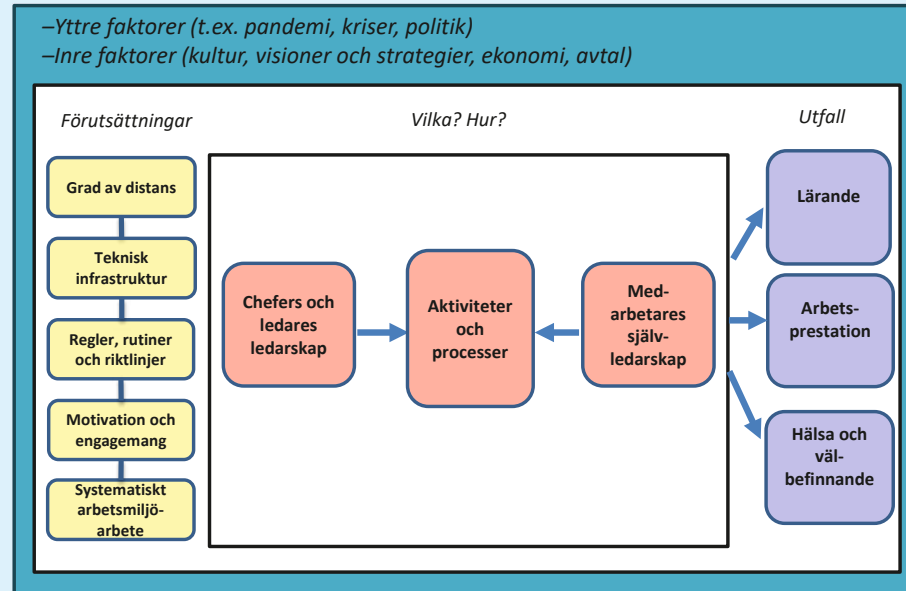
Hur guiden har tagits fram

Guiden har tagits fram inom ramen för forskningsprojekt som bedrivs av forskare från Linköpings universitet, Chalmers tekniska högskola och RISE Research Institutes of Sweden.

Projektet har genomförts med flera medverkande organisationer enligt en så kallad interaktiv forskningsmodell, som bygger på tanken om att forskaren inte är ensam bärare och skapare av ny kunskap. Kunskap skapas i jämlika möten mellan aktivt deltagande praktiker ute i organisationer och forskare från universiteten.

I interaktiv forskning är det dock viktigt att forskare och praktiker har olika roller. Forskarna arbetar med problemformuleringar, teorier, datainsamling och analyser. De som är verksamma i praktiksyste­met arbetar med att hitta kunskap och metoder för att lösa problem i organisationen.

Genom i den interaktiva processen skapas möjligheter för systemen att regelbundet mötas i gemensamma diskussioner och tolkningar, som sen återförs som input för nästa praktik- och forskningscykel.



En vägledande modell

I arbetet med guiden har vi skapat en modell som visar vilka olika delar som konceptuellt ingår i ledarskap på distans.

I modellen skiljer vi på yttre och inre faktorer samt de direkt förutsättningarna för ledarskap på distans med stöd av digitala arbetsätt.

Vi poängterar att utfallet av ledarskapet är beroende *både* av ledares och chefers olika ledarskapsstilar och med-arbetares självledarskap.

I mitten av modellen finns de olika aktiviteter och processer som utgör kärnan i det dagliga arbetet, tex. olika former av möten.

Slutligen finns också någon slags utfall i form av lärande på individuell, grupp, och organisatorisk nivå, arbetsprestationer samt hälsa och välbefinnande.

I guiden presenterar vi det vi har valt att kalla för en ”verktygslåda” som kan användas för att utvärdera förutsättningarna, aktiviteterna och processerna.

Verktygslådan

Förutsättningar

- | | |
|--|---|
| 1. Grad av distans | 4. Individens motivation och engagemang |
| 2. Skapa rätt tekniska förutsättningar | 5. Systematiskt arbetsmiljöarbete |
| 3. Trafikregler för framgångsrik kommunikation | |

Aktiviteter

- | | |
|---|--|
| 6. In- och utcheckning | 10. Medarbetarsamtal |
| 7. Hybridmöte | 11. Introduktion av nya medarbetare |
| 8. Avdelnings- och teammöten | 12. Prestations- och resultatuppföljning |
| 9. Projektledningsmöten och ledningsmöten | |

Processer

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------|
| 13. Att möjliggöra aktivt deltagande | 15. Att bygga nätverk |
| 14. Att möjliggöra kreativitet | |

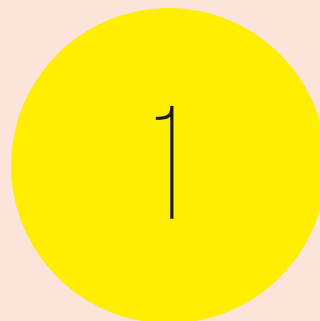
Verktygen –en översikt

Totalt har vi valt 15 ”verktyg” till guiden. Dessa verktyg bedöms vara relevanta eftersom de är baserade på studien och utgår från de viktigaste utmaningarna som har identifierats hos de deltagande organisationerna. Verktygen har även speglats mot tillgänglig forskning om distansarbete med stöd av digitala arbetssätt.

Verktygen är uppdelade utifrån nyckelfaktorerna i vår vägledande modell och är strukturerad i tre delar: Förut-

sättningar – nr. 1-5, Aktiviteter – nr. 6-12 och Processer – nr. 11-15

Idén med verktygen är att med ökad kunskap om hur man kan anpassa förutsättningarna och hur man använda olika aktiviteter och processer så kan både chefer, ledare och medarbetare tillsammans möjliggöra ett bättre ledarskap som kan bidra till bättre prestationer, ökat lärande och bättre hälsa och välbefinnande.



Grad av distans

Arbetsätt kan beskrivas utifrån graden av distans. Graden av distans påverkar den faktiska närheten mellan medarbetare där olika digitala arbetsätt kan påverka den *upplevda närheten* och potentiellt minska känslan av fysisk distans.

Organiserade fysiska aktiviteter, där ledarskap utövas i aktiviteter där samtliga deltagare/medarbetare fysiskt är på plats kallar vi för *Fysiska möten*. Fysiska möten är inte huvudföremål för denna guide utan utgör mer en referenspunkt för de former av distansaktiviteter som vi kallar *Hybrid* och *Distans*.

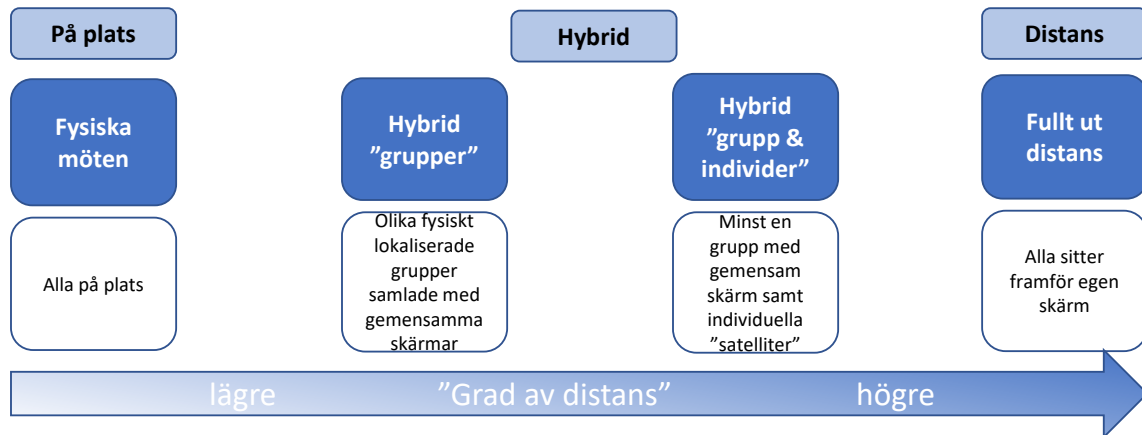
Arbetets beskaffenhet och innehåll gör även att man kanske inte alltid kan eller får arbeta på distans som man kanske skulle vilja. Flera av de arbetsätt och verktyg vi beskriver i denna guide behöver dock inte begränsas till enbart distansarbete.

Vid genomförande av exempelvis avdelnings- och teammöten, ledningsmöten, medarbetarsamtal, introduktion av nya medarbetare uppföljning eller när man behöver möjliggöra kreativitet kan chefer och medarbetare låta sig inspireras och anpassa aktiviteter och processer i guiden även till fysiska möten.

Hybrid "grupper" handlar om organiserade aktiviteter på distans med stöd av digitala arbetsätt där ledarskap utövas med två eller fler fysiskt samlade grupper vilka, på var sitt håll, tillsammans deltar i en organiserad digital aktivitet på distans. I *Hybrid "grupper"* delar grupperna fysiskt utrymme och har en eller flera gemensamma bildskärmar och gemensam ljudupptagning.

