

Leda på distans

SAMARBETSPROJEKT FRAMTIDENS JÄRNVÄG
GROWING LEADERS OCH NORDIC INFRACENTER

2021

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
1. Bakgrund	2
1.1 Om projektet Framtidens Järnväg.....	2
1.2 Samarbetsprojektet "Leda på distans".....	3
1.3 Syfte och mål med samarbetsprojektet "Leda på distans"	4
1.4 Önskad kompetens i samarbetsprojektet:.....	4
1.5 Målgrupp/er för resultatet av samarbetsprojektet	4
2 Intervjuer	4
2.1 Deltagande företag	4
2.2 Sammanfattning av intervjufrågor	5
2.2.1 Hur gör du idag när du leder på distans?.....	5
2.2.2 Vilka verktyg använder du dig av?	6
2.2.3 Hur planerar och strukturerar du ditt distansledarskap?	6
2.2.4 Vad vill du utveckla?	7
2.2.5 Vilken kunskap behöver du för att bli mer innovativ i distansledarskapet?	8
3 Workshops.....	9
3.1 Innehåll och analys från workshop 1	9
3.2 Innehåll och analys från workshop 2.....	11
3.3 Innehåll och analys från workshop 3.....	12
3.4 Slutsatser och utvärdering avseende workshops	14
3.5 Samarbete med högskola/universitet och referensmaterial	15
4 Reflektioner, summering och rekommendationer från Growing Leaders efter intervjuer, workshops och analys	17

1. Bakgrund

Nuläge

Inom järnvägsbranschen har det alltid varit naturligt att ha ett visst ledarskap på distans, framför allt för platschefer och arbetsledare. I branschens natur finns förutsättningar där medarbetare arbetar i spår, fordon och ute i fält som naturligt medför ett ledarskap på distans. Många verksamheter inom branschen är också spridda över landet (och/eller utanför landets gränser) och det är många gånger svårt att fysiskt samla alla medarbetare på samma gång. Ledarskapet på distans har traditionellt till stor del bestått av avrapporteringar och uppföljningar på teknisk nivå där framdrift av projektet och dess budget varit i fokus.

2020/2021 och i Covid-19 pandemins ljus har inneburit att än fler personalgrupper har behövt ledas på distans och att allt fler områden beaktats i distansledarskapet, tex arbetsmiljöfrågor, teamtillhörighet, strategifrågor etc. Dagens ledare ställdes delvis inför en ny situation där det traditionella ledarskapet inte räcker hela vägen och många ledare kände sig vilslna i den nya situationen.

Många företag har tagit till sig de tekniska möjligheterna som finns till distansarbete via olika digitala plattformar men har inte hunnit, eller haft kompetens för att utveckla ledarskapet i samma takt som det krävs.

Önskat läge

Önskvärt läge vore en fungerande verksamhet där tekniken och kunskapen om ledarskap på distans är implementerad som en naturlig del i verksamheten. Ett läge där det finns en utvecklad kunskap och verktyg för att leda, styra, följa upp och utveckla verksamheten samtidigt som ledarskapet får utrymme, prioritet, och möjlighet att utvecklas kontinuerligt.

Önskat läge för medarbetarna i verksamheten är att de känner att de är en viktig del i verksamheten och bidrar via sitt distansarbete till verksamhetens utveckling och tillväxt.

I det önskade läget skapas och nyttjas också nätverk inom branschen avseende ledarskap på distans i högre utsträckning än idag.

Growing Leaders

Företaget Growing Leaders besitter djup kompetens inom området distansledarskap. Emelie och Annika som driver bolaget har arbetat som chefer och ledare i flertalet organisationer som letts på distans under många år. Företaget arbetar sedan ett antal år tillbaka, innan pandemin, med utbildningar, föreläsningar och workshops inom distansledarskap i syfte att sprida kunskap och inspiration till fler ledare.

1.1 Om projektet Framtidens Järnväg

Nässjö Näringsliv AB fick beviljat ett projekt under namnet "Framtidens Järnväg" som bedrivits under varumärket Nordic Infracenter. Medfinansiärer till projektet är Region Jönköpings Län, Tillväxtverket, Nässjö kommun och ca 25 företag.

Projektet bedrivs under perioden 2019-05-01 till och med 2022-08-31, med de sista fyra månaderna som avslutsperiod.

Projektets övergripande mål är att stärka samverkan mellan akademi och näringsliv inom områdena teknisk utveckling, innovation och tillämpad forskning. Detta i syfte att utveckla konkurrenskraften och tillväxten hos järnvägsrelaterade företag.

Innovationsområdena är följande;

- Tekniska innovationer
- Process innovationer
- Organisatoriska innovationer
- Marknadsföringsinnovationer

1.2 Samarbetsprojektet "Leda på distans"

Gemensamt såg Nordic Infracenter och Growing Leaders ett stort kompetensbehov avseende distansledarskap i branschen. Något som sedan tidigare är naturligt för branschen men som också tagits för givet och kanske inte fått så mycket kraft och prioritet som det krävs för att genomföra det på ett bra sätt. Gemensamt beslutades därför att genomföra samarbetsprojektet "Leda på distans" med det övergripande syftet var att utbyta kunskap och erfarenhet inom branschen inom ramen för "Framtidens järnväg".

Projektet har genomförts i stegen; intervjuer med ledare inom branschen, tre halvdags workshops och analys där det sammantagna resultatet utmynnar i denna rapport.

Syftet med projektet är att efter genomförda intervjuer, workshops och analyser av utkomsten kunna besvara följande frågor:

- Hur ser dagens ledarskap på distans ut?
- Vilken kompetens eller verktyg behöver utvecklas ytterligare?
- Finns det innovativa processer eller verktyg som kan utveckla ledarskapet ytterligare?
- Vad blir effekterna om inte ledarskapet på distans utvecklas?
- Vilka effekter kan ett effektivt ledarskap på distans leda till?
- Goda exempel på fungerande ledarskap på distans
- Skillnader mellan att leda stora organisationer mot att leda små organisationer på distans?

Effekt på kort sikt

Den kortsiktiga effekten är att deltagande företag får kunskap och verktyg för att utveckla sitt ledarskap på distans. Diskussioner och workshop i projektet kan ge upphov till nya innovativa förhållningssätt till ledarskapet som kan ge inspiration till andra företag att via slutrapporten och efterföljande aktiviteter utveckla sitt ledarskap.

