



# ETT ARBETSMÖTE - ETT AKTIVT VAL

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?

Samuel, som arbetar som mellanchef, kan inte undvika en djup suck när han ser ännu en mötesinbjudan i sin inkorg. En snabb genomgång av dagens inkommande e-post visar att detta är den andra mötesinbjudan han har fått idag. Han växlar till sin Outlook-kalender och känner direkt av den ökade kortisolnivån: när ska jag hinna jobba? Det är bara möten, möten och åter möten. En snabb blick på laptopklockan visar att han hinner ta en snabb tur till kaffemaskinen innan nästa möte börjar. Han går genom korridoren och ser Andrew vid kaffemaskinen. "Det var ett tag sedan jag såg honom", tänker Samuel medan han närmar sig Andrew. Andrew arbetar ofta hemifrån så de brukar träffas via Zoom. De diskuterar kort det ledningsgruppsmöte de

deltog i dagen innan och som de uppenbarligen upplevde olika - "kan det bero på att jag pratade med de andra också efter att det formella mötet var slut?", frågar sig Samuel.

Samuel måste skynda sig tillbaka till sitt skrivbord. Hans nästa möte är ett enskilt samtal med Claire, en av hans underordnade. Nästa möte är ett möte med HR-avdelningen. Samuel suckar igen, det finns helt enkelt inte tid att förbereda sig inför dessa möten. Helgen ägnades åt fotbollscupen som hans yngsta dotter deltog i (Samuel är en av tränarna), måndagen ägnades åt möten och i dag är det tisdag... Han rusar nerför trappan efter att ha insett att han redan är ett par minuter sen. När han kopplar upp sig är Claire redan där. Dags att fokusera.

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

# Centrala frågor

Möten är själva grunden för organisering eftersom de är arenor eller ytor där grupper samlas och arbetar som ett kollektiv. Organisering handlar om att fördela arbete (vilket ofta är relativt enkelt) samt om att samordna och hålla samman individers arbete (vilket tenderar att vara svårare). Det innebär att individens arbete är beroende av andra individers arbete, inte bara när det gäller uppgifter som ska utföras, utan också när det gäller att medarbetare kontinuerligt ”producerar” varandras arbetsmiljö. Detta är ännu viktigare att ta hänsyn till i hybridmöten som sammanför personer som befinner sig på olika platser.

Arbetet i en organisation är en kollektiv prestation trots att arbetsuppgifterna utförs individuellt och trots att känslan av sammanhang är en individuell upplevelse.

När vi går in i ett möte gör vi det ofta som individer men väl på plats förväntas vi arbeta och agera som en grupp. Även om möten har olika syften och arrangeras på olika sätt är kärnan densamma, nämligen

att föra samman individer och därmed samordna deras arbete. Detta sker på bekostnad av andra aktiviteter som hade kunnat utföras i stället.

Genom att kalla eller bjuda in till ett möte tar mötesarrangören andra människors tid och fysiska eller virtuella närvaro i anspråk. Detta innebär att en kallelse till ett möte är något som ska tas på allvar eftersom det finns en inneboende spänning i det då det samtidigt kan ses som

- ett intrång i individens rätt att självständigt bestämma hur man bäst spenderar sin tid
- en nödvändighet för att organisationen ska fungera.

Du kanske känner igen dig i att ha tänkt ”är det här mötet verkligen värt att delta i?” när du ska bestämma dig för om du ska tacka ja eller nej till en mötesinbjudan. När du organiserar ett möte kan du behöva ta större hänsyn till att tiden tillsammans är värdefull och bör respekteras genom att se till att deltagarna ges möjlighet att fokusera på mötet.

Syftet med möten är att föra samman individer och deras (olika) arbetspraktiker samt att stödja samordning för att gruppen och organisationen ska fungera. Detta är mycket viktigt när individerna inte är samlokaliserade och det kräver tid och fokus.

Att bjuda in till ett möte är också något som måste tas på allvar eftersom det även kan få konsekvenser att inte inkludera någon i inbjudan: mötet kan sakna personer med rätt kunskap och kompetens, och enskilda personer kan känna sig exkluderade.

