



STRUKTURERA HYBRIDA ARBETSMÖTEN

Lucia Crevani. Christoph Haug. Carina Söderlund. Anna Uhlin. Forskningsprojekt InPro-Hym

*"Förbättra dina möten genom reflektion.
Undvik fallgroparna med snabba lösningar!"*



Låter en sådan situation bekant? Skulle det kunna hända dig?

Liza sträcker ut benen i soffan och öppnar sin laptop för att kolla i kalendern vilka möten hon har tackat ja till att delta i under morgondagen. Hon har haft en ganska intensiv vecka hittills och ser faktiskt fram emot en dag med arbete hemifrån för att ladda batterierna lite. Det första mötet klockan nio är bara ett återkommande informationsmöte där hon inte förväntas interagera aktivt med de andra. 'Det finns en länk i inbjudan', tänker hon, 'det borde vara ok att ta det på distans'. Det andra mötet är knepigare. Det är ett viktigt möte. Samtidigt tänker hon att 'några av de andra deltagarna brukar

arbeta hemifrån'. Det tredje och sista mötet är enklare. Hon behövs bara för att ge lite input. Det finns en outtalad överenskommelse om att hon inte behöver vara aktiv när de andra aspekterna av projekten diskuteras, och det går bra att stänga av kameran och göra något annat arbete parallellt. Hon lyfter blicken och tänker lättat för sig själv: "Ja, på det hela taget känner jag att det bästa valet är att stanna hemma i morgon". Hon ler och stänger sin laptop, för nu är det dags att koppla av.

Vilka är de **centrala frågorna** här? Läs mer på nästa sida.

Centrala frågor

Fysiska möten kan ibland ge intrycket av att ett möte i princip är "en vanlig konversation" som kan hanteras "naturligt" och utan större struktur eller utan en ledare. När vi under covid19-pandemin tvingades ha digitala möten gick det inte alltid lika smidigt och problem kunde inte alltid lösas på ett enkelt och "naturligt" sätt. Denna erfarenhet bidrog till en ökad medvetenhet om vikten av struktur och ledarskap i möten. Mötesordföranden (person med formell auktoritet) eller facilitatorn (person med mer informell auktoritet) verkade bli viktigare i den här övergången då hen sågs som den som ansvarar för att förbereda och genomföra mötet på ett sätt som undviker de problem som tidigare löstes 'naturligt' och intuitivt.

Hybridmötet innebär några centrala utmaningar som är viktiga att ta i beaktande när det gäller mötets struktur. Talarordning

eller fördelning av ordet är inte lika lätt att hantera som vid fysiska möten. Du kanske känner igen upplevelsen av att prata i munnen på varandra eller av pinsamma tystnader. Hybridmötet gör det också möjligt att delta på olika sätt, fysiskt eller på distans. Detta innebär också att individuella behov kan tillfredsställas, eventuellt på bekostnad av "mötets behov". Med tanke på det stora antalet teknologier som ingår blir ett möte dessutom en form av ganska avancerad produktion. Detta innebär att det finns alternativ att överväga, beslut att fatta och förväntningar att hantera.

🤔 Reflektionsfrågor

Som mötesledare kan du fråga dig själv...

- Hur skulle jag beskriva strukturen på mina möten? Finns det något jag skulle vilja ändra på?
- Vad skulle jag karaktärisera som gott mötesledarskap?
- Hur nära ligger mina faktiska möten detta ideal?

Som mötesdeltagare kan du fråga dig själv...

- Skulle jag vilja att det fanns fler regler i möten? Vilket problem tror jag att dessa regler skulle lösa?
- Varför finns inte den regel jag söker ännu?
- Hur realistiskt är det att människor faktiskt kommer att följa den här regeln om den införs?

Denna reflektionsguide ger dig en inblick i hur du kan reflektera vidare över de nyckelfrågor som presenteras ovan. Innan du läser vidare nedan kan du, om du vill, börja med att diskutera och reflektera tillsammans med dina kollegor eller andra intresserade och utforska frågor som rör strukturering av möten genom att använda någon av de workshops som vi föreslår.

Läs mer nedan om du är intresserad av:

- Turordning eller talarordning, hur samordnar man det i hybridmöten?
- Varför är det viktigt att hantera förväntningar?
- Hur balanserar man mellan inkludering och fokus?
- Hur hittar man balansen mellan de enskilda deltagarnas behov och "mötets behov"?
- Vad innebär det att "producera" mötet?