Effekt på lång sikt

Effekterna på lång sikt skulle kunna bli en utvecklad process och förhållningssätt som kan innebära att järnvägsbranschen, och andra branscher, kan hantera sitt ledarskap på distans på ett effektivare och mer utvecklande sätt.



1.3 Syfte och mål med samarbetsprojektet "Leda på distans"

Syftet med samarbetsprojektet är att undersöka möjligheterna och effekterna av att ytterligare utveckla ledarskapet på distans. I framtiden kommer troligtvis distansarbete bli ett naturligt inslag i de flesta företagen inom järnvägsbranschen och mer kunskap kommer därmed krävas.

Målet med samarbetsprojektet är att klargöra situationen och ge förutsättningar till efterföljande projekt, aktiviteter, utbildningsinsatser mm.

1.4 Önskad kompetens i samarbetsprojektet:

För att erhålla ett resultat som kan tillföra branschen ny kunskap och infallsvinklar på innovationsutveckling i företagen, så är följande kompetenser önskvärda i projektet;

- Projektledning
- Kunskap om branschens behov i dag och i framtiden
- Kunskap om branschens arbetssätt och samarbeten
- Kunskaper i distansledarskap samt mänskliga beteenden och relationsbyggande
- Inhämtning av faktaunderlag och enkäter
- Analyskunskaper

1.5 Målgrupp/er för resultatet av samarbetsprojektet

Målgrupperna för resultatet av denna studie är de aktörer som bedriver verksamheter där en betydande del av ledarskapet innebär ledarskap på distans.

2 Intervjuer

För att ge en bra bild av nuläget avseende distansledarskap i branschen samt förstå behov framåt genomfördes 13 intervjuer med personer i ledande roller på tongivande företag inom branschen. Syftet med intervjuerna var också att skapa intresse för tre planerade workshops på temat "Leda på distans". Intervjuerna gav vidare bra input till hur vi skulle förbereda workshops och var vi behövde utmana deltagarna. Frågorna som ställdes till de intervjuade var:

- Hur gör du idag när du leder på distans?
- Vilka verktyg använder du dig av?
- Hur planerar och strukturerar du ditt distansledarskap?
- Vad vill du utveckla?
- Vilken kunskap behöver du för att bli mer innovativ i distansledarskapet?

2.1 Deltagande företag

De intervjuade företagen och dess ledare var:

Företag	Kontaktperson	Tjänst
Vossloh	Jimmy Hagström	VD
SVEAB	Tommie Taimi	Arbetschef/Construction Manager Rail
CFL Cargo	Mikaela Schön	Platschef
Infranord	Torbjörn Annell	Platschef



Jönköpings Länstrafik	Carl-Johan Sjöberg	Trafikdirektör
Svensk Tågkraft	Lennart Eliasson	Trafikchef
TCC	Matilda Idhult	Utbildningssamordnare
TCC	Stefan Palmier	VD
Projektengagemang	Frida Zaunders	Gruppchef
SEKO	Rolf Sjöstrand	Ombudsman
Elkraftsgruppen	Johan Karlsson	VD
Signalbolaget	Hans Lindén	Resurschef
Broby Spår AB	Ulf Ragnarsson	VD

2.2 Sammanfattning av intervjufrågor

Intervjuerna med ledarna på de utvalda företagen sammanfattas nedan. Intervjuerna med de deltagande företagen skapade också en nyfikenhet och intresse att lära sig mer och utvecklas i sitt distansledarskap. Detta i sin tur gjorde att många av de intervjuade personerna valde att delta på de workshops som var planerade under våren 2021.

2.2.1 Hur gör du idag när du leder på distans?

De intervjuade ledarna leder på olika sätt på distans genom en rad aktiviteter och arbetssätt. Distansledarskapet handlar om långt mycket mer än de digitala mötena som också avspeglar sig i de intervjuade ledarnas svar. Några exempel på hur man gör när man leder på distans:

- Morgonmöte varje morgon med kort agenda- Hur ser produktionen ut, orderläget, personalläget, bemanning, hur mår maskinerna etc. Syftet med mötena är att skapa och utveckla graden av samarbete.
- Återkommande digitala möten med arbetsgrupper
 - "Vi träffades lite för mycket fysiskt innan, vi har verkligen lärt oss något under pandemin"
- Fast möte varje vecka för alla medarbetare. Alla berättar kort hur man har det och man får en temperatur på organisationen. "Vi går laget runt och vi för alltid protokoll som alla kan ta del av".
- Informationsbrev om sådant som händer skickas ut
- APT när det inte är pandemin, någon annan genomför digitala APT:s men med minder grupper, någon genomför APT varje vecka ("Hinner vi inte kör vi "APT-ish" där vi se till att alla mår bra, behöver någon hjälp, hur kan vi underlätta för varandra". "Vi träffas fysiskt när det går").
- Dagliga kontakt med medarbetare; genom Teams, Facetime, telefon, i syfte att säkra om någon behöver hjälp och att hitta möjligheter att underlätta för varandra.
- Korta avstämningar löpande individuellt med alla medarbetare, mycket samtal för många
- Kontinuerlig mailkontakt för att skapa förutsättningar i att leda och jobba på distans
- Utbildat ledarna i distansledarskap
- Försöker använda kameran för att skapa engagemang, se kroppsspråk etc.
- Försöker ställa många frågor i den digitala mötena för att skapa engagerade deltagare
- Fördelar ut frågor i digitala möten och använder breakout rooms för att visa att det inte är ok att man gör annat jobb under tiden.
- Har afterwork där vi går runt hos varandra- hur ser det ut hos dig? Vad har du gjort? Som ledare kan man på detta sätt få ledtrådar till att förstå hur medarbetarna har det och hur de mår

- Träffas fysiskt när det går
- Kontinuerliga utvecklingssamtal- något som också krävs genom det som är många gemensamma kund; Trafikverket
- Lokförare får idag order direkt i paddan, något som tidigare hämtades i fysiska orderrum.

En stark fördel som flera anger med arbetet på distans är att ”vi kan hitta folk var som helst”. En av de intervjuade personerna trycker på möjligheten att sätta kompetens före ort och geografisk lokalisering. Den naturliga baksidan blir när medarbetare börjar nytt arbete och behöver mycket hjälp. Det finns också utmaningar kring olika kulturer, från andra länder och företag. En annan utmaning för flera är interaktionen mellan medarbetarna, flera ser varandra lite under en arbetsdag, varpå samarbetet många gånger är relativt svagt i teamen. Vi ser också att det traditionellt i branschen, hos en del av de deltagande företagen finns en vana kring att samma personer väljer att samarbeta under många år.