Det är enkelt att skicka en inbjudan till ett hybridmöte - det är bara att lägga till alla deltagare du vill ha i inbjudan och trycka på skicka. De kan delta var de än befinner sig. Att organisera ett möte bör dock alltid vara ett aktivt val. Det är inte alla frågor som kan, eller bör, hanteras genom att organisera ett möte. Vem, varför, när och var är mycket viktiga frågor att tänka på innan man trycker på sändknappen.

## Reflektionsfrågor

Som mötesledare, fråga dig själv ...

- Hur ofta väljer jag aktivt möten som lösning för att ta itu med frågor i det dagliga arbetet? Hur ofta gör jag bara som jag alltid har gjort eller som andra gör?
- Vilka alternativ ser jag till möten?
- Vad hindrar mig från att använda någon av dessa kanaler i stället för att kalla till ett (hybrid)möte?

Som mötesdeltagare, fråga dig själv ...

- Hur ofta befinner jag mig på möten där det som diskuteras kunde ha "lösts" genom andra kommunikationskanaler?
- Tror du att de som bjuder in dig till möten faktiskt har övervägt andra möjliga kanaler för att hantera de aktuella frågorna?

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 möten som ett aktivt val genom att använda någon av de workshops som vi föreslår.

Läs mer nedan om du är intresserad av:

- Är möten arbete?
- Är "vi bokar ett möte" lösningen på alla problem?
- Informera, kommunicera eller samarbeta?
- Hur passar möten ihop med andra pusselbitar i arbetet och livet?

Du och dina kollegor kan prova på "Metaforiskt tänkande och fotografier". Denna workshop hjälper dig att formulera antaganden, idéer och önskemål om hybridmöten. Ni kommer till exempel att upptäcka era individuella och era gemensamma antaganden om hybrida arbetsmöten. Läs workshopsguiden på <https://sites.mdu.se/inpro-hym>

# Är möten arbete?

Om möten uppfattas som arbete eller som något som tar tid från arbete är en fråga som vi kanske behöver ställa oss oftare. Möten ses ofta som något som står i vägen för att producera konkreta resultat. Omvandlingen till fler digitala och hybrida möten verkar ha förstärkt uppfattningen om att möten tar allt mer tid med mindre tid mellan mötena då digitala möten enkelt kan organiseras back-to-back under hela arbetsdagen.

**“Det finns ingen tid att producera ...Vi har kanske 6-8 möten per dag ... Hur hittar man tid att producera?”**

Å andra sidan visar en nyligen genomförd undersökning inom ramen för MeetWell-projektet att de flesta människor uppskattar de möten de deltar i vilket är något som utmanar den allmänna diskursen som tenderar att vara kritisk till möten. Det finns alltså också en ganska utbredd uppfattning om att möten kan vara värdefulla.

## Reflektionsfrågor

- Är möten arbete eller tar möten tid från arbetet? Påverkar den typ av arbete jag gör mitt svar (till exempel beroende på om jag behöver samordna uppgifter som en del av mitt arbete)? Påverkar mötets form (d.v.s. digitalt, hybrid eller fysiskt) mitt svar?
- Om möten upplevs som att de tar tid från arbetet, kan jag då göra något för att de ska bli mer en del av arbetet?

Att vara upptagen i möten som avlöser varandra kan ge en känsla av bristande självbestämmande, av ineffektivitet och icke-produktivitet, ibland till och med utmattning. Huruvida möten uppfattas som störningar eller inte beror i viss mån på hur fokuserad man är på att uppnå sina arbetsmål.

- Personer med en stark önskan om att uppnå arbetsmålen kan uppfatta möten som ett avbrott i arbetet.

- Å andra sidan kan personer som tycker att möten generellt är effektiva eller som är beroende av andras arbetsuppgifter för att kunna utföra sina egna arbetsuppgifter dra nytta av ett stort antal möten.

Överväg möjligheten att minska antalet möten för att frigöra tid för annat arbete. Färre möten kan också öka den upplevda känslan av självständighet. Detta beror dock på det specifika arbetet och situationen. Möten möjliggör också social interaktion och kan ge en struktur som är till hjälp för att organisera den egna arbetsdagen.