Nästa högre grad av distans kallar vi *Hybrid "grupp och individer"* vilka är organiserade aktiviteter på distans med stöd av digitala arbetsätt där ledarskap utövas som sker med en eller fler fysiskt samlade grupper som möts tillsammans med andra individuella deltagare vilka är på distans. I *Hybrid "grupp och individer"* är minst en grupp fysiskt samlad med delad skärm och gemensam ljudupptagning medan övriga (minst en deltagare) deltar individuellt från egen plats, med egen skärm och ljudupptagning.

Den högsta graden av distans kallar vi *Fullt ut distans*. *Fullt ut distans* är organiserade aktiviteter på distans med stöd av digitala arbetsätt där samtliga deltagare deltar individuellt och autonomt från en egen plats, med egen dator (eller telefon/läsplatta), skärm och ljudupptagning.





Skapa rätt tekniska förutsättningar

Tekniska förutsättningar är avgörande för att lyckas med ett effektivt och produktivt distansarbete med stöd av digitala arbetssätt. Ett system som inte klarar av att hantera grundläggande funktioner kan göra det mycket svårt att bedriva ett effektivt ledarskap på distans. Ett näraliggande exempel är de tidiga faserna under pandemin där många verksamheter saknade väl fungerade kommunikationsplattformar.

Men tekniken handlar inte enbart om det är Skype, Zoom, MS Teams eller andra system som används, utan även i vilken utsträckning vi har pålitliga internetanslutningar, stödjande samarbetsverktyg, och säkerhet i tekniklösningen och kommunikationen. Vi poängterar sär-

skilt säkerhetsrisker och hur viktigt det är organisationens säkerhetsregler följs. Det kan till exempel handla om hur hemligt eller/och känsligt material lagras.

En annan teknisk aspekt som ofta förbises är ergonomin. Att ha rätt utrustning, inklusive en lämplig stol, skrivbord, dator, tangentbord, mus, och kanske till och med extra bildskärm, kan påverka produktiviteten och hälsan på lång sikt.

På distans kan tekniska problem vara svårare att lösa. Att organisera rutiner med ett starkt tekniskt stödteam eller resurser är viktigt för att snabbt kunna hantera eventuella problem.

-Så här kan ni göra!

En checklista på hur man kan skapa bättre tekniska förutsättningar för aktiviteter på distans med stöd av digitala arbetssätt.

Pålitlig internetanslutning:

- Säkerställ en stabil och snabb internetanslutning för video-konferenser och dataöverföring.
- Ha en backup-plan om din primära internetanslutning fallerar.

Kommunikationsverktyg:

- Använd effektiva och tillförlitliga kommunikationsplattformar (t.ex. e-post, Slack, MS Teams).
- Säkerställ att organisationens säkerhetskrav för tänkta plattformar och dess verktyg upprätthålls.
- Säkerställ att alla i teamet kan använda de valda verktygen.
- Ha regelbundna check-ins och möten för att säkerställa tydlig och öppen kommunikation.

Samarbetsverktyg:

- Använd verktyg som möjliggör samtidig redigering av dokument och arbetsflödesorganisation.
- Säkerställ att alla har tillgång till och förstår hur man använder dessa verktyg.

- Upprätta klara processer för dokumenthantering och arbetsflöden.

Ergonomi och teknisk utrustning:

- Säkerställ att din arbetsstation är ergonomiskt utformad (korrekt höjd på skrivbord och stol, lämplig belysning). Se även del 9. Verktyg för en bättre arbetsmiljö och hälsa på distans.

Molntjänster:

- Använd molnbaserade digitala tjänster för att lagra och dela filer. Exempel på etablerade molntjänster är Dropbox, MS OneDrive, Google Cloud, Google Drive och iCloud.
- Det är viktigt att alla teammedlemmar vet hur man använder och får tillgång till dessa molntjänster. Överväg om det behövs skapas rutiner och regler för hur ni skall arbeta med dokument som lagras på molntjänster, t.ex. filstruktur, hur man döper datafiler och hur revideringar dokumenteras.
- Vissa myndigheter och organisationer kan även, av säkerhetsskäl, ha restriktioner mot att använda vissa typer av molntjänster eller/och att lagra viss typ av information på molntjänster. Säkerställ därför att molntjänsterna är tillåtna, säkra och skyddade med lämpliga säkerhetsåtgärder.



Trafikregler för framgångsrik kommunikation

Så kallade *trafikregler* är regler och anvisningar för rutiner och beteenden i vanliga kommunikationskanaler såsom digitala möten, telefonsamtal, sms, chatt, mail etc. Trafikregler kan vara generella för hela organisationen eller lokala, till exempel i olika regelbundna teambaserade aktiviteter som sker på distans. Reglernas syfte är dels att prioritera vilka kommunikationskanaler som är viktigast, dels att stödja gränsdragningar mellan arbete och fritid och dels att skapa gemensamma förväntningar på hur olika ärenden ska prioriteras och hanteras. Trafikregler kan vara ett sätt att lösa dessa utmaningar på en organisationsnivå snarare än att låta individer hantera dem. Utveckling och införande av trafikregler bör ske så nära användarna som möjligt

med hög delaktighet i syfte att möjliggöra så hög efterlevnad och acceptans som möjligt.

Trafikregler är "färskvare" eftersom teknik- och processutveckling kan göra trafikreglerna omoderna. Ett ökat användande av digitala arbetssätt skapar även kontinuerligt nya behov. Ansvariga chefer har därför ansvar för att skapa utrymme för uppdateringar som både är teknik- och erfarenhetsbaserade så att trafikreglerna hålls "levande" och upplevs som angelägna för medarbetare. En särskilt viktig grupp är de nya medarbetarna. Chefer bör därför säkerställa att trafikreglerna är en självklar del av den så kallade introduktionsprocessen (s.k. "onboarding") för nya medarbetare.

-Så här kan ni göra!

Typiska områden för överenskommelser om mejl- och mötesbeteenden.

Exempel på områden för "Mejlvet"

- Hur snabbt förväntas mejl läsas och besvaras? Bara under kontorstid? När skall man istället ringa eller SMS:a?
- Hur ser ni på mejlande efter kontorstid och på helger? När är det OK använda funktionen "Fördröj leverans" i MS Outlook?
- Hur snabbt skall OSA i MS Outlookinbjudningar besvaras?
- Vem ansvarar för att upprätthålla mejlvettsregler och hur ska man agera om det inte fungerar?

Exempel på områden för "Mötesetikett"

- Hur gör ni för att respektera medarbetares arbetstid och tillgänglighet (t.ex. lunchaktiviteter och tillgänglighet kvällstid?)

- Vilka rutiner gäller för dagordningar? Hur tydliga är syfte (*Varför möts vi?*) och mål (*Vad vill vi åstadkomma/besluta?*)?
- I vilka fall accepteras frånvaro från ett accepterat möte?
- Hur skall ni förhålla er till andra aktiviteter under digitala möten (t.ex. sociala medier eller hantera mejl och SMS)?
- Hur kan man göra för att hålla digitala möten så korta och produktiva som möjligt? När behöver möten inte vara det?
- Vilka regler och rutiner skall gälla för kamera, mikrofon och taltidsfördelning, handuppräkning, chat och emojis?
- Vilka rutiner för raster och omställningstid för nästa möte behövs? Behövs interna standardtider för start och slut?
- Hur skall digitala möten avslutas (t.ex. sammanfattning av fattade beslut och utvärdering av själva mötet)?



Individens motivation och engagemang

I aktiviteter på distans med stöd av digitala arbetssätt försvåras interaktionen mellan ledare och medarbetare vilket ställer högre krav på det som kallas *självedarskap*.

Självedarskap är en självpåverkande process som syftar till att medarbetare på egen hand kan påverka engagemang och motivation för att lösa och nå gemensamma uppgifter och mål. Begreppet betonar ledarskapets kollektiva dimension och ligger nära liknande begrepp som *medarbetarskap* och *medledarskap* och används ofta synonymt.

Självedarskap handlar alltså om självkänedom, förståelse för oss själva och vår förmåga till självreglering. Självreglering innebär ett medvetet val att agera i enlighet med

långsiktiga mål snarare än oreflektad respons på omedelbara stimuli. Det kan ske genom att medarbetare utvecklar medvetna beteenden istället för att svara upp på ett sätt som är mer automatiskt. Det handlar om själva processen för att påverka sig själv i hur man bemöter olika situationer vilket kan vara särskilt kritiskt i aktiviteter på distans. Självedarskapet ersätter inte chefen eller ledaren men om medarbetare är välinformerade om organisatoriska behov, har lämplig kompetens för de aktuella uppgifterna och motiveras att engagera sig i verksamhetens utveckling kan självledarskap öka tillit och minska behovet av tillsyn, styrning och kontroll.

-Så här kan ni göra!