Vi rekommenderar att du provar "Jeopardy - eller vad var problemet egentligen?" och/ eller "Skatta 1 till 4 - eller vad tycker jag om det här?" som metoder för att organisera workshops för att starta ett samtal om strukturering av möten. Läs workshopsguiderna på <https://sites.mdu.se/inpro-hym>

Koordinering av talarordning

Det kanske mest uppenbara problemet vid hybridmöten (och digitala möten), som vanligtvis inte är ett problem vid fysiska möten, är samordningen av hur man fördelar ordet, d.v.s. att se till att bara en person talar åt gången och att övergången mellan talarna sker smidigt. I hybridmöten (och digitala möten) är detta inte helt enkelt på grund av den korta fördröjningen som orsakas av överföringen och brusreduceringsfunktionen som dämpar ljud under en viss volym.

”Det är ganska utmanande att förstå när den andra personen faktiskt har avslutat en tanke och jag kan hoppa in i konversationen”

Dessutom finns det färre kroppsliga signaler som gör det möjligt för deltagarna

att bedöma när den nuvarande talaren har pratat klart eller vem som kommer näst på tur. På grund av detta krävs en mer formell turordning (handuppräckning, talarlista, ordföranden ropar upp nästa talare etcetera), vilket kan göra att samtalet känns mer formellt och strukturerat.

”Vi använder ofta chatten för att ge den som pratar utrymme. Det handlar om respekt. Du ska ha möjlighet att säga det du säger tills du är klar, utan avbrott”

Å andra sidan ger den skrivna chatten en möjlighet att uttrycka åsikter, ställa frågor och ge kommentarer vilket kan innebära att vissa deltagare väljer att skriva ett meddelande i stället för att avbryta den som talar och därmed riskera att störa den pågående konversationen. Det blir då upp till den som

talar, ordföranden, facilitatorn eller möjligen en utpekad chat-facilitator att avgöra huruvida det som skrivs ska tas upp muntligt eller om man svarar skriftligt. Normer för hur man gör utvecklas olika i olika sammanhang och i olika organisationer. Medan några tycker att den här typen av parallella konversationer stör, tycker andra att det är ett sätt att visa respekt för den som talar.

ATT HANTERA TALARORDNINGEN ÄR CENTRALT FÖR ATT GÖRA ETT MÖTE BÅDE PRODUKTIVT OCH INKLUDERANDE. DIGITALA MÖTESAPPLIKATIONER ERBJUDER NYA VERKTYG (DIGITAL HAND, CHATT ETCETERA) SOM KAN ANVÄNDAS MEN SOM KRÄVER ENIGHET OM HUR DE SKA ANVÄNDAS OCH VARFÖR.

Hantering av förväntningar

PROBLEM ÄR ALDRIG PROBLEM I SIG SJÄLVA UTAN ALLTID I LJUSET AV VISSA FÖRVÄNTNINGAR.

Mötesdeltagarnas förväntningar har en stor inverkan på själva mötet. Förväntningarna rör vitt skilda aspekter av mötet: vilka som deltar, hur länge mötet ska pågå, vilka frågor som ska eller kan tas upp på mötet (och vilka som inte ryms inom ramen för mötet), vilka roller som finns på mötet och vilka uppgifter deltagarna har (ordförande, sekreterare, huvudtalare etcetera), vad som är en rimlig ton på mötet och mycket mer.

De flesta av våra förväntningar är vi inte medvetna om men de blir ofta tydliga när verkligheten tar sig uttryck på ett sätt som vi inte hade förväntat oss. När projektledaren till exempel börjar tala engelska inser vi

att vi förväntade oss att mötet skulle hållas på svenska. I ett hybridmöte kan det vara svårare att anpassa mötet för att hantera förväntningarna eftersom kommunikationen sker via digitala kanaler som kan göra vissa aspekter mindre synliga (som till exempel en ifrågasättande kroppsposition eller en förvånad blick).

För att kommunikationen ska fungera räcker det inte med att varje deltagare är medveten om sina egna förväntningar utan det krävs också att deltagarna är medvetna om de andra deltagarnas förväntningar. När förväntningarna är synkroniserade är det lättare att kommunicera.