Det är lättare att betrakta möten som riktigt arbete om det finns konkreta resultat, om det fattas beslut, om siffror rapporteras, om formulär fylls i etcetera. Men möten har flera syften:

- De kan fungera som ritualer som bidrar till att stödja eller förändra de kulturella värderingarna i en organisation.
- De kan också vara tillfällen för kollektivt meningsskapande som gör det möjligt att göra saker begripliga i en grupp och tillfällen att diskutera hur man ska hantera tvetydighet och osäkerhet.

Vi kan lätt glömma bort dessa syften i vår strävan efter mer produktiva möten.

# DET ÄR OCKSÅ VIKTIGT ATT TÄNKA PÅ HUR MAN UTVÄRDERAR OM ETT MÖTE ÄR PRODUKTIVT.

## Reflektionsfrågor

- Har jag nyligen deltagit i ett hybridmöte där organisationens värderingar reproducerades eller där vi tillsammans gjorde det obegripliga begripligt? Ansåg jag att detta var riktigt arbete? Varför eller varför inte?

# Är ”vi bokar ett möte” alltid lösningen?

Möten ses ofta som det naturliga sättet att lösa frågor som rör samarbete eller samordning utan att man riktigt överväger alternativen. När det gäller hybridmöten är det ännu viktigare att fråga sig själv om ett möte verkligen är vad som behövs eftersom hybridmöten är mer komplexa att organisera och det finns fler aspekter att ta hänsyn till, som exempelvis tillgängligheten till teknik eller kvaliteten på interaktionen via digitala medier.

Om du väljer strategin ”vi bokar ett möte” oavsett vad frågan gäller finns det också en risk att du väljer den enkla vägen när det kommer till ansvarsutkrävande genom att bjuda in fler personer än vad som egentligen behövs bara för att vara på den säkra sidan. Det här är lättare nu med digitala möten och hybridmöten eftersom man kan koppla upp

sig varsomhelst ifrån och detta tenderar att öka antalet möten som enskilda personer bjuds in till.

Ett sådant sätt att använda möten kan också leda till frustration eftersom det kan finnas olika förväntningar på mötet och det kan vara oklart varför man har möten överhuvudtaget.

Eftersom möten är känsliga ”instrument” som i vissa situationer är till stor hjälp och i andra blir en källa till stress eller frustration måste de användas med försiktighet med hänsyn till individuella och organisatoriska aspekter.

Möten är känsliga instrument eftersom de kan leda till olika resultat beroende på flertalet, ibland motsägelsefulla, faktorer som till exempel:

- att delta i många möten ökar den upplevda arbetsbelastningen och stressnivån

“Vi bjuder in för brett – vi vill ha hängslen och livrem”

- humor och skratt på möten stimulerar positiva grupprestationer
- positiva gruppinteraktioner under möten förutspår organisatorisk framgång.

#### Sammanfattningsvis:

- för att undvika att använda möten som standardalternativ för att lösa problem och för att undvika att bjuda in för många (för att hålla ryggen fri eller bara för att den digitala tekniken möjliggör det) är det bra att bjuda in till möten med viss försiktighet
- dessutom kan du fundera över vem som behövs när, snarare än att bjuda in alla till hela mötet. Du kan läsa mer om struktur, roller och liknande aspekter av ett möte i de andra reflektionsguiderna.

## 🤔 Reflektionsfrågor

Som arrangör/mötesledare kan du fråga dig själv ...

- Behövs det verkligen ett möte för den här frågan?
- Behövs det nu?
- I så fall: var, varför och med vem?