Individens förhållningssätt och förberedelser

- Fundera på hur förbereda ni förväntar er att medarbetare skall vara inför distansaktiviteter. Värderas digitala möten och aktiviteter som lika betydelsefulla och värdefulla som fysiska möten? Vilka förväntningar bör man som medarbetare ha på att mötesdagordningar eller annat nödvändigt material skickas ut i förväg?
- Hur håller man sig fokuserad, delaktig och aktiv? Diskutera hur ni ställer er till potentiellt störande och distraherande moment (t.ex. parallellarbete under möten med andra uppgifter, exempelvis att svara på e-post).
- Hur gör ni för att uppmuntra till ett aktivt ansvar för att "trafikregler", distanspolicy och etikettsregler följs i de digitala aktiviteterna, t.ex. hur gör ni för att inte avbryta andra? I digitala möten kan det vara ännu viktigare att bidra till en konstruktiv och strukturerad mötesordning än under fysiska möten. Ett sätt att minska risken för onödiga avbrott och störningar är att alltid själv stänga av sin mikrofon ("mute") när man inte omedelbart skall prata och att använda överenskommen signal när man vill prata (till exempel med en "räck upp handen"-emoji). Man kan även stödja den som leder aktiviteten genom att uppmärksamma på talarordning och handuppräkring om det behövs. Diskutera även hur ni aktivt kan måna om behovet av raster och avbrott samt hur man bör agera om någon inte följer trafikregler och etikett

Fortsättning på nästa sida »

- En annan viktig aspekt är hur man kommunicerar effektivt i den digitala miljön. Hur förväntas medarbetare lära sig de digitala verktygens olika funktioner så att alla kan kommunicera på ett snabbt, kort och koncist sätt? Funktioner som är bra för alla att bemästra är: chat, s.k. emojis, skärmdelning, bakgrundsinställning, grupprum (i Zoom kallas dessa för ”break-out rooms”), inspelning samt ljud- och bildinställningar.
- Hur stimuleras möjligheten för medarbetare att bidra genom att kunna ta initiativ till samarbete och att vara den som möjliggör och koordinerar olika sätt att samarbeta? Hur stöds medarbetares initiativ att möjliggöra aktiviteten genom att bidra till att skapa och jobba mot tydliga mål och tidsramar och delaktighet? Här kan man med fördel använda verktyg och applikationer för dokumentdelning eller/och arbeta på digitala whiteboardtavlor (se del 14. *Att möjliggöra kreativitet*).
- Hur bejakar ni anpassning och flexibilitet? Digitala möten är särskilt utmanande att hålla och leda. Tekniktillförlitlighet (t.ex. uppkoppling) samt varierande teknisk kompetens gör att man ofta behöver ändra och anpassa arbetssätt. Hur skapas beredskap för förändringar och att aktivt kunna bidra med lösningar och möjligheter?
- Hur bygger ni bra ”digitala relationer” i teamet? Hur kan medarbetare aktivt skapa och underhålla relationer i den digitala miljön som bygger tillit och förtroende?

Diskutera gärna hur ni kan hitta sätt för medarbetare att kunna ta initiativ eller/och delta aktivt i andras initiativ för att mötas digitalt, exempelvis på ”digitala fikamöten”, eller andra former för nätverks- och relationsbyggande.

- Hur skapas möjligheter för medarbetare att reflektera över och utvärdera digitala aktiviteter. Den som leder aktiviteter bör avsätta tid för det efter den digitala aktiviteten. Behöver din organisation särskilda tillfällen för utvärdering och reflektion av hur ni arbetar i digitala aktiviteter? Som medarbetare kan det även vara klokt att utvärdera sig själv. Vilka är mina egna styrkor och svagheter? Vad gjorde jag, som medarbetare, bra i den digitala aktiviteten och vad kan jag utveckla? Fundera gärna på hur du själv arbetar med feedback från chefen och ledaren samt de andra medarbetarna om hur de upplever dig i de digitala aktiviteterna. Hur kan man konstruktivt ta till sig den feedback man får och förfina samt utveckla sin egen förmåga i syfte bidra till resultat i digitala aktiviteter.
- Slutligen kan det vara viktigt att reflektera över hur självledarskap i digitala aktiviteter utvecklas. Hur gör ni för att utveckla *allas* förmåga till flexibilitet, effektiv kommunikation och proaktivt engagemang? En bra generell fråga alla medarbetare kan att ställa sig är:

-Hur bidrar jag för att våra gemensamma mål nås i våra aktiviteter på distans med stöd av digitala arbetssätt?



Arbetsmiljöarbete



5

Arbete på distans med stöd av digitala arbetsätt är ofta påfrestande på annorlunda sätt än arbete på plats med kollegor. Det är andra delar av kroppen och psyket som påverkas vilket skapar särskilda utmaningar och problem för arbetsmiljön och hälsan. Ett känt begrepp är "Zoom fatigue" som är ett engelskt begrepp för att beskriva den särskilda stress och mentala trötthet som kan uppstå vid många och långa digitala möten. Vid längre perioder av hemarbete har Arbetsmiljöverket en bra hemsida med råd om ur man kan organisera hemma för bättre arbetsmiljö. Nedan beskrivs några vanliga problem och utmaningar som medarbetare kan uppleva i arbete på distans och som ledare och chefer behöver ta hänsyn till i sitt distansledarskap.

Ögonansträngning: Kontinuerlig stirrande på en skärm kan orsaka ansträngning i ögonen, vilket leder till trötthet, torrhet och obehag.

Kognitiv belastning: Under videosamtal kan det vara mer utmanande att tolka icke-verbala signaler, vilket kan öka den kognitiva belastningen och orsaka mental trötthet.

Tekniska problem: Problem som dålig internetanslutning, ljudproblem eller andra tekniska fel kan öka stress och bidra till trötthet.

Brist på rörelse: Att sitta på ett ställe under längre perioder under videosamtal kan leda till fysisk trötthet och obehag. Den naturliga rörelsen uppstår i arbete på plats när man

till exempel rör sig till **och från möten** eller andra aktiviteter uteblir också under distansarbete

Brist på personligt utrymme: Under videosamtal känner folk ofta att de blir iakttagna mer noga än vid personliga möten, vilket kan vara stressande.

Ökat antal möten: Med lättheten att schemalägga virtuella möten finner sig ofta människor i tillbaka-tillbaka-samtal, vilket leder till kortare led- och omställningstider samt ökad trötthet.

Utsuddade arbetslivsgränser: Med övergången till distansarbete kan linjen mellan personligt liv och professionellt liv bli suddig, vilket leder till känslor av att alltid vara "på" och öka stress och trötthet.

Social isolering: Trots att man är ansluten virtuellt kan bristen på fysisk interaktion leda till känslor av isolering och ensamhet, vilket kan bidra till den övergripande tröttheten.

"Multitasking": Under videosamtal gör människor ofta flera saker samtidigt, vilket kan öka den kognitiva belastningen och leda till utbrändhet över tid.

Brist på icke-verbal kommunikation: I videosamtal är det svårare att läsa kroppsspråk, ansiktsuttryck och andra icke-verbala signaler, vilket kan göra kommunikationen mer mentalt utmattande.

-Så här kan ni göra!

En checklista på hur både chefer, ledare och medarbetare kan göra för att förbättra arbetsmiljö och hälsa på distans!

För att minska ögonansträngning

Man kan ta ta regelbundna pauser från skärmen och justera skärmens ljusstyrka. Så kallade terminalglasögon eller/ och glasögon med sk. "blue filter technology" (för att minska belastningen på ögonen från skärmens blåaktiga ljus) är även bra för att minska ansträngningen

För att minska kognitiv belastning (sk. "Zoom fatigue")

Planera för kortare möten när det är möjligt, och var noga med att ta pauser mellan möten för att ge hjärnan tid att återhämta.

För att motverka brist på rörelse

Att sitta på ett ställe under längre perioder under videosamtal kan leda till fysisk trötthet och obehag.

Möjlig lösning: Ställ in påminnelser för att stå upp och röra på sig regelbundet, gör sträckövningar mellan möten (för exempel kan du gå in på Göteborgs universitets hemsida).

För att motverka tekniska problem

Se till att du har en stabil internetanslutning, fungerande utrustning och backup-lösningar (t.ex. telefon). Testa din uppkoppling och ditt ljud/videoutrustning innan viktiga möten.

För att motverka brist på personligt utrymme

Skapa en dedikerad och bekväm arbetsyta hemma som ger dig en känsla av privatliv.

För att motverka ökat antal möten

Försök att begränsa antalet möten per dag och undvik att schemalägga möten i serie utan pauser emellan mötena (sk. "back-to-back-möten").

För att tydliggöra arbetslivsgränser

Skapa tydliga gränser mellan arbete och personligt liv, till exempel genom att ställa in specifika arbetstider och ta regelbundna pauser.

För att motverka social isolering

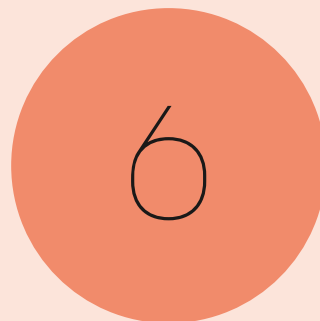
Ta tid att socialisera virtuellt med kollegor, till exempel genom virtuella fikapausen eller sociala evenemang.