2.2.2 Vilka verktyg använder du dig av?

Mest genomgående är att bolagen använder sig av Teams som det primära digitala verktyget för sitt distansledarskap. Det används i varierande utsträckning- av de flesta som mötesverktyg för digitala möten för team-möten, arbetsmöten kundmöten etc. Det finns också de som använder Teams och alla dess funktioner och verktyg i högre utsträckning- mycket som chatverktyg för olika grupper och subgrupper, för att lagra dokument och skapa struktur. Det finns också de som i viss mån använder sig av Skype och Zoom.

Många berättar om en problematik kring att få medarbetare att vilja sätta på kameran trots ihärdiga dialoger kring de många fördelarna med detta, en dialog som återkom många gånger i olika tappningar under våra workshops.

I distansledarskapet är också telefon, mail, sms och andra digitala kanaler så som Messenger och Whats Up viktiga. Flera av de intervjuade personerna berättar om hur man byggt ut och utveckla de digitala system man arbetar i för att utveckla den digitala interaktionen genom strukturellt arbete.

Någon av de intervjuade personerna skickar ut veckobrev för att skapa medvetenhet vad som sker i verksamheten, någon peppar mycket via sms och en tredje samlar alla medarbetare för produktionsmöte varje vecka.

Det finns också ett par som använder sig av verktyg som Sharepoint för struktur, livesändning, e-learning och någon tipsar om Mural för användande av whiteboard.

Flera upplever att de digitala verktygen skapar ett ”glapp” mellan VD/ledning/administrativ personal och de som arbetar ute i fält. Den första kategorin av arbetsroller är betydligt mer flitiga användare av digitala verktyg än personalen som arbetar ute i fält, i spår, i maskiner, fordon etc.

Flera de intervjuade personerna ser det som viktigt att vara tillgänglig och synas ute i ”arbete”- på fältet med jämna mellanrum. En viktig faktor i distansledarskapet som naturligt fått stryka något på foten i pandemitider. Några av de duktiga distansledarna har försökt hitta andra sätt att skapa samarbete och närvaro på- genom Teamsfika, Teamspromenader, gemensam matlagning (och digitalt pepparkakshusbak!).

2.2.3 Hur planerar och strukturerar du ditt distansledarskap?

Det finns mycket struktur och läggs en god del tid på planering hos de intervjuade bolagen, intrycket är att här är branschen stark då struktur och planering på distans är en vital del av arbetet. Men, det är också många som anger utmaningar och det som är svårt. Bland annat får vi många svar som handlar om motstånd till digitala arbetssätt, att få ihop gruppen, att få personer som inte brukar jobba ihop att samarbeta,



Distansledarskap är som nämnt inget nytt för branschen och de intervjuade personerna, men det blir tydligt att man utvecklat saker och arbetsätt under pandemin när det kommer till struktur och planering, tex: "Jag har lärt mig att inga möten är bra som inte har ett syfte och agenda". Många tror att det är mycket man lärt sig under pandemin som kommer att bibehållas eftersom "vårt läge alltid är att vi jobbar på distans". Många tror att möten på distans kommer att fortsätta i högre mycket grad än tidigare- internt men också externt med kunder, leverantörer och uppdragsgivare. Flera i produktionspersonalen har lärt sig att "möten är också bra"- här kan vi få mer samarbete, skapa insikter och få ett gott erfarenhetsutbyte. På ledningsnivå har man jobbat digitalt länge men inte lika mycket bland arbetarna. "De håller på att vänja sig".

Branschen har, naturligtvis som dess omgivning, digitaliserats under de senaste åren; det som tidigare var dagböcker och materialrapporter i skriftligt pappersformat går nu via system, appar och direkt i ipad:en på fältet. "Det var ett himla liv när vi skulle köra utbildningar digitalt". "Men så gick det hur bra som helst".

Flera pratar om att strukturen kring de individuella samtalen kräver något nytt och annat. "Det som var naturligt innan med dagliga avstämningar blir något annat nu". Flera berättar att de bokar in avstämningsmöte med alla hos sig minst en gång i veckan. Vi som intervjuar får känslan av att man har fler möten och knypunkter när man hörs idag. Det finns också någon som tycker det är jobbigt med alla digitala möten- "Min naturliga miljö är det fysiska mötet".

Det finns också en ekonomisk aspekt. "Vi sparar enormt mycket pengar på detta". Vi hade ambition att göra mer digitalt innan pandemin. Pengarna vi trodde vi skulle spara på ett år sparade vi på en månad".

2.2.4 Vad vill du utveckla?

Det är mycket som ledarna i branschen önskar att utveckla. Några exempel på områden som framkom i intervjuerna var; att utveckla:

- Att Teams blir ett naturligt verktyg för alla.
- Modell för individuella samtal.
- Förmågan att upptäcka fel typ av subgrupper i de digitala kanalerna.
- Säkra upp bra arbetsledning.
- Teamskapande aktiviteter.
- Att ge feedback mer kontinuerligt och mer strukturerat.
- Användandet av kameran i digitala möten.
- Användandet av att bryta ut i grupper i digitala möten.
- Bli tryggare i "att göra ett möte digitalt så som man gör ett vanligt möte".
- Möjligheterna i tekniken.
- Kombinationen teknik och beteenden.
- Konfliktlösning utifrån distansperspektivet.
- Våga berätta eller uttrycka sig.
- Kunna skapa utrymme för det sociala i det digitala på ett annat sätt.
- Att få alla att prestera- "alla har inte den viljan och det är svårare att ställa krav när jag inte träffar dem".
- Bli bättre på att kommunicera.
- HUR jag som ledare förmedlar information som når fram.
- Förmågan att " skapa känslan att man är en i gänget digitalt".
- Utveckla förtroendet mellan varandra för att bli ett team på riktigt digitalt.



GROWING
LEADERS

FRAMTIDENS JÄRNVÄG- LEDA PÅ DISTANS

Generellt förstår vi också att många ser att ledarskapet behöver utvecklas, på distans, ja, men också allmänt. Det är flera som pratar om ledarskap som något som "sällan hinns med" och något som inte prioriteras så högt som det egentligen behövs göras.