Du vet vad du kan förvänta dig eftersom du vet vad de andra förväntar sig.

Det betyder dock inte att mötet nödvändigtvis kommer att bli bra. Det betyder bara att det förmodligen kommer att gå som du förväntade dig. Om alla förväntar sig att mötet ska vara tråkigt så kommer det förmodligen att bli ett tråkigt möte - inte för att alla vill ha ett tråkigt möte utan för att

alla vet att de förväntas bete sig på ett sätt som gör mötet tråkigt.

Att hantera förväntningar är därför ingen garanti för ett produktivt möte men det är en nödvändighet för att möjliggöra ett produktivt möte.

EN VIKTIG ASPEKT AV MÖTESDESIGN ÄR ATT FORMA FÖRVÄNTNINGAR - ATT FORMA VAD MÖTESDELTAGARNA KAN FÖRVÄNTA SIG AV MÖTET.

Reflektionsfrågor

- Vilka 'strategier' har jag själv använt eller stött på när det gäller att hantera förväntningar på möten? Fungerade dessa strategier bra - varför/varför inte?

Balans mellan inkludering och fokus

Mötesledare ställs inför två potentiellt motsägelsefulla uppgifter:

- säkerställa att mötet är inkluderande
- säkerställa att mötet förblir fokuserat på den gemensamma uppgiften vilket innebär att vissa saker måste uteslutas vid något tillfälle.

Denna utmaning är varken ny eller specifik för hybridmöten men den har blivit (ännu) svårare i samband med digitala och specifikt vid hybrida möten. Ett första steg mot förbättring är att förstå varför det är så. Fundera över följande:

- Avsaknaden av kroppsliga signaler gör det svårt att "läsa av rummet": utan förmågan att läsa av kroppsspråk och icke-verbala signaler blir det svårare att tolka och förstå deltagarnas reaktioner och engagemang.
- Det finns flera rum att hantera i stället för ett: det fysiska rummet där människor samlas fysiskt och det digitala rummet inklusive eventuella chattar.
- Deltagande på distans kan leda till

tvetydiga nivåer av engagemang vilket gör det svårt att avgöra om någon är aktivt engagerad eller bara lyssnar.

En mötesdeltagare som bara lyssnar på ett möte eller en deltagare för vilken deltagandet i mötet inte är den huvudsakliga aktiviteten kan beskrivas som perifer deltagare.

Perifert deltagande i möten har blivit allt vanligare i och med möjligheten att delta på distans. Ett perifert deltagande gör det mycket enklare att inte vara helt engagerad i mötet där särskilt möjligheten att stänga av kameran och mikrofonen nästan uppmuntrar deltagarna att bli "en fluga på väggen". Vissa hävdar att detta är en av anledningarna till att introverta personer tenderar att uppskatta möjligheten att delta på distans då det tar bort pressen att säga något som kan upplevas vid ett fysiskt möte.

I takt med att perifert deltagande blir ett mer allmänt accepterat sätt att delta är det inte längre självklart vad inkludering egent-

ligen innebär för när en deltagare på distans är tyst är det inte självklart

- om det är för att de bara vill lyssna
- 556 eller för att de har svårt att göra sig hörda.

I ett fysiskt möte kan sådana tvetydigheter mycket lättare uppfattas och lösas genom att exempelvis prata enskilt med den tysta deltagaren under pausen.

Olika nivå av deltagande i möten har förmodligen skett så länge möten har existerat. Det är extremt vanligt (vissa skulle hävda att det är oundvikligt) att det mesta av pratandet görs av ett litet antal personer. Detta ses vanligtvis inte som ett problem så länge de som är tysta inte hindras från att tala (eller undanhåller relevant information) men det finns ofta också en norm om att alla deltagare ska vara aktivt engagerade i mötet.

Perifert deltagande kan vara både ett problem och en lösning. I praktiken är det mycket enklare och vanligare i digitala och hybrida möten än i fysiska möten.

Att titta på inspelningar av möten i stället för att delta i dem kan ses som en extrem form av perifert deltagande.

Reflektionsfrågor

- Är det okej att delta perifert i mötena?
- Om inte, varför inte? Skulle jag vilja ändra på detta?
- Om ja, är alla överens om detta eller är det bara jag?
- Om ja, är det ett problem? Under vilka omständigheter? Skulle jag vilja ändra på det?