För att motverka belastande "multitasking"

Försök att uppmuntra till att undvika att minska multitasking under möten genom att uppmana medarbetare att stänga av aviseringar, lägga ifrån sig telefon, stänga ner epostprogram och koncentrera sig på det aktuella samtalet eller aktiviteten.

För att motverka brist på icke-verbal kommunikation

Uppmuntra till användning av kameran vid alla tillfällen när det är möjligt för att bättre tolka icke-verbala signaler och försöka uttrycka dig tydligt och tydligt.



In- och utcheckning

En konsekvens av distansarbete, där ibland de enda tillfällena när alla medarbetare träffas tillsammans är i digitala möten, kan vara att den sociala interaktionen som normalt sker spontant på arbetsplatsen uteblir. Det kan då vara viktigt med en aktivitet för att "bryta isen" och skapa delaktighet samt engagemang. En incheckning handlar oftast om en eller flera frågor som syftar till reflektion och dialog mellan deltagarna, en slags social "uppmjukning" inför det faktiska syftet och målet med mötet. Utcheckningsfrågor handlar om att försöka skapa ett bra avslut inför fortsatt arbete efter själva mötet.

Beroende på mötets karaktär och vilka deltagarna är kan in- och utcheckningsfrågorna vara mer eller mindre

formella. Det är bra om någon leder själva in- och utcheckningsaktiviteten men det behöver inte nödvändigtvis vara chefen eller mötesledaren. In- och utcheckning skall givetvis inte vara en huvuddel av mötet och bör ta relativt kort tid (vanligt med runt 5-6 minuter men kan t.ex. vid uppstartsmöten vara längre, runt 30 minuter). Vanligen går man "laget runt" där varje deltagare kort svarar på eller reflekterar kring frågan. Ca en halv minut per deltagare brukar vara en rimlig tidsfördelning. Vid större möten kan man även använda chatfunktioner eller digitala verktyg, till exempel Menti eller Svava.

-Så här kan ni göra!

Exempel på in- och utcheckningsfrågor (fler frågor finns exempelvis på Mötescheckin.se):

Mer formella in- eller utcheckningsfrågor:

- Vilken känsla går du in i denna dag/ detta möte med?
- Vad förväntar du dig av mötet idag?
- Vad är den bästa delen med ditt arbete?
- Vilket ord borde vi använda mer under dagen idag?
- Vilket ord borde vi använda mindre idag?
- Vad är din största utmaning just nu?
- Vad är något du skulle vilja veta mer om?
- Hur kan du bidra till att ditt team ska ha en bra dag?
- Vad kännetecknar en bra kollega?
- Vad definierar bra samarbete för dig?

Mer informella in- eller utcheckningsfrågor

- Nämn en sak kan du inte leva utan?
- Vad gjorde dig senast väldigt glad?
- Hur skulle din bästa kompis beskriva dig med tre ord?
- Vad är du tacksam över just nu?
- När känner du dig yngre än vad du egentligen är?
- När känner du dig äldre än vad du egentligen är?
- Vilken årstid är din favorit? Berätta varför!
- Om du bara fick äta en sak för resten av livet, vad skulle det vara?
- Vad är det konstigaste du har ätit?
- Vad tror du är den största missuppfattningen om dig?
- Vilket djur kan du likna ditt humör idag med?



Hybridmöte

Hybridaktiviteter kan vara planerade eller uppkomna. Vid planerade hybridaktiviteter vet organisatören i förväg vilka som deltar fysiskt och på distans, vilket underlättar organisering och planering. Uppkomna hybridmöten kan uppstå när deltagare till ett ursprungligt fysiskt möte inte kan delta fysiskt. I det fallet blir hybridmötet en nödlösning.

Vi förordar att alla möten betraktas som potentiella hybridmöte, dvs. att även vid planerade fysiska möten skall förberedelser göras som om mötet skulle vara ett förplanerat hybridmöte. En utmaning med hybridaktiviteter är att deltagare som deltar fysiskt och distansdeltagare har olika förutsättningar för interaktion och utbyte. En risk finns att

de som deltar på distans i hybridmöte hamnar lite ”utanför” då det är svårt att få till samma interaktion som mellan dem som deltar på plats. Chefer och ledare bör vara uppmärksamma på risken för att det utvecklas en syn på att de som deltar på distans i hybridmöten inte har samma status som deltagare på plats.

Ofta är det dock de fysiska deltagarna som blir mest begränsade i möjligheten att interagera eftersom den digitala miljön i konferensrummet sätter gränser (t.ex. för få mikrofoner och kameror, dåligt ljud och svårigheter att se digitalt presenterad information).

-Så här kan ni göra!

Praktiska exempel på hur ni kan organisera hybridaktiviteter

- Ha ett eller flera ordentligt förberedda konferensrum för hybridmöten. Det kan innebära:
 - Dynamisk video- och ljudupptagning så att alla fysiskt närvarande deltagare kan synas och höras digitalt
 - Presentationsmöjligheter (storbildskärm) som medger att alla ser och hör.
 - Möjlighet att dela upp storbildskärm i flera vyer eller att ha minst två storbildsskärmar (en för att se delat innehåll och en för att se deltagare på distans)
 - Möjlighet för individuell uppkoppling med egen dator
- Säkerställ att ni har ett proaktivt IT-stöd som, vid varje tillfälle, handgripligt, snabbt och direkt kan stödja med teknikkompetens så att minimala störningar uppstår.
- Utbilda varje medarbetare i överenskomna rutiner och arbetssätt (trafikregler och riktlinjer) vid hybridaktiviteter.
- Mötesledaren måste ta ett större ansvar för processen, exempelvis att tydligt kommunicera och styra dagordning, tid, talarfördelning och uppföljning/dokumentation. Det kan vara bra att man är *minst* två som delar på dessa uppgifter.
- Det kan finnas eller uppstå ett behov att i gruppen/organisationen diskutera normer, värderingar och förhållningssätt mellan de som deltar på distans och de som deltar på plats.



Avdelnings- och teammöten

Dessa möten syftar till regelbundna avstämningar inom en viss del av organisationen (t.ex. arbetslag, avdelning eller projekt). En lämplig generell form för sådana regelbundna möten i dessa sammanhang kan vara så kallade ”Pulsmöten med visuell styrning”.

Pulsmöten är regelbundna och tidseffektiva avstämningsmöten utifrån en fast dagordning. Visuell styrning uppstår genom att dagordningen är utformad som en grafisk presentation eller ”arbetstavla” som samtliga deltagare kan se och fylla i.

Pulsmöten genomförs görs minst en gång per vecka, ibland oftare och får ta max 15-20 minuter, men gärna kortare.

Pulsmöten har fem huvudsyften:

1. Följa upp verksamhetens aktiviteter och prestation sedan senaste pulsmötet.
2. Se över planen fram till nästa pulsmöte
3. Fatta beslut om åtgärder
4. Fånga upp avvikelser
5. Sprida information

Pulsmöten på olika nivåer kan också länkas så att nyckelinformation kan aggregeras och föras ”uppåt” respektive organisationsnivås pulsmöten. Detta kräver tidsmässig samordning mellan pulsmöten!

1. Aktiviteter				4. Arbetsituation		Vecka 12					Vecka 13				
Beslut	Ansvarig	Klart	Kommentar	Medarbetare	M	T	O	T	F	M	T	O	T	F	
Projekt 1	Jim	V. 13	Leverans?	Lisa	■	■	■	■	■	■					
Projekt 2	Lisa	V.15	■	Massoud	■	■	■	■	■	■					
				Eva	■	■	■	■	■	■					
				Jim	■	■	■	■	■	■	■				
2. Inkorg/ nya aktiviteter			3. Säkerhet		5. Mål och mätetal										
Projekt 3, v.15			Olyckor: 0							Är	Bör				
										Producerat	5 / 6				
			Tillbud: 0							Levererat	4 / 4				
										Kvalitet	0 / 0				
			Riskobservationer: 0							Bemanning	4 / 4				

-Så här kan ni göra!

Praktiska exempel på hur ni kan organisera digitala pulsmöten på distans

- Använd ett lämpligt verktyg (t.ex. MS Excel) för att skapa en dynamisk "arbetstavla" som alla kan skärmdela.
- Låt arbetstavlan ligga åtkomlig på ett gemensamt fil-lager eller intranät så att alla medarbetare vid enheten, när som helst, kan öppna, läsa och lägga till/ta bort information.
- Använd gärna färger för att indikera signalnivå, till exempel:
 - Rött= problem som behöver åtgärdas
 - Gult= risk för problem som måste bevakas
 - Grönt= normalläge eller signal för "klart"
- Låt alla medarbetare turas om att vara "ordförande"
- Pulsmötet är inget diskussionsforum.
- Ändringar görs före och efter mötet, aldrig under mötet.
- Använd gärna denna generella struktur som inspiration:



Projektmöten och ledningsmöten

Projekt- och/eller ledningsmöten inrymmer de rutiner som kopplas till redan beslutade aktiviteter i syfte att identifiera och förebygga/åtgärda avvikelser, problem, misstag eller uppkommen händelse samt för att följa upp (på tidigare beslut med tydliggjort medarbetaransvar, s.k. "Actions" eller "Action plans").