2.2.5 Vilken kunskap behöver du för att bli mer innovativ i distansledarskapet?

Mycket av det som de intervjuade personerna pratar om när det kommer till vad som krävs för att bli mer innovativ i sitt distansledarskap kan summeras som VARIATION och KREATIVITET. För att lyckas med det krävs i sin tur MOD.

Här får vi svar som handlar om att kanske borde jag spela in en film? Kanske borde jag våga använda mig av spelregler i möten för att få det som jag vill? Kanske borde jag använda mig av breakout-rooms?

Får många handlar det om att få medarbetarna att känna sig bekväma med tekniken hela vägen. Det finns tex något som beskrivs som en "rädsla för Teams" i vissa organisationer. Här finns det en bit kvar att gå. Som någon klok ledare säger "Jag måste ta lite mer ägarskap för den frågan". Ett exempel som kommer är att det idag är många som använder sig av ipads på fältet i sitt arbete- hur får jag dem att även använda det som ett verktyg för samarbete och kunskapsutbyte? Det finns också de som pratar mycket om själva mötena på distans. Hur kan jag skapa mer spännande möten med variation? Det tenderar ofta att bli väldigt likt.

Flera pratar också kring att få mer kunskap kring "hur man lär känna varandra fast man inte ses". Summeringen kommer från en av de intervjuade ledarna-"jag vill kunna leda dem på distans utan att de märker att det är på distans". Att det krävs investering i tid för att bli mer innovativ är nog alla överens om. Kanske är det så att man kan bli mer innovativ och effektivare genom att optimera bra arbetssätt i Teams?

Någon önskar också att bli mer innovativa i hur man involverar yrkesarbetarna. "Här behöver vi göra mer!" Någon nämner också att behovet av äldre personal är stort inom branschen p.g.a. resursbrist. Några företag har många timanställda som är pensionärer- "De kan köra lok med massa ton men de kan inte logga in på en dator".

3 Workshops

Tre digitala workshops via Zoom genomfördes under våren 2021, den 15 mars, 13 april och 6 maj, tre timmar per tillfälle. Tillsammans genomgick deltagarna en resa i tre steg:



Syftet med genomförda workshops var att ge deltagarna:

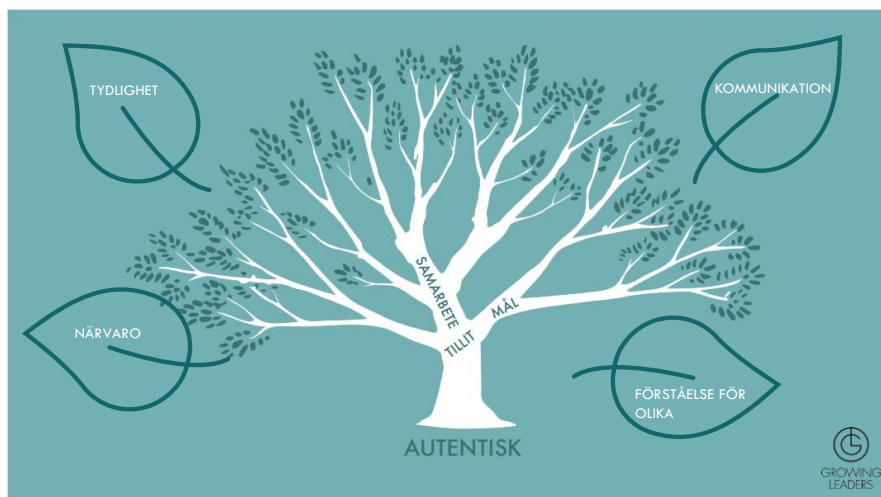
1. Kunskap inom distansledarskap från Growing Leaders
2. Nätverk med kunskaps- och erfarenhetsutbyte med fokus på distansledarskap
3. Upplevelser i workshops som inspirerar till nya och varierade sätt att använda direkt i sitt distansledarskap

3.1 Innehåll och analys från workshop 1

Workshop 1 innehöll:

- Distansledarskapets grunder- vilket också innehåller:
 - Best Practise inom branschen
 - Möjligheter för innovativa sätt

"Distansledarskapets grunder" innehåller flera områden där grunden handlar om att "Leda med tillit och inte med kontroll". Det mynnar ut i följande viktiga områden:



Deltagarna arbetade fördjupat med närvaro, tydlighet, kommunikation och förståelse för olika i break-outrooms där behov och utvecklingsområden för deltagarna summerades som:

- Lyssna mer
- Använda digitala verktyg fullt ut, att utnyttja tekniken mer
- Tydlighet
- Se till att alla får komma till tals
- Hitta form för fysiska vs. Digitala möten
- Mer kunskap behövs generellt
- Hur kommunicera med olika typer av personer?
- Svåra samtal digitalt

Inledande fick deltagarna berätta om sina utmaningar i distansledarskapet, följande utmaningar framkom från deltagarna:

- Nå fram med samma budskap till alla och att alla känner sig hörda och sedda
- Att det pratas emellan och bildas mindre subgrupper man som ledare inte alltid kan ha koll på
- Att möten blir för mycket info och för lite dialog/aktivitet
- Att få folks engagemang på möten, speciellt svårt med möten med många
- Ostabila uppkopplingar som ger en konsekvens att inte kamera används
- För lite energi från andra
- Veta hur medarbetare har det- få det där mellan raderna på hur mår du?
- Svårare att "känna av" läget
- Få ihop gruppen
- Veta hur folk mår, att kunna känna av stressen
- Förmedla förväntningar på möten
- Brist på "digital" kompetens hos medarbetare

Deltagarna fick också dela med sig av vad de såg som fördelarna med distansledarskap, vilket bland annat var:



GROWING
LEADERS

FRAMTIDENS JÄRNVÄG- LEDA PÅ DISTANS

- Man tjänar mycket tid
- Ingen restid
- Slippa alla långa resor och slöseri med tid
- Tidseffektivt
- Mötena håller tiden
- Promenader
- Miljö
- Man kan utföra jobbet vart man än befinner sig
- Ger faktiskt mer möjlighet att "träffas". Det blir enklare att få ihop ett snabbt möte vid behov
- Tidsbesparing som kan gå till överdrift, Innebär att stressen ökar

Under dialogerna kring Best Practise framkom flertalet styrkor och sådant som deltagarna angav sig vara duktiga på:

- Bra på snabb återkoppling på mail och telefon.
- Ge feedback-positiv och konstruktiv som får medarbetare att mår bättre.
- Transparent information, viktigt med bra coaching.
- Lyssna och lyfta personer. Hjälpa med att bli bättre.
- Inte peka med hela handen utan få medarbetare att känna sig delaktiga.
- Morgonmöten med obligatorisk närvaro "daglig styrning" för cheferna i egen organisation.
- Samordnar medarbetare med olika kompetenser och jobb i gemensamma forum och uppdrag med gemensamma mål.
- Delegerar till den som vill lyfta frågor att själv kalla till möte (inte alltid chefen) – delaktighet och delat ansvar.
- Utbildningar digitalt.
- Agenda och tydligt syfte och mål till de som ska delta i mötet- även att starta nya projekt digitalt.