**OM MÖTEN SKA UPPFATTAS SOM VÄRDEFULLA  
OCH OM DE SKA BIDRA TILL PROGRESSION  
ISTÄLLET FÖR ATT UPPFATTAS SOM STRESSANDE  
HÄNDELSE BÖR MÖTEN SOM ETT SÄTT ATT  
ORGANISERA ÖVERVÄGAS NOGGRANT  
OCH MED HÄNSYN TAGEN TILL FAKTORER SOM  
MÖTESFREKVENNS, ÖMSESIDIGT BEROENDE MELLAN  
UPPGIFTER, GRUPPSAMMANSÄTTNING MED MERA.**

# Informera, kommunicera eller samarbeta?

Vilka typer av möten som ska användas för vilka typer av aktiviteter är en ständigt pågående diskussion såväl inom forskningen som i ledarskapsutbildningar och i råd från experter. Rena informationsmöten kan till exempel ifrågasättas på grund av den enkelriktade kommunikation som de innebär. Andra sätt att informera, exempelvis att sätta upp något som liknar en TV-showproduktion, föreslås istället av deltagarna i InPro-Hym-projektet.

“Det kräver en annan typ av produktion, mer som en soffliknande session i en TV-show”

Under möten delas inte sällan presentationer med hög hastighet, med alltför många bilder som innehåller alltför många detaljer. Denna överbelastning av information kan dränera mötesdeltagarna på energi (se reflektionsguiden om energi i hybridmöten) både under det pågående och under kom-

mande möten. Det kan finnas andra sätt att informera: att skicka ut videoinspelningar före mötena (och behålla mötet för att diskutera informationen) eller till och med enbart använda videoinspelningarna för att informera i stället för att ha ett möte.

För att förstå mer om hur man mer medvetet och noggrant kan hantera möten som ett sätt att organisera kan vi prata om de olika typer av ”utbyten” som kan äga rum under möten.

*Information* är kunskap som kommuniceras om ett visst fakta, ämne eller händelse. *Kommunikation* är överföring eller utbyte av information, kunskap eller idéer med hjälp av tal, skrift, mekaniska eller elektroniska medier etcetera. *Samarbete* är att arbeta tillsammans.

När vi har gjort det aktiva valet att organisera ett möte och därmed har bedömt att ett möte är det rätta sättet att hantera den aktuella frågan, måste vi fundera över vilken typ av utbyte vi förväntar oss eller önskar under mötet.

Det kommer att göra skillnad för våra möten hur vi föreställer oss vad som förväntas under ett möte. Om det är ett informationsmöte som handlar om "fakta" måste vi förbereda oss därefter. Om det å andra sidan är ett utforskande samarbetsmöte som vi vill genomföra krävs andra förberedelser. Det innebär att om ni som mötesorganisatörer förbereder er för information medan mötesdeltagarna förväntar sig samarbete, kommer mötet inte att upplevas som vare sig meningsfullt eller energigivande. I stället riskerar vi att hamna i frustration och en känsla av att tiden inte är väl använd.

Om du kan hantera förväntningarna (dina egna och de andra mötesdeltagarnas) för vilken typ av utbyte som mötet är avsett för (mötets specifika syfte) kommer genomförandet av mötet att förbättras. Dessutom kan du och dina kollegor även optimera den tid som läggs på möten, förberedelser inför möten och annat arbete.

Om du deltar i många möten kan du behöva diskutera med chefer och/eller medarbetare hur ni ska prioritera tiden beroende på vilken typ av utbyte som förväntas och behövs. Det här är ännu viktigare när du har hybridmöten som kan ta mer tid att organisera och som kan uppfattas som mindre produktiva.

Kanske behöver jag inte gå på ett möte där min chef ska informera om något som jag redan känner till? Om du vill att dina medarbetare ska kunna ställa sådana frågor och självständigt besvara dem måste mötesinbjudan innehålla korrekt

information om mötets innehåll, format och struktur och, kanske ännu viktigare, de måste kunna lita på vad som står i inbjudan. Annars riskerar vi att hamna i en situation där vi deltar i möten "för säkerhets skull" eftersom vi är rädda för att missa viktiga diskussioner.

## Reflektionsfrågor

Som mötesdeltagare kan du fråga dig själv ...

- Genom att titta på mötesinbjudningarna i min kalender för den kommande veckan, kan jag säga vilken typ av möten det handlar om (information, kommunikation eller samarbete)?
- När jag ser tillbaka på de möten jag har deltagit i den senaste tiden, kan jag då säga vilken typ av möten det var (information, kommunikation eller samarbete)? Varför/varför inte?