Projektmöten och ledningsmöten på distans grundas ofta på en tydlig, rutinartad dagordning (styrd av faktiska projekt- eller ledningsbehov) och innefattar aktiviteter som präglas av inrapportering, analys, utredning, åtgärdsförslag, beslut och uppföljning. Dessa typer av möten bör vara effektiva och så korta som möjligt, dock utan att minska

kravet på deltagande och interaktion.

En hög formaliseringsgrad och hög grad av struktur kanske kan ses som hämmande men vi är, tvärtom, övertygade om att sådan förutsättningar kan skapa möjligheter för en hög grad av effektiv och uppgiftsinriktad interaktion. En hög struktureringsgrad, som styr deltagande och interaktion har förutsättningar för att kanalisera och precisera den interaktion som uppgiften kräver. Sådana typer av möten måste dock givetvis balanseras med mer kreativa och reflexiva möten där del 14. Att möjliggöra kreativitet kan ge vägledning.

-Så här kan ni göra!

Praktiska exempel på hur ni kan organisera projektmöten och ledningsmöten på distans

- Välj rätt digitalt projektstöd för projekt- eller ledningsmötet. Finns det redan färdiga funktioner och applikationer på den befintliga digitala mötesplattformen eller det program/affärssystem som organisationen använder som kan integreras för att lätt åskådliggöra den information eller data (t.ex. nyckeltal och/eller mätetal) som är kritiska för projektet eller ledningsmötet? Hur mycket träning/utbildning behöver medarbetarna i användning av verktyg och funktioner?
- Överväg att använda etablerade, molnbaserade digitala projektstöd för projektledning och ledningsarbete som exempelvis MS SharePoint. Annars kan man skapa ett skraddarsytt underlag som kan skärmdelas och användas rutinmässigt för dokumentation och presentation (till exempel MS Powerpoint och/eller MS Excel i en gemensam molntjänst eller ett gemensamt fillager).
- Skapa och förankra en stående dagordning i projekt- eller ledningsgruppen som alltid delas på skärmen samt utveckla en rutinmässig form för hur punkterna på dagordningen skall gås igenom. Till exempel: Vem skall tala under varje punkt? Vilken information skall presenteras? Hur lång tid får det ta? När får man ställa frågor?
- Även om projekt- och ledningsmöten ofta kan vara relativt strukturerade och ofta följer en strikt dagordning bör aktivt deltagande uppmuntras i dessa typer av dis-

tansmöten som stöds av digitala arbetssätt. Som mötesledare bör man ställa riktade frågor eller begära input så att alla är med. Inled alltid dessa typer av distansmöten med en "check-in" (se del 6. *In- och utcheckning*) och tänk igenom talarordning och innehåll.

- Skapa regelbundenhet. Projektmöten och ledningsmöten hålls ju med relevanta intervall på vecko- eller månadsbasis. Ofta synkroniseras möten på olika nivåer så att information kan aggregeras och samordnas uppåt i organisationsnivåerna.
- För distansaktiviteter med projekt och ledningsfokus bör tydliga och återkommande projektmötes- och ledningsgruppsroller definieras. Till exempel:
 - Vem stödjer mötesledaren i rollen som "facilitator"?
 - Vem håller tiden?
 - Vem för protokoll, antecknar och dokumenterar?
- Vi rekommenderar även att samtliga deltagare har kameran på på den digitala mötesplattformen i syfte att underlätta interaktion och att åstadkomma närvaro. Trots det fysiska avståndet kan en känsla av högre närvaro möjliggöras genom när man kan se varandra i ögonen och när man kan se kroppsspråk och ansiktsuttryck. Fundera också på om mikrofonen även behöver vara avstängd ("mute") när deltagare inte direkt skall tala eller har begärt ordet. En avstängd mikrofon kan påverka spontaniteten negativt men kan samtidigt minska risken för att man pratar i mun på varandra.

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal handlar om kollegial dialog eller/och avstämning med fokus på enskilda ärenden eller/och den enskilda medarbetaren. Vanligt förekommande är regelbundna uppföljnings- och utvecklingssamtal där professionell utveckling samt individens prestation kopplat till uppsatta mål diskuteras och stäms av. Medarbetarsamtal är, av naturen, väldigt personliga och viktiga för bägge parter vilket kan göra att distansläget kan kännas extra utmanande, särskilt vid medarbetarsamtal med svårare innehåll. Vi vill dock framhålla att det, överlag, ofta är viktigare att genomföra medarbetarsamtal i tid, även om det sker digitalt och

på distans, snarare än att det måste ske fysiskt och därmed riskerar att dra ut på tiden.

Även om fysiska medarbetarsamtal kan kännas enklare och mer eftersträvnansvärda så kan dock några enkla tips och goda rutiner skapa förutsättningar för relativt effektiva medarbetarsamtal, även på distans. Grunden till alla effektiva medarbetarsamtal, såväl fysiska som på distans, är att både chef och ledare och medarbetare är förberedda och har tagit del av relevant underlag innan mötet. Till höger har vi samlat ytterligare tre praktiska tips som kan underlätta både för chefen, ledaren och medarbetaren.

Så här kan ni göra!

Tre praktiska tips på hur ni kan organisera medarbetarmöten och medarbetarsamtal på distans med stöd av digitala arbetssätt

- Kameran skall vara påslagen under hela samtalet. För de allra flesta är ansiktsuttryck och kroppsspråk viktiga för kommunikation och eftersom distansläget, per automatik, minskar interaktionsmöjligheterna bör alla hjälpmedel som kan bidra till interaktion användas.
- Koppla bort allt som kan distrahera i det digitalt baserade medarbetarsamtalet på distans. Se till att bägge parter kan sitta ostört och att inga sidaktiviteter stör det digitalt baserade samtalet. Ungefär som när man förbereder ett medarbetarsamtal i fysisk miljö
- Dela skärm och/eller skapa en gemensam arbetsyta som kan underlätta kommunikationen i samtalet. Om det finns en mall, en dagordning eller ett dokumenterat protokoll att utgå ifrån bör detta underlag delas så att bägge parter samtidigt ser innehållet och underlaget. I vissa fall kan även digitala whiteboard-verktyg (exempelvis Google Jamboard, Miro, Flinga och Mural) eller gemensamma skrivdokument på gemensamma plattformar eller molntjänster (exempelvis Dropbox, MS Onedrive, Google Cloud, Google Drive, Skype och iCloud) användas som stöd för kommunikation och gemensam dokumentation i realtid.

Introduktion av nya medarbetare

Introduktion eller s.k. "onboarding" omfattar alla former av strukturerad och planerad utbildning och den insocialisering som sker vid nyanställningar. Denna process blir särskilt utmanande på distans med stöd av digitala arbetsätt eftersom interaktionsmöjligheterna begränsas. Där det inte går att genomföra fysiska möten så rekommenderar vi de strategier och arbetssätt som presenteras i rutan till höger. Dessa strategier fokuserar enbart på de aktiviteter

som kan göras på distans. De "normala" förberedelserna i form av fysiska åtgärder som krävs för att ge nödvändiga arbetsverktyg till medarbetaren kvarstår (exempelvis tilldelning av dator och telefon, internetuppkoppling, e-postkonto, tillgång och login till intranät, gemensamt fillager, affärssystem eller andra IT-baserade system som krävs i medarbetarens roll).

Så här kan ni göra!

Exempel på strategier och arbetssätt i introduktion av nya medarbetare på distans.

- Skapa en fungerande rutin för att alla fysiska verktyg (exempelvis dator och telefon) och annat nödvändigt material kan skickas, på ett säkert sätt, till medarbetarens hemadress (motsv.).
- Skapa ett standardiserat material för presentation på distans som introducerar medarbetaren i organisationens kultur, värderingar och policies. Variera innehållet så att det stöds av en mix av olika medium, exempelvis videoklipp och interaktiva moment.
- Utveckla, med stöd av IT-expertis, en plats (webbportal?) där allt material som är kritiskt för introduceringsprocessen kan samlas och lätt nås.
- Involvera ett urval av etablerade medarbetare i introduceringsaktiviteter så att den nye medarbetaren får träffa flera olika medarbetare på olika nivåer och i olika roller. Förbered de deltagande noggrant på dessa moment.
- Se introduceringsprocessen som en process med ett flertal aktiviteter. Planlägg en serie digitala aktiviteter under den första månaden utifrån en helhet: *vad behöver medarbetaren för att kunna bli produktiv?*
- Tilldela en eller flera "distansmentor" vilka har till uppgift att, på distans, regelbundet träffa och stämma av med den nye medarbetaren. Dessa mentorer måste vara införstådda med mål och progression för introduceringen.
- Etablera tydliga kommunikationskanaler. Säkerställ tidigt att den nye medarbetaren förstår och kan hantera de digitala kanaler som finns för kommunikation.
- Skapa en serie genomtänkta sociala och teambyggande aktiviteter på distans. Involvera berörda medarbetare.
- Skapa feedbackprocesser för att förstå hur medarbetaren och dennes kollegor tycker att introduktionen går. Utvärdera regelbundet och anpassa processen.