3.2 Innehåll och analys från workshop 2

Workshop 2 innehöll:

- Målstyrning och struktur
- Kulturskapande aktiviteter och feedback

Dagen började med vikten av att bygga engagemang och lägga vikt och tid vid samtalet kring kulturen på bolaget utifrån *Hur vill vi ha det? Hur vill vi bemöta varandra?* Deltagarna fick arbeta med kultur utifrån "Kultur är allt vi hyllar och allt vi tillåter". Det ständigt återkommande exemplet- vikten av att ha kameran på i digitala möten (som flera av deltagarna inte får sina medarbetare att acceptera) fick fäste hos många när vi gemensamt kunde konstatera: "Tillåter vi att man inte har kameran på blir det också del av kulturen". Ett exempel av många på saker i verksamheten som inte gynnar oss- något som många av deltagarna reflekterade mycket kring där vi tror att vi kommer att se en förändring efter deltagandet i workshopen.

En dialog kring subkulturer som existerar många organisationer som leds på distans genomfördes också. Det kan vara bra, men det finns också risker i detta- vem är den informella ledaren i subkulturen och bidrar den personen med rätt kultur?

Summering av vad deltagarna och dess verksamheter *hyllar*:

- Säkerhet
- Varmt och ett gott kamratskap
- Kollektivavtalet – medlemmar och arbetsgivare
- Öppenhet och transparens
- Kamera på!

Summering av vad deltagarna och dess verksamheter *tillåter*:

- Kamera
- Att inte ha spelregler
- Komma sent och avstå från möte
- Välja telefonsamtal i stället för video
- Mer digitalt än om vi ses
- Beting – det finns inte officiellt men i kulturen- det skapar risker kring att vi tullar på kvalité eller säkerhet.

Är man tydlig med den kultur man vill ha och knyter den till det värderingsstyrda ledarskapet har man stora möjligheter att vara lyckosam i sitt distansledarskap. Vi uppmuntrade i dialogerna till att ta hjälp av bolagets värderingar när man leder på distans och deltagarna fick ha en dialog kring detta för att inspirera varandra.

Röster från deltagarna avseende värderingsstyrd kultur:

"Vi måste prata mycket mer om våra värderingar och involvera medarbetarna avseende vad det innebär för dem"

Vi jobbade vidare med "ledarens bästa verktyg för att få det som man önskar"- feedback. Under pandemiåret har rapporter (bland annat från Previa), visat att det vi saknar mest när vi arbetar på distans är just feedback. Detta i sin tur är med och bidrar till psykisk ohälsa. Ledare behöver vara medvetna om detta, påminnas om att flest människor motiveras av att känna sig sedda, hörda och bekräftade- och agera. Agera genom att själva ge sina medarbetare mer feedback, ösa på med den positiva men självklart också ha modet att ge den konstruktiva/korrigerande feedback som behövs för att människor ska utvecklas och växa på önskat sätt.

I workshopen fick deltagarna teori och kunskap kring feedback och fick också träna på att ge varandra feedback.

Avslutningsvis delade vi med oss av kunskap avseende vikten av målstyrning och struktur för att lyckosamt leda sin organisation. Vad deltagarna tog med sig mest var vikten av att då och då ägna tid till att prata om det gemensamma målet och de delmål som finns för att säkerställa att alla springer i rätt riktning med rätt förutsättningar, speciellt när man inte ses kontinuerligt. Vi förde dialog kring vikten av att de som arbetar på distans vet vilka målen är, var vi hittar dem, hur vi följer upp på dem, vem som bidrar till vilket mål och på vilket sätt samt vikten av att förstå att om vi alla känner till målstyrningen gör det också det lättare för verksamheten att prioritera.

Röster från deltagarna avseende målstyrning:

"Man får extremt stor hjälp av att alla förstår målen- hur vi tjänar våra pengar och varför vi behöver göra det"

"Vi åkte dit på att vi inte hade tillräckligt med engagemang hos medarbetarna kring målen ur ett certifieringsperspektiv"

3.3 Innehåll och analys från workshop 3

Workshop 3 innehöll:



GROWING
LEADERS

FRAMTIDENS JÄRNVÄG- LEDA PÅ DISTANS

- Bygga team och samarbeta
- Energifyllda möten & nytänkande arbetssätt

Bygga team är något ledare generellt uppper som utmanande att göra på distans. Ledarna inom järnvägsbranschen är vana att bygga team på distans men det är likväl en utmaning. Från föregående workshop har deltagarna fått i uppgift att fundera över "Hur gör du för att bygga ditt team på distans?" som man delar med sig av:

- Team-möte på Teams
- Teamspromenad med varandra i telefonen
- Teamsfika
- Sociala aktiviteter ihop så som att äta mat ihop digitalt
- Jobba gemensamt med målen
- Mer inkluderande genom digitala möten
- Vi pratar nu mer om allas kund
- Vi hjälps åt och samarbetar mer
- Skapat digitala förutsättningar
- Spela in möten- inkluderande för de som ej var med på team-mötet

Vi startar med att skapa förståelse för teorin bakom teamutveckling baserad på Susan Wheelans forskning om högpresterande team (IMGD- Integrated Model of Group Development). Vi jobbar utifrån teorin med de områden som det krävs att vi arbetar med för att utveckla ett team- gemensamt mål, struktur, spelregler, samarbete och engagemang.

Utifrån kunskapen svarar deltagarna på "Vad ska du göra annorlunda kring samarbete i ditt team? Önskan är att i högre grad praktisera öppenhet, jobba vidare med de digitala hjälpmedlen som tex. Teams för att underlätta, ge skriftliga instruktioner vid behov, involvera fler människor i problemlösning och skapa mer delaktighet. Deltagarna ser också att vi ledare i branschen måste samarbeta mer för att skapa det ledarskap i branschen som krävs.