Som mötesledare kan du fråga dig själv...

- Hur kan jag bjuda in till och organisera mina möten så att jag kan hantera både mina egna och andra deltagares förväntningar när det gäller typ av möte?
- Hur kan jag genom min planering och genomförande av möten stödja mina kollegor i att prioritera och undvika möteströtthet?

# Möten som en av många bitar i flertalet pussel

Det ökande antalet möten, det som kallas 'meetingization', är delvis ett resultat av mer komplexa organisationsstrukturer och ökade ömsesidiga beroenden inom och mellan organisationer. Detta har lett till att arbetslivet för många består av möten som avlöser varandra, i viss utsträckning utan pauser under eller mellan mötena. Denna brist på pauser påverkar också på olika sätt distansarbetande medarbetare.

## 🤔 Reflektionsfrågor

- På vilket sätt blir andra saker i mitt liv (andra arbetsuppgifter, privatlivet, familjen etcetera) en del av mina arbetsmöten?
- Har jag några särskilda strategier för att hålla mötena åtskilda från andra delar av mitt arbete och/eller privatliv?

”Det är så många möten idag... Det är tätt mellan mötena vilket innebär att mötesarrangören inte alltid hinner starta mötena i tid. Detta riskerar att exkludera onlinedeltagarna.”

Att tänka på är att arbetsmöten bara är en av många aktiviteter som vi gör under en arbetsdag. Kanske ännu viktigare är att arbetet bara är en del av livet. Utanför det specifika mötet finns det andra möten, andra uppgifter, andra samarbeten, andra relationer och andra skyldigheter och val att ta hänsyn till.

Möten måste placeras och förstås mitt i allt detta - som en av många bitar i vardagslivets pussel.

Inom mötesforskningen studerar vi systematiskt vad som händer före, under och efter ett möte. Det vill säga, även om mötesforskningen ofta fokuserar på "själva mötet" och vad som händer där, handlar

mötesvetenskapen i själva verket också om mötet i relation till andra aspekter av organisations- och privatlivet.

För att ett möte ska bli givande kan det vara klokt att ta hänsyn till mötesdeltagarnas (och naturligtvis även mötesarrangörens) mångfacetterade liv.

"Onboarding" är ett begrepp som används i samband med nyanställda och hur man får dem 'med på båten' på ett bra sätt. One-on-one-möten där kameran är på (vid digitala möten) kan vara fördelaktigt. På samma sätt kan man betrakta inledningen av ett möte som en fas av onboarding, där det kan vara bra med kameror och förberedelser för att skapa känslan av att vi alla känner varandra. Incheckning används också för att ge alla en möjlighet att säga

något tidigt under mötet och skapa en atmosfär som främjar att man delar med sig. Det kan även användas för att få upp vissa saker på bordet och därmed parkera vissa "irrelevanta" frågor utanför det aktuella mötet. Incheckning kan vara något så enkelt som att be alla att säga något om vad de tänker på för tillfället.

**NÄR VI BÖRjade ARBETA FRÅN KÖKSbord, SOFFOR OCH ANDRA HEMSNICKRADE LÖSNINGAR FÖR ATT ORGANISERA ARBETE HEMIFRÅN UNDER COVID-PANDMIN BLEV SAMMANFLÄTNINGEN AV OLIKA LIVSSFÄRER TYDLIG FÖR OSS. DET TYDLIGGJORDE HUR LIVETS OLIKA DELAR BLANDAS MEN VI BÖR KOMMA IHÅG ATT DET HÄR ÄR FALLET OCKSÅ NÄR VI ARBETAR VID VÅRA SKRIVBORD PÅ KONTORET ÄVEN OM SAMMANFLÄTNINGEN KANSKE INTE ÄR LIKA SYNLIg DÅ.**

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.

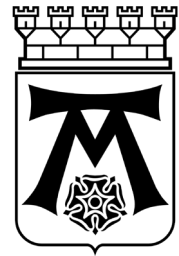
ISBN:978-91-7485-663-7

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**