Prestations- och resultatuppföljning

Prestations- och resultatuppföljning av medarbetare på distans kan vara utmanande och för att få en indikation på hur du som chef och ledare arbetar med detta, men också hur dina medarbetare upplever situationen, kan du som chef och ledare använda nedanstående påståenden (se rutor till höger och på nästa sida) vilka även kan omformuleras till frågor för att få en bild av hur stödet och uppföljningen på distans fungerar och kan förbättras inom din enhet/avdelning.

Du kan välja att antingen använda påståendena/frågorna som stöd i enskilda samtal eller gruppsamtal på distans, alternativt låta medarbetarna t ställning till påståendena i ett anonymt digitalt enkätformulär (t.ex. med hjälp av Survio, Microsoft Forms eller SurveyMonkey). Om du

använder dig av en digital enkät kan resultatet utgöra en viktig källa för diskussion med medarbetarna och som en vägledning för ditt ledarskap när du skall stödja och följa upp medarbetarna.

Påståendena/frågorna kretsar kring sex teman:

- Kommunikation
- Individuellt stöd
- Prestationsuppföljning
- Att bygga förtroende och tillit
- Motivation och engagemang
- Kultur och teamsammanhållning

Så här kan ni göra!

Praktiskt exempel med påståenden/frågor utifrån sex olika teman för diskussion eller enkät om stöd och uppföljning på distans

Ett användbart verktyg är utgå från antal påståenden/frågor kopplade till respektive tema vilka kan användas som diskussionsunderlag eller som enkät för att ge information om hur man som chef och ledare bäst stödjer och följer upp medarbetarna när arbetet präglas av distans med stöd av digitala arbetsätt.

Om man använder enkätform bör varje påstående kunna skattas av medarbetarna utifrån en 5-gradig skala från 1 = Starkt ogillar till 5 = Starkt gillar.

1. Kommunikation

Handlar om hur medarbetare upplever att digitala kommunikationsverktyg används.

- Jag känner att digital kommunikation med mitt team är effektiv och tydlig.
- Jag känner att jag får tillräckligt med information om teamets mål och förväntningar när jag arbetar på distans.

2. Individuellt stöd

Handlar om tillgänglighet och genomförande av regelbundna enskilda möten med medarbetare på distans.

- Jag känner att jag får tillräckligt med individuellt stöd från mina överordnade när jag arbetar på distans.
- Jag känner att mina överordnade är tillgängliga och tillmötesgående när vi inte arbetar i samma fysiska utrymme.

3. Prestationsuppföljning

Handlar om hur chefer och ledare kan använda projektledningsverktyg för att följa upp medarbetares prestationer och distansarbetets framsteg.

- Jag känner att mina överordnade har en tydlig uppfattning om min arbetsprestanda när jag arbetar på distans.
- Jag känner att mina prestationer följs upp på ett rättvist och konstruktivt sätt i distansarbetet.

4. Bygga förtroende och tillit

Förtroende och tillit kan byggas genom distansledarskap med klara förväntningar och transparenta beslutsprocesser.

- Jag litar på mina överordnade och deras ledarskap, även om vi arbetar på distans.
- Jag känner att ledningen är öppen och transparent om beslutsprocesser trots det distansbaserade arbetet.

5. Motivation och engagemang

Ledare kan uppmuntra till motivation och engagemang i ett distansarbetsmiljö.

- Jag känner mig motiverad i mitt distansarbete.
- Jag känner att mina prestationer i distansarbetet erkänns och belönas.

6. Kultur och teamsammanhållning

Handlar om att bibehålla en positiv kultur på distans kan uppnås genom att ställa klara värderingar och förväntningar, samt främja öppen kommunikation.

- Jag känner att jag är en del av teamet när jag arbetar på distans.
- Jag upplever företagskulturen som positiv och stödjande trots det distansbaserade arbetet.

Att möjliggöra aktivt deltagande

En utmaning med både digitala möten och hybridmöten är att säkerställa aktivt deltagande. Det är i digital miljö svårt både för mötesledare och mötesdeltagare att avgöra varandras nivå av deltagande; når mitt budskap fram? lyssnar de på mig? ser de mig? förväntas jag kommentera? ska jag skriva något i chatten? Etc.

För att skapa förutsättningar för aktivt deltagande krävs *innan* mötet tydliga riktlinjer och bra teknik, och *under* mötet en tydlig ledning. Om distansmötena sker med deltagare från en och samma organisation finns goda möjligheter att skapa gemensamma riktlinjer som stödjer aktivt deltagande och gäller i samtliga organisationens möten (t ex deltagare har alltid kameran på). Att ha sådana gemen-

samma riktlinjer avlastar den som leder mötet som då inte behöver ägna sig åt att tänka igenom egna mötesriktlinjer. Aktivt deltagande kräver - framförallt för digitala deltagare i hybridmöten - att tekniken som används gör att samtliga deltagare kan se och höra varandra och att alla kan bidra på så lika villkor som möjligt (t ex att brainstorming dokumenteras digitalt även om vissa deltagare är fysiskt på plats). En annan god strategi är att, som mötesledare, aktivt involvera distansdeltagare genom riktade frågor. Ett ytterligare stöd kan också vara att använda webbaserade verktyg och applikationer som möjliggör deltagande och interaktion.

Så här kan ni göra!

Några praktiska råd och tips på hur ni kan möjliggöra aktivt deltagande på distans med stöd av digitala arbetsätt

Sätt upp tydliga riktlinjer kring förväntningar, några exempel är:

- Under digitala möten förväntas du att avstå från att hantera mail, surfa, vara aktiv på sociala medier etc.
- Det förväntas att kameran är på under digitala möten.
- Använd chatten eller funktionen ”räck upp handen” om du vill kommentera när någon annan pratar.

Säkerställ att det används teknik för att skapa delaktighet:

- Om mötet är helt on-line är det viktigt att alla har bra utrustning samt att ”mute” på mikrofonen används om man inte pratar.
- I hybridmöten är det bra om en konferenshögtalare/mikrofon står centralt i rummet och att mikrofonen aktivt riktas mot den som talar.
- För att skapa en känsla av att alla är med i hybridmöten är det viktigt att ha en kamera som fångar deltagarna på plats, men även att ha en skärm (eller helst skärmar) i rummet som visar deltagarna som är med digitalt.

Ta kommando över mötet:

- Den som leder mötet tar ansvar för att fördela ordet och aktivt efterfråga input från deltagare som är on-line (oavsett om alla är on-line eller om det är ett hybridmöte).

Fundera även på att betona användande av mötesplattformens olika signaler som verktyg för direkt feedback på det som sägs. Det ökar känslan av närvaro och kontakt med deltagarna. Ett sätt är att be deltagarna att aktivt använda ”tummen upp”-symbol eller andra symboler eller att bara nicka eller att göra en fysisk tumme upp för att få en signal om att de är med. På ett sätt ställs det faktiskt högre krav som deltagare på digitala möten att mina signaler om att jag är med och bekräftar syns tydligt än i ett fysiskt möte.

Förutom verktyg och applikationer för digitala whiteboard-lösningar (se 14. Att möjliggöra kreativitet) kan ansvariga för digitala aktiviteter även använda informations- och kommunikationstekniska verktyg (s.k. IKT-verktyg) för att interagera med deltagare och stödja lärande. Dessa verktyg kan användas för att exempelvis ställa frågor, genomföra korta, anonyma omröstningar eller/och konstruera enkla frågeformulär och quiz. Vanliga mötesplattformar brukar också ha sådana verktyg (t.ex. ”Polls” i Zoom och ”Omröstningar” i MS Teams).

Några exempel på vanliga externa gratisverktyg som innehåller frågeformulärs-, omröstnings- och quiz-funktioner för sådan deltagarinteraktion är:

Padlet	Menti
Kahoot	Wooclap
Quizizz	Socrative
Slido	Microsoft Forms

Att möjliggöra kreativitet

Ett grundläggande förhållningssätt för att möjliggöra kreativitet när det gäller exempelvis problemlösning och utveckling av nya idéer är att *bejaka variation* och *skillnader mellan individuella perspektiv* i gruppen av deltagare. I sådana processer är en alltför tidig samsyn direkt skadlig för kreativitet och idéutveckling. Detta gäller alldeles oavsett fysisk närvaro eller närvaro på distans. För att maximera kreativitet handlar det generellt om att börja ostört i de individuella perspektiven *innan* man låter den kollektiva uppfattningen påverka.

En generell metod som vi förespråkar i alla sammanhang där man vill maximera kreativitet är därför s.k. "Open

space"-metodik (se rutan till höger för ett praktiskt exempel). Man kan givetvis anpassa innehåll och form på hur metodiken tillämpas men de viktiga stegen att börja med individ och sedan gå till grupp/kollektiv kan inte nog understrykas. "Open space"-metodik går utmärkt att använda på distans med stöd av digitala arbetssätt. Det som krävs är att man, förutom den digitala mötesplattformen, även har tillgång till ett digitalt whiteboard-verktyg som alla deltagare kan se och arbeta på samtidigt. Vissa digitala mötesprogram har egna whiteboard-funktioner men det finns även bra externa verktyg/applikationer, till exempel Google Jamboard, Miro, Flinga och Mural.