Sedan starten av workshop-serien har vi pratat om vikten av spelregler och hur de kan stötta ledarna och organisationen i distansledarskapet för att bygga den kultur man vill ha. Deltagarna får fundera på vilka spelregler som behövs sättas i teamet för de digitala mötena för att få alla är engagerade. Deltagarnas svar sammanfattas:

- Kamera på
- Agenda som engagerar många
- Start- och stopptider
- Hålla tider
- Anmäl förhinder i god tid
- Mötesarrangör fördelar tiden
- Släpp in andra för att lära sig (trainees eller liknande)
- Hålla sig till ämnet
- Inte avbryta
- Inte värdera
- Frågor efteråt
- Få in energi i mötena genom att tex ha raster

Dialogen kring energifyllda möten och nytänkande arbetssätt kommer att handla mycket om två slutsatser- 1) "variationen är a och o" och 2) "planering är också a och o". Här finns det ett jobb att göra i branschen och hos deltagarna. Vi ser att



det är lätt att de möten man håller digitalt för att tex samla hela teamet har en tendens att följa samma agenda om och om igen. Det kan vara jättebra, men baksidan är ofta att det inte blir engagerande och det är lätt hänt att man glömmar att engagera flera. Det är här planeringen kommer in i bilden- vill man skapa engagemang och delaktighet behöver man *innan* mötet fundera och planera *hur* de ska gå till. Vill jag tex att någon ska hålla i en punk för kompetensöverföring på mötet? Toppen, men då behöver detta planeras och förberedas ur ett distansperspektiv. Planering och förberedelse i sig är naturligtvis inget nytt, men ska det ske digitalt spelar *HUR*:et större roll. Hur ska jag skapa engagemang? Behöver jag dela upp teamet i mindre grupper? Hur gör jag det? Hur länge? Vill jag ha en dialog? Behöver jag kanske då skicka ut en fråga innan eller gör jag det i mötet? Hur säkerställer jag att jag vet vad som kom ut av dialogen? Antecknar jag, någon annan eller dokumenterar vi på annat sätt? Det är mycket man behöver fundera på och här gäller det att skapa sin distansstruktur utifrån "vad vill medarbetarna ha? Men att ibland kanske ganska ofta inte nöja sig där utan även fundera på "vad behöver medarbetarna?"

Vi ställde också frågan kring arbets sätt, vilka finns mer i er bransch där ni kan tänka nytt ur distansperspektiv? Tankar som framkom var:

- Hur man håller kontakt med arbetslagen. Framför allt nämns de som ej har tillgång till dator.
- Svårare att kommunicera än att informera.
- Vi har inte nått ända fram- "det finns de som vill skriva med tuschpennan i ipaden".
- Trafikverket frågar tex efter blanketter som är påskrivna, men om man har ipad borde det gå att skriva på den i ipaden och inte behöva skriva ut den.
- Man får inte gömma sig som chef bakom det digitala- man måste komma ut då och då.
- Investera tid i början av projektet att synas på plats som chef.

3.4 Slutsatser och utvärdering avseende workshops

"Tack vare detta har vi ändrat en del av arbetssättet i branschen så vi kan bli bättre i vårt distansledarskap".

Utifrån syftet med workshopsen som handlade om kunskap, nätverk och upplevelser ser vi att utveckling definitivt har skett hos de deltagande företagen. Kunskapen har ökat markant hos deltagarna som vi fått förmånen att följa under våren. Vi har dels fått vara med om flertalet aha-upplevelser och insikter hos deltagarna, dels haft möjligheten att se personer utvecklas personligen som ledare genom sitt deltagande. Deltagarna har definitivt skapat ett nätverk med kontakter de delvis inte hade sedan tidigare. Dessutom har nätverket byggts genom att man delat med sig av mycket kunskap och erfarenheter med varandra som vi tror är en styrka. Vår förhoppning är naturligtvis att nätverket kommer att underhållas och fortgå i någon form, något som vi vet kräver var man/kvinnas insats för att bidra till.

Upplevelser genom workshops som inspirerar till nya och varierade sätt att använda direkt i sitt distansledarskap var den sista punkten i syftet med de workshops som genomförts. Här vet vi säkert att vi lyckats lära deltagarna en hel del genom att de själva har upplevt det genom sitt deltagande. Vi tror oss tex veta att några av deltagarna kommer att använda sig av spelregler för sina digitala möten, vi tror definitivt att man kommer använda sig av mer samarbetsskapande former i de digitala mötena- att skapa breakout-rooms för frågeställningar, att använda olika sätt i hur man fördelar ordet, våga skapa mer variation, utmana de tysta deltagarna genom att ställa frågor etc. Listan kan göras lång tror vi.

Vi frågade deltagarna på det sista tillfället- "Vad har de tre WS:en gett dig?" Deltagarnas svar:

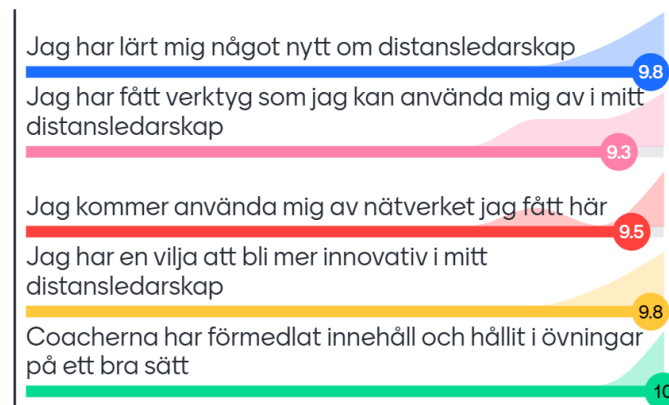
- Bättre insikt i vad som krävs av distansledarskapet
- Vikten av ett fungerande distansledarskap
- Behov av planering och spelregler för att för ledarskapet att fungera

- Effekten av feedback
- Att tänka utanför boxen
- Planering
- Vikten av att vara tydlig i förväntningarna
- Skapa och förmedla spelregler
- Variation
- "Jag är inte ensam"
- Skapa bättre digitala möten
- Hjälpsamhet
- Att man som ledare kan känna sig ännu mer ensam i ledarrollen om man inte får en fungerande kommunikation med teamet

Vi frågade också deltagarna om deras tankar kring vad branschen behöver för att vara mer innovativ i sitt distansledarskap. Dialogen handlade mycket om att lyfta fram goda exempel på vad distansledarskapet kan innebära och bidra till. Deltagarna var överens om att det behövs förebilder som gör det bra. Kanske är det så att man kan hitta fler företag i branschen som har lyckats med detta? Eller finns det liknande branscher där man kommit långt som man kan inspireras av? Byggindustrin nämns. För att vara mer innovativ i sitt distansledarskap ser deltagarna också att man måste våga använda de digitala kanaler och alla dess funktioner. Görs detta kan man skapa en struktur och ordning samt bättre utnyttja möjligheterna i hur man kan kommunicera mer effektivt.