Att balansera deltagarnas och mötets behov

Varje möte har något kollektivt syfte och att uppnå detta syfte innebär en viss kostnad (tid och energi) för varje enskild deltagare. Det kan vara en utmaning för mötesledaren att hitta rätt balans mellan ambitiösa mötesmål och att tillgodose de enskilda deltagarnas behov och preferenser, d.v.s. att avgöra vad och hur mycket som kan förväntas av varje deltagare.

”Folk famlar lite just nu för att välja rätt sätt att mötas och inte alla mötesledare har förstått vad som ska ingå i deras roll (i förhållande till de olika mötesformerna)”

Frågan om huruvida ett möte kräver att alla deltagare är fysiskt närvarande eller inte är omdiskuterad där vissa föredrar fysiska möten medan andra ser fördelarna med ett mer flexibelt sätt att mötas. Hybridmöten kräver också mer förberedelser när det

gäller interaktiva möten där deltagarna arbetar tillsammans och producerar något tillsammans, som till exempel när alla skriver på post-it-lappar som sedan samlas i kluster enligt specifika instruktioner.

Redan innan mötesinbjudan skickas ut måste mötesarrangören bestämma om mötet ska vara fysiskt, digitalt eller hybrid för att sedan kommunicera detta beslut tydligt till de inbjudna. Om det inte är tydligt för de inbjudna vilken mötesform som gäller blir det bli svårare för dem att planera sitt deltagande.

”Tydlig information krävs från mötesarrangören: ALLA ska träffas fysiskt den här gången, till exempel”

När det gäller hybridmöten finns det ytterligare aspekter att ta hänsyn till:

- Är mötet ”officiellt hybrid” så att deltagarna fritt kan bestämma hur de vill delta?
- Eller är det planerat som ett fysiskt möte där distansdeltagande är acceptabelt för vissa deltagare medan andra förväntas vara på plats?

- Eller kommer en länk att tillhandahållas på begäran?
- Etcetera

På arbetsplatser där distansarbete ifrågasätts eller motarbetas kan det ses som ett privilegium att delta i ett möte på distans men också som ett tecken på otillräckligt engagemang beroende på hur plats för deltagande kommuniceras.

Tekniken kan ses som en faktor som leder till att individens behov prioriteras framför "mötets behov" när det anses problematiskt att delta på distans. Om individer å andra sidan inte kan använda tekniken (till exempel vid dålig uppkoppling eller applikationer som inte fungerar) gör tekniken det svårare att uppnå det kollektiva syftet och deltagarna måste hitta andra lösningar för att kunna delta.

Det är viktigt att komma ihåg att många som deltar i hybridmöten uppskattar möjligheten att arbeta på distans när det behövs. En bättre balans mellan arbete och privatliv samt möjligheten att bestämma varifrån man ska arbeta beroende på vilket arbete som ska utföras är två av de främsta skälen till att välja att delta på distans. Dessa individuella behov är viktiga att ta hänsyn till när hybridmöten organiseras eftersom deltagarnas välbefinnande är nyckeln till god arbets- och livskvalitet och goda arbetsprestationer.

I de fall där vissa medarbetare befinner sig på samma plats och andra inte gör det gör hybridmötet också det möjligt att samla kompetenser som inte skulle ha inkluderats

i ett fysiskt möte. Detta tillgodoser "mötets behov" men mötesarrangören måste ta ställning till om övriga deltagare också ska få delta på distans och, om inte, varför.

Det finns inget enkelt recept på hur man hittar en bra balans. Det är viktigt att ha öppna diskussioner där man kan formulera både de behov som enskilda deltagare kan ha och de behov som mötet har.

🤔 Reflektionsfrågor

Som mötesledare kan du fråga dig själv...

- Tycker jag att det finns en balans mellan mötets behov och deltagarnas behov i det senaste mötet jag organiserade? Och mer generellt i de möten jag organiserar?
- Om inte, vilken typ av obalans är det? Vad är orsaken till den? Vad hindrar att balans uppnås?

Som mötesdeltagare kan du fråga dig själv ...

- Hur vet jag om jag måste delta i ett visst möte?
- Skulle jag hellre bli tvingad att delta i ett möte som jag inte är intresserad av eller inte få delta i ett möte som jag skulle vilja delta i?