Så här kan ni göra!

Praktiskt exempel på "Open space"-metodik på distans i 9 steg.

Förberedelser innan aktiviteten

- Mötesledaren skapar den digitala whiteboarden på plattformen eller i appen. I externa appar bifogas en länk och en kod som deltagarna behöver för att kunna logga in och öppna den gemensamma whiteboarden.
- Alla deltagare måste vara uppkopplade med egen dator, telefon eller läsplatta.

1. Uppstart av aktiviteten

Mötesledaren börjar med att berätta om ämnet som exempelvis kan vara formulerat som en fråga, ett problem, ett påstående, ett behov eller en utmaning.

Vid behov beskriv/visa hur deltagarna skriver och flyttar innehåll ("Post-It-lappar") på whiteboard-tavlan.

2. Individuell reflektion.

Varje deltagare reflekterar enskilt över ämnet och skapar, under en bestämd tidsrymd, en eller flera teman eller "svar" som relaterar till ämnet. Vid en given tidpunkt skriver varje deltagare sedan en Post-It-lapp per tema/"svar" och för upp på den digitala whiteboard-tavlan

3. Individuell gruppering av digitala Post-It-lappar.

Samtliga deltagare läser sedan under en bestämd tid enskilt igenom tavlan och grupperar teman/"svar" som liknar varandra. Resultatet blir olika grupper (eller "kluster") med digitala Post-It-lappar som representerar olika övergripande kategorier i form av möjliga svar eller lösningsalternativ.

Fortsättning på nästa sida »

4. Namngivning och gemensam diskussion kring de olika kategorierna.

Under denna del, som med fördel leds av mötesledaren, diskuteras resultatet gemensamt på den digitala whiteboard-tavlan som alla har öppnat på sin egen datorskärm. De övergripande kategorierna namnges gemensamt. Frågor kan ställas och förtydliganden kan göras. Ytterligare ändringar och eventuella omgrupperingar eller till och med sammanslagningar av kategorier kan även göras. Denna kreativa process pågår tills alla deltagare är "nöjda".

5. Individuell prioritering av kategorier.

Antalet kategorier leder ofta till att prioritering och urval även måste göras. I detta steg skall deltagarna därför självständigt, utan gemensam diskussion, markera med tomma Post-It-lappar vilka kategorier man tycker är viktigast. En lämplig instruktion kan vara: "-Ta X (ca 3-5st) tomma, röda Post-It-lappar och placera vid de kategorier ni tycker är viktigast".

6. Skapa gruppum för prioriterade eller valda teman.

Nu analyseras fördelningen av röda Post-It-lappar gemensamt och urval/prioritering görs tillsammans. Mötesledaren skapar och namnger ett gruppum (eller s.k. "Break-out rooms" i Zoom) för varje vald/prioriterad kategori.

7. Gruppdiskussion om kategorier.

När gruppum är skapade för varje kategori skall katego-

rierna diskuteras och utvecklas. Varje deltagare ombeds därför att välja vilken kategori man främst är intresserad av diskutera och utveckla ytterligare. Tid för gruppdiskussionerna bestäms och därefter går respektive deltagare in i grupprummen i dessa fritt valda grupper. Diskussioner/reflektioner kring kategorierna dokumenteras på whiteboardtavlan i anslutning till respektive kategori. Steg 7 kan, med fördel, repeteras där deltagarna får välja andra kategorier att diskutera/utveckla i ytterligare en eller flera gruppdiskussionsomgångar.

8. Gemensam återkoppling och sammanfattning.

När gruppdiskussionerna kring respektive kategori är genomförda återkallar mötesledaren alla till det gemensamma mötet. Mötesledaren leder därefter en gemensam genomgång där varje gruppdiskuterad kategori återkopplas till samtliga deltagare. Gemensam diskussion kring gruppernas dokumenterade utveckling av respektive kategori. Här ges även tid för ytterligare frågor och klargöranden.

9. Avslut och beslut om nästa steg.

I detta steg diskuteras och beslutas om hur resultatet skall förvaltas och/eller utvecklas ytterligare. Här kan mötesledaren möjliggöra eller själv ta ansvar för beslut om nästa steg, eventuell ansvarsfördelning eller utformning av plan för fortsatt arbete. Resultatet behöver även dokumenteras där s.k. skärmdumpar kan vara ett viktigt stöd.





Att bygga nätverk

Nätverkande och nätverksskapande syftar till att möjliggöra möten och avstämningar mellan funktioner, roller eller kompetenser som professionellt eller funktionsmässigt ligger nära varandra men där det kanske inte finns någon formell organisatorisk eller ledningsmässig koppling. Det är viktigt att uppmuntra medarbetare att aktivt delta, enga-

gera sig i diskussioner och bygga relationer genom virtuella möten och plattformar.

Nätverk kan alltså vara mer eller mindre "lösa" eller "fasta" till sin struktur. En grund för nätverkande på distans är dock alltid att använda en digital plattform som exempelvis MS Teams, Zoom, Skype, Google Meet mm.

Så här kan ni göra!

Praktiska exempel och tips på hur ni kan möjliggöra nätverkande och nätverksskapande på distans

- Skapa strukturerade nätverksaktiviteter som underlättar engagemang och interaktion mellan deltagarna. Det kan inkludera grupprum (så kallade "breakout-sessioner" i Zoom), diskussionsgrupper eller sk. speed-dating-format för att skapa mindre grupper för mer personliga samtal.
- Anordna virtuella workshops eller utbildningar inom ditt ansvarsområde. Dessa evenemang ger möjlighet till lärande, interaktion och nätverkande med likasinnade yrkesverksamma. Uppmuntra deltagarna att delta aktivt i diskussioner och dela sina erfarenheter. Workshops kan, med fördel anordnas som "Open space"-aktiviteter (se 14. Att möjliggöra kreativitet).
- Arrangera eller delta i webbseminarier och podcasts inom ditt branschområde. Dessa evenemang ger möjlighet att lyssna på experter, delta i diskussioner och bygga nätverk genom att dela kunskap och åsikter i chattfunktioner eller frågesessioner.
- Etablera virtuella mentorskapsprogram på distans där erfarna yrkesverksamma och nya medarbetare kan matchas ihop för att bygga relationer och dela erfarenheter. Uppmuntra regelbundna virtuella möten och tillhandahåll resurser för att stödja mentorskapsrelationer.

Slutord

Något om projekten

Guiden bygger på forskning i två projekt: Närhet på distans och Spin-Off.

I ”**Närhet på distans**”, som finansieras av Vinnova, har vi med tre organisationer studerat hur ledarskap utövas på distans med stöd av digitala arbetssätt. Utgångspunkten handlade om att förstå det ”dagliga distansledarskapet” och hur chefer, ledare och organisationer kan arbeta med att utveckla praktiker för att främja tillit, förtroende, inkludering, lärande och förändring i organisationer.

I projektet har vi också studerat möjligheter och utmaningar i ledarskap på distans med stöd av digitala arbetssätt för att öka kunskapen om hur denna typ av ledarskap kan utvecklas och möjliggöra organisatorisk förmåga till innovation och förändring.

I projektet har följande forskare medverkat:

Jason Martin, docent och universitetslektor, LiU - Projektledare

Andreas Wallo, biträdande professor, LiU

Mattias Elg, professor, LiU

Ida Gremyr, professor, Chalmers tekniska högskola

Malin Wiger, universitetslektor, LiU

Ewa Braf, adjungerad universitetslektor, LiU

Ulf Melin, professor, LiU

I ”**Spin-Off**”, som finansieras av Afa Försäkring, har vi studerat olika typer av organisatoriska förändringsprocesser under och efter Covid-19 pandemin. I denna studie ingick flera privata och offentliga organisationer och vi har intervjuat såväl chefer som medarbetare.

Syftet med projektet var att utifrån lärdomar från de extremt snabba svängningar som pandemikrisen krävt inom privata och offentliga verksamheter, skapa spin-off effekter som stärker arbetsplatsers förnyelseförmåga och hållbar arbetsmiljö i en allt snabbare förändringstakt. Projektet bidrar till att stärka partsgemensamt arbetsmiljö- och förnyelsearbete inför stora förändringar samt till erfarenhetsutbyte mellan arbetsplatser, organisationer och branscher.

I projektet har följande forskare medverkat:

Mattias Elg, professor, LiU - Projektledare

Ulrika Harlin, industriforskare, RISE

Andreas Wallo, biträdande professor, LiU

Martina Berglund, docent och universitetslektor, LiU

Jason Martin, docent och universitetslektor, LiU

Daniel Lundqvist, docent och universitetslektor, LiU

Sex huvudutmaningar som identifierats i studierna

1. Strukturella begränsningar (främst IT) för hybridaktiviteter

Begränsningar i den organisatoriska förmågan att skapa både tekniska lösningar, miljöer och arbetssätt som stödjer ”sömlös” tillämpning av digitala aktiviteter. Detta gäller allt ifrån samordning av ljud och bild till lösningar som stödjer deltagande och interaktion. Den största utmaningen är att möjliggöra hållbara strukturer som stödjer hybridaktiviteter.