Under sista workshopen genomfördes också en utvärdering med följande resultat:

Vad jag tar med mig från Workshopen



3.5 Samarbete med högskola/universitet och referensmaterial

Projektet önskade deltagande från studerande med intresse för branschen och ledarskap men timingen var svår för att hitta rätt samarbetsformer i förhållande till tidpunkt för uppsatsarbete/exjobb. Såväl JU, Jönköping University och LTU,

Luleå Tekniska Universitet visade intresse och nyfikenhet kring samarbete och vi hoppas få möjlighet att plocka upp denna tråd vid senare möjlighet.

Jönköping University försåg oss med referensmaterial; Johansson, Tiel, *We. And the others- How leaders can bridge the gap in dispersed organizations and partially distributed teams*. Uppsatsen är skriven inom Engineering Management och tittar på att organisationsstrukturer på distans blir allt vanligare i en globaliserade affärsvärld. Författarna pekar på de många fördelar för flera organisationer genom att till exempel koppla samman kvalificerade arbetstagare oavsett plats med hjälp av informations- och kommunikationsteknik. Författarna refererar till tidigare forskning inom området där man i spridda branscher har identifierat flera utmaningar som arbetssättet medför. Primära utmaningar är gruppssammanhållning och motivation som rapporten tittar vidare på. De menar att om utmaningarna inte hanteras kan dessa ha negativa effekter på gruppens prestation och organisationens effektivitet.

Rapporten summerar *fördelarna med distansarbete*:

- Rekrytera och behålla högkvalificerade och kompetenta medarbetare.
- Synergieffekter av resursdelning mellan platser/kontor.
- Kulturer i olika delar av organisationen kan ge olika perspektiv,
- Metoder och metodtips som förbättrar organisationen som helhet.
- Kommunikation i digitala kanaler ställer krav på disciplin och struktur vilket ger klarhet i kommunikationen.

Rapporten summerar *utmaningarna med distansarbete*; gruppssammanhållning och motivation.

Viktiga resultat, effekter av utmaningar kopplade till gruppssammanhållning:

- Underordnade saknar information om resultat och har svårt att definiera deras del i den större bilden
- Flera chefer känner sig inte delaktiga i det arbete som utförs av deras underordnade
- Det finns ett uppenbart beteende i grupp/utanför gruppen som befunnits vara kontraproduktivt
- Det finns risk för att anställda känner sig isolerade på arbetsplatsen.
- Begränsad tid och resurser för teambuilding skapar brist på gemensam identitet

Viktiga resultat, effekter av utmaningar kopplade till motivation:

- Det finns en oenighet mellan chefer och underordnade när det gäller källan till motivation. De flesta chefer kopplar motivation till ambition. Underordnade verkar behöva input från andra för att känna sig motiverade.
- Det finns också en oenighet mellan projektledare och projektmedlemmar, där projektledare uttrycker att resultat och framsteg är motiverande, medan projektmedlemmar oftast hitta sin motivation från att ha intressanta uppgifter och problem som kräver mycket tänkande.
- Brist på förtroende och ansvar är en motivationsdödare.
- Brist på förutsättningar för en specifik uppgift, till exempel komplicerade processer och suboptimala verktyg sänker motivationen.

Rapportens sammanfattning av vad som krävs i distansledarskapet pekar på:

- Att beskriva en vision och tydliga gemensamma mål är en framgångsfaktor.
- Kommunikativt ledarskap krävs
- Att bygga förtroende är en än större nyckelfaktor i distansledarskapet än i det traditionella ledarskapet

- Teambuilding kring arbetsuppgifter anses vara mer värdefullt än övriga sociala teambuildingaktiviteter.
- Arbeta för kompatibilitet mellan processer, verktyg och system mellan olika lokaliseringar är avgörande
- Feedback och samarbete mellan projekt och individer är mycket viktigt för utveckling
- Förmågan att delegera ansvar som matchas av befogenheter ger ett framgångsrikt resultat.
- Involvera gruppledarna i planering och beslutsfattande för att stärka dem.
- Vikten av att belysa prestationer och framgång. Att låta medarbetare stanna upp och njuta av framgången

Growing Leaders erfarenheter och kunskaper avseende distansledarskap stämmer väl överens med Johansson och Tiels sammanfattningar.

4 Reflektioner, summering och rekommendationer från Growing Leaders efter intervjuer, workshops och analys

Hur ser dagens ledarskap på distans ut?

Som tidigare nämnt är det en bransch där förutsättningarna sedan länge, för många, har varit ett ledarskap på distans. Vi ser ett distansledarskap som innehåller många olika delar och präglas av återkommande möten digitalt och fysiskt (när det är möjligt), individuella samtal och mycket kommunikation via mail/telefon/digitala kanaler. Vi ser också ett distansledarskap som har mycket potential att utvecklas, framför allt genom mer variation och kreativitet. Efter genomförandet av projektets olika steg; intervjuer, workshops och analysfas ser vi ett distansledarskap som tydligt utvecklats under det sista året, tack vare Covid-19. Pandemin har fört distansledarskapets möjligheter och utmaningar i ljuset vilket vi ser har skapat utveckling men också insikt om komplexiteten och allt det som krävs för att lyckas som ledare med team och medarbetare på distans. Ledarna har tvingats bli mer kreativa i HUR man ses, vad man gör när man ses och hur man bygger teamet fast man inte träffas. Potentialen för att få ut långt mycket mer av distansledarskapet inom järnvägsbranschen är dock stor och vi rekommenderar mer fokus och investerad tid i kompetenshövande aktiviteter på området.

Vilken kompetens eller verktyg behöver utvecklas ytterligare?