Att producera mötet

På sätt och vis har möten alltid producerats men när informations- och kommunikationsteknik är inblandad blir produktionsprocessen både tydligare och mer krävande eftersom den kan liknas vid produktionsprocessen i en sändningsstudio eller en teater.

Införandet av olika teknologier i mötet ökar antalet potentiella felkällor:

- tekniken kan fallera, vara otillräcklig eller saknas
- människor misslyckas (eller vägrar) att använda tekniken
- fördröjningar i överföringen av röst/ ljud försvårar spontana reaktioner

Om det inte finns några andra regler eller överenskommelser kommer deltagarna anta att det är mötesordförandens eller facilitatorns ansvar att ta hand om de flesta problem. Det kan kännas som ett ganska tungt ansvar och innebär ett osäkerhets-

moment som påverkar ordföranden eller facilitatorn. Man vet aldrig om allt kommer att fungera som det är tänkt.

”Det handlar faktiskt mer om min egna upplevelse (som facilitator) än vad andra upplever: de kan tycka att det här är ett utmärkt möte även om jag känner mig osäker och inte har koll på tekniken. Hur kan jag bli mer självsäker i den här nya situationen?”

Ordföranden eller facilitatorn för mötet kan känna sig ganska sårbar inför den osäkerhet som användandet av teknik leder till. Det är en vanlig känsla och det kan vara till hjälp att tänka på att många människor har samma erfarenhet och förstår att tekniken

inte alltid fungerar. Så länge "misslyckandet" inte beror på bristande förberedelser eller engagemang är människor ganska toleranta och avslappnade när oförutsedda händelser uppstår.

För att underlätta för ordföranden eller facilitatorn att genomföra mötet kan det arbete som ska utföras delas upp på flera roller. Till exempel

- en ansvarig för att sköta talarlistan
- en chattledare (som också kan hjälpa deltagare på distans med tekniska problem)
- någon som tar anteckningar.

Om mötet spelas in kan redigeringen av inspelningen också ingå i produktionen av mötet. Det vill säga, du kan överväga att lägga lite tid på att faktiskt öka värdet på inspelningen snarare än att bara publicera den. Att dela inspelningar verkar vara relativt vanligt nuförtiden men att redigera dem görs ganska sällan. Om du börjar redigera inspelningar kan du naturligtvis också behöva prioritera vilka möten som faktiskt är värda ansträngningen. Du kan läsa mer om de olika möjliga rollerna i hybridmöten i reflektionsguiden som handlar om roller.

Reflektionsfrågor

Som mötesledare kan du fråga dig själv...

- Har jag någonsin tänkt på mina möten i termer av en produktionsprocess? Tycker jag att det är en användbar metafor för att tänka på möten?

Den här reflektionsguiden är ett resultat av den forskning vi gjort i det tvååriga projektet InPro-Hym (INkluderande och PROduktiva HYbrida Möten). Guiden bygger även på vårt arbete i forskningsprojekten MnC (Meetings and Community in the postdigital era) och MeetWell (Leadership and Employee Well-Being in Virtual and Hybrid Meetings). InPro-Hym har genomförts i samarbete mellan Mälardalens universitet, Göteborgs universitet, Hitachi Energy och Västerås kommun. Projektet har finansierats av Vinnova.

Guiden bygger på empiriskt, teoretiskt och analytiskt arbete. Vinjetterna och citaten återskapar delar av det empiriska materialet som tagits fram utifrån en deltagande ansats och en designtänkade metodik. Vi är tacksamma för den generositet med vilken anställda på Hitachi Energy, Västerås kommun och även Arbetsförmedlingen har deltagit i projektet och vi vill särskilt tacka Carl-Ove Kolmodin, Jörgen Sandström, Anette Gustafsson och Ylva Thim för deras bidrag. Vi vill även rikta ett stort tack till referensgruppen.

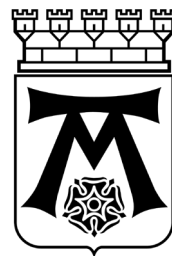
ISBN: 978-91-7485-665-1

Utgivningsår: 2024

Formgivning: Davina Makuiza

Illustrationer: Stina Rudebjer

Översättning och språkgranskning: Tomas Johansson



VÄSTERÅS STAD

HITACHI
Inspire the Next

 **Hitachi Energy**



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

MD
Mälardalens
universitet **U**