2. Begränsningar med digitala plattformar och applikationer

Framför allt bristande kunskaper och vana att arbeta med de plattformar och applikationer som står till buds. Detta gäller både rudimentär ”knappologi” samt förmågan organisera aktiviteter där ledaren/chefen behöver förmåga, vana och motivation att välja, anpassa och använda olika verktyg för olika ändamål. Ju mer komplext och öppet sammanhanget/aktiviteten är, ju större utmaning blir det.

3. Svårare med kommunikation och samarbetsformer i själva uppgiften

Distansläget innebär att dynamiken i kommunikationen minskar vilket gör att det lätt blir missuppfattningar och

fördröjning. Ledarskap på distans innebär även ett större och annorlunda ansvar på chefen/ledaren att ”dra mötet” i alla dess delar. Chefen och ledaren har ett vidgat ansvar för det praktiska i innehåll, genomförande och engagemang vilket går utöver det direkta innehållet och uppgiften i högre grad än i fysiska aktiviteter.

Svårigheten ökar ju mindre strukturerad och rutinbaserad den digitala aktiviteten är. Ju mer komplex uppgiften är (när mål, metod och resultat ej är givna) och ju nyare sammanhanget/gruppen är, desto svårare kan det bli. En särskild utmaning är hur teamwork och samarbete i de digitala aktiviteterna skall ledas och styras.

4. Den sociala distanseringen ökar

Det sociala sammanhanget och interaktionen (dvs. utöver den omedelbara uppgiften och sammanhanget) blir ”fattigare” och mindre dynamisk vilket gör det svårare att möjliggöra sociala band och socialt välbefinnande som både direkt och indirekt stödjer samarbete, kollegialitet och produktivitet. Det blir en särskilt svår utmaning i nya sammanhang (t.ex. nyanställda, nya chefer/ledare eller nya gruppkonstellationer).

5. Särskilda ledarskapsutmaningar i balansen mellan förtroende och kontroll

Chefer och ledare kan uppleva en utmaning i den dagliga avvägningen mellan *tillitsbaserat stöd* och *tillförlitlighetsbaserad styrning*. Den digitala miljön på distans erbjuder färre möjligheter och arbetssätt för ledaren/chefen vilket skapar en svårhanterad utmaning för balansen mellan förtroende och kontroll i relationen till medarbetare. Det blir särskilt svårt och utmanande för chefer och ledare att påverka och utveckla medarbetare i norm- och värderingsfrågor. Ett särfall är beteenden och interaktion vid svårare personalärenden.

6. Arbetsmiljö, psykisk hälsa och sk. work-life balance

Digitala aktiviteter belastar medarbetare på andra sätt än fysiska. Digitala aktiviteter är ofta stillasittande och inte så fysiskt belastande men kräver å andra sidan ett fokus som kan vara mentalt belastande vilket skapar en speciell sorts kognitiv trötthet som kan vara svår för medarbetare att hantera (sk. *Zoom fatigue* eller *Zoom exhaustion*). Dessutom innebär digitala aktiviteter på distans ofta en reduktion i "ställtider" mellan aktiviteterna. Antal och längd på pauser i och mellan digitala aktiviteter riskerar även att slentrianmässigt minimeras. Sammantaget kan detta skapa en särskild stress och mental trötthet som påverkar både chefer/ledare och medarbetare.

Generella åtgärder som kan motverka svårigheter och effekter av huvudutmaningarna för att leda arbete på distans med stöd av digitala arbetssätt

- Skapa tydliga policys, riktlinjer och kommunikationsstrategier för användning och beteenden vilka tar hänsyn både till produktions- och utvecklingskrav samt medarbetarens förmågor och behov.
- Investera i ändamålsenlig teknik och IT-struktur. Detta inkluderar även utbildning och träning.
- Möjliggör former för social interaktion och engagemang hos medarbetarna som går utöver de direkta arbetsuppgifterna.
- Främja självledarskapet och möjliggör förmåga och vilja hos medarbetare att ta processansvar i digitala aktiviteter.

Några förslag på vidare läsning

Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M., Riso, S., & Sandor, E. (2020). *Living, working and COVID-19* (COVID 19-Series). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://eurofound.link/ef20059>

Berglund, M., Harlin, U., Elg, M., & Wallo, A. (2022). Scaling up and scaling down: Improvisational handling of critical work practices during the COVID-19 pandemic. *Management Learning*, 1–24. <https://doi.org/10.1177/13505076221137980>

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(s1), 458–476. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>

Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>

Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard*

Business Review. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>

Kohntopp, T., & McCann, J. (2019). Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage? *SAM Advanced Management Journal*, 84(3), 26–39. https://scholarworks.waldenu.edu/sm_pubs/140

Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: On-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22(1), 2154. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>

Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). Leadership and Employee Well-Being and Work Performance when Working from Home: A Systematic Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.16993/sjwop.199>

Sammanställning av länkar i guiden

Arbetsmiljöverkets hemsida om hur man kan organisera för en bra hemmiljö: <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/sjukdomar-smitta-och-mikrobiologiska-risker/smittrisiker-i-arbetsmiljon/coronaviruset/arbetsmiljon-vid-hemarbete/>

Dropbox: https://www.dropbox.com/sv_SE/features

Exempel på övningar för att stimulera rörelse på Göteborgs universitets hemsida: <https://medarbetarportalen.gu.se/anstallning/arbetsmiljo-och-halsa/din-arbetsplats/ergonomi-vid-datorarbete/pausovningar/;jsessionid=node0qry2vx92qrl9188hahwk3xne72067340.node0?skipSSO-Check=true>

Flinga: <https://flinga.fi/>

Hur man använder ”Fördröj leverans” i MS Outlook: <https://support.microsoft.com/sv-se/office/skicka-e-post-meddelanden-med-f%C3%B6rdr%C3%B6jning-eller-efter-schema-026af69f-c287-490a-a72f-6c65793744ba>

Hur man gör ”skärmdumpar”: <https://support.microsoft.com/sv-se/windows/ta-sk%C3%A4rmbilder-med-hj%C3%A4lp-av-sk%C3%A4rmlippverkyget-00246869-1843-655f-f220-97299b865f6b>

Google Cloud: <https://cloud.google.com/?hl=sv>

Google Drive: <https://www.google.com/drive/>

Google Jamboard: <https://jamboard.google.com/>

Google Meet: <https://meet.google.com/?pli=1>

iCloud: <https://www.icloud.com/>

Kahoot: <https://kahoot.com/>

Menti: <https://www.mentimeter.com/>

Miro: <https://miro.com/>

MS Forms: <https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx>

MS OneDrive: <https://www.microsoft.com/sv-se/microsoft-365/onedrive/online-cloud-storage>

MS Outlook: <https://www.microsoft.com/sv-se/microsoft-365/outlook/email-and-calendar-software-microsoft-outlook>

MS Teams: <https://www.microsoft.com/sv-se/microsoft-teams/log-in>

Mural: <https://mural.co/>

Mötescheckin.se: <https://motescheckin.se/>

Padlet: <https://sv.padlet.com/>

Quizizz: <https://quizizz.com/>

Skype: <https://www.skype.com/sv/>

Slack: <https://slack.com/>

Slido: <https://www.slido.com/>

Socrative: <https://www.socrative.com/>

SurveyMonkey: <https://sv.surveymonkey.com/>

Survio: <https://www.survio.com/l-sv-7-k-skapa-enkat>

Svava: <https://svava.io/>

Wooclap: <https://www.wooclap.com/>

Zoom: <https://zoom.us/>

Till sist...

Även om många organisationer använde distanslösningar före Covid-pandemin så innebar omställningen under 2020-2021 en rivstart och ”väckarklocka” för många om behovet av kompetens för distansledarskap. Forskning visar att även om det finns vissa ”återgångseffekter” så arbetar många idag generellt sett mycket mer på distans än före pandemin. Arbeta på distans med stöd av digitala arbetssätt kommer att vara fortsatt viktigt i framtiden, inte minst ur ett hållbarhetsperspektiv.

Men ledarskap på distans med stöd av digitala arbetssätt handlar inte bara om individuella förutsättningar och är inte heller något som bara angår chefer och ledare. Snara-

re finns ett ”dubbelt ansvar” som innebär en kombination av ett personligt ansvar för att lära sig hur man arbetar på distans med stöd av digitala arbetssätt och ändrar sina beteenden för att möjliggöra egen och andras utveckling och ett ledningsansvar för att organisera så att bästa möjliga förutsättningar skapas för produktivt distansarbete med stöd av digitala arbetssätt.

Vi hoppas att denna guide kan fungera som ett stöd och hjälp både för de organisationer som var med i projekten och för ledare och medarbetare andra organisationer som behöver praktiska råd och tips på hur man kan leda och organisera för arbete på distans.





li.u LINKÖPINGS
UNIVERSITET

**RI
SE**

 **CHALMERS**