Vi ser ur ett generellt perspektiv att ledarskapsfrågor är relativt lågt prioriterade i järnvägsbranschens verksamheter. Däremot ser vi en stark vilja och nyfikenhet kring att höja prioriteten och fokuset på ledarskap i branschen hos de ledare vi mött under projektets gång. De företag vi träffat suktar efter mer och djupare kunskap inom området och vi ser att det finns möjlighet för mycket insatser om företagen är villiga att investera tid, resurser och pengar i området. Vad som kommer krävas för att detta blir en naturlig del av kompetensutvecklingen i bolagen är en fråga att ställa sig och fundera på. Flera av de lite större bolagen har naturligtvis kommit långt och det finns många som erbjuder och genomför utveckling inom ledarskap, men det finns mer att önska.

Generellt behöver alltså kompetensen inom ledarskap utvecklas. Det handlar om allt från att öka kompetensen inom ledarverktyg som kommunikation och retorik, förändringsledning, feedback och coachande förhållningssätt för att nämna några områden.

En utmaning i distansledarskapet för branschen ser vi i den tes vi ser som grunden i distansledarskap- "Att leda med tillit i stället för kontroll". Det är tydligt att branschen kräver kontroll ur tex. kvalitets- och säkerhetsperspektiv, något som inte

alls verkar emot tillit men traditionen och kulturen tror vi i viss mån kan göra det. Det finns en gammal kultur av beting som exempel som motverkande kraft till tillit. Många personer har också jobbat i samma bransch under mycket lång tid och vi ser tydliga tendenser till team som inte är dynamiskt sammansatta ur ett mångfaldsperspektiv (ålder, kön, etnicitet, sexuell bakgrund etc.)

Det traditionella sättet att leda skapar en organisation där många frågor går genom ledaren. Om branschen skapade mer tid för att utveckla teamet och skapa ett bättre samarbete mellan medlemmarna i densamma skulle en kultur där medlemmarna kunde använda varandras kompetens skapas. Detta skulle skapa en bättre arbetsmiljö och ett effektivare arbetssätt. Det skulle även frigöra tid för ledaren som skulle kunna användas till att skapa mer effektiva team.

Finns det innovativa processer eller verktyg som kan utveckla ledarskapet ytterligare?

Precis som många av deltagarna nämner i intervjuer och under workshops finns det mycket kvar att göra i möjligheterna att använda de digitala verktygen i högre grad. Det finns ett motstånd hos många trots att Covid -19 påskyndat utvecklingen och kompetensen hos många.

Det finns utrymme för digitalisering inom många perspektiv:

- Effektivisering
- Skapa bättre kommunikation som skulle leda till:
 - Ökad tillhörighet
 - Bättre dialog kring arbetet
 - Ökad förståelse för olika situationer
 - Samma budskap till alla
 - Bättre arbetsmiljö
- Kvalitetssäkring
- Att tidigt kunna adressera brister i verksamheten

Vad blir effekterna om inte ledarskapet på distans utvecklas?

Då branschen generellt sett bygger på ett ledarskap på distans måste detta kontinuerligt utvecklas genom kunskap, dialog och att ledarna från får möjlighet att träna på ditt ledarskap. Tillsammans med deltagarna i detta projekt ser vi att ledare i branschen måste samarbeta mer för att skapa det ledarskap som krävs i branschen. Detta ser vi lämpligen kan göras genom att bygga vidare på det nätverk som skapats under projektets tid.

Det finns en djupt inrotad kultur, vana och även krav kring utbildning i branschen. Vi ställer oss dock frågan (utan att känna till svaret) hur mycket och hur ofta branschens företag prioriterar utbildningsinsatser inom ledarskap, medarbetarskap, kommunikation och teamutvecklande aktiviteter?

Ledarskapet på distans måste också utvecklas vidare för att bolagen i branschen i sig och vidare bolagen i branschen ska ses på som attraktiva arbetsgivare. För att attrahera framtidens medarbetare och ledare krävs flertalet faktorer, ett projekt som tidigare genomförts inom ramen för "Framtidens järnväg"

Vilka effekter kan ett effektivt ledarskap på distans leda till?

Det man tränar på blir man bra på. Branschens ledare tränar dagligen på distansledarskap, men skulle träna ännu bättre och effektivare om man hade tillgång till fler verktyg, processer och digitala stöd. Görs insatser inom ledarskap generellt



GROWING
LEADERS

FRAMTIDENS JÄRNVÄG- LEDA PÅ DISTANS

och distansledarskap specifikt kommer resultat komma som gynnar branschens verksamhet. Ledare med mer kunskap inom ledarskap har en tendens att skapa effektivare team som samarbetar bättre, kommunicerar bättre och därmed skapar högre effektivitet och bättre lönsamhet.

Goda exempel på fungerande ledarskap på distans

Vi har sett många exempel under projektets gång på gott distansledarskap. Många av de deltagande individerna på de företagen gör otroligt många bra saker i sitt distansledarskap. I kombination med den stora viljan att lära och utvecklas tror vi att deltagarna har gett varandra väldigt mycket under projektets gång. Under workshops har deltagarna aktivt delat med sig av sina bästa knep, vad de gör som fungerar och vad de gjort som inte blivit så bra- detta tror vi skapat fler goda exempel av distansledarskap.

Skillnader mellan att leda stora organisationer mot att leda små organisationer på distans?

Ledarskap i sig och distansledarskap i sig skulle vi säga är detsamma oavsett om organisationen är liten eller stor. Men, en stor organisation ger andra förutsättningar, bättre stöd och enklare förutsättningar i att skapa och utveckla ett gott distansledarskap. Ett litet team som leds på distans blir enklare att hålla ihop av naturliga skäl. Då kommer telefoni, mail och möten vara fullt tillräckligt.

Rekommendationer summerat

- Prioritera kompetenshöjande aktivitet inom ledarskap generellt, specifikt distansledarskap
- Bibehålla och vidareutveckla nätverk kring ledarskap och distansledarskap över företag i branschen där kunskaper och erfarenheter delas
- Prioritera tid för mer arbete med teamet och dess utveckling i distansledarskapet till förmån för mer och bättre kompetensutbyte och frigörande av tid för ledarna
- Arbeta vidare på kreativiteten i distansledarskapet och HUR man leder
- Lyfta fram fler goda exempel och förebilder inom distansledarskap
- Utveckla verktyg, processer och digitala stöd för utveckling av distansledarskap