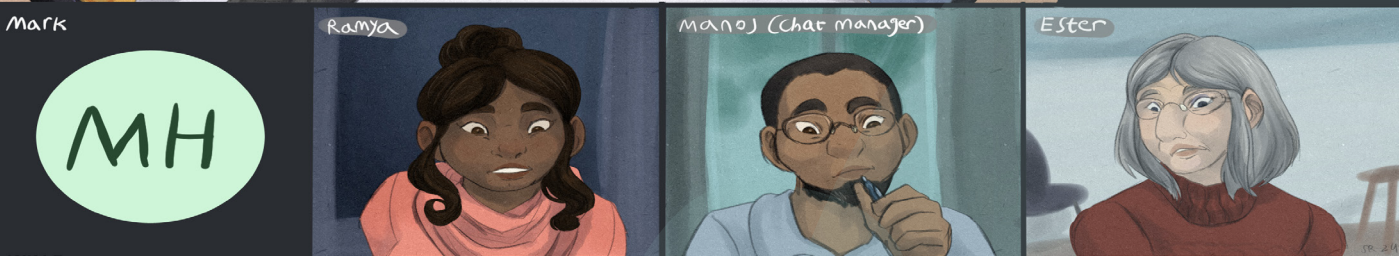




# ROLLER I HYBRIDA ARBETSMÖTEN

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?

När Ramya kommer in i det digitala rummet ser hon att Yuki redan har startat kameran i konferensrummet på kontoret, har kontrollerat att kameran tar upp hela rummet samt att mikrofonerna fungerar som de ska. 'Så skönt att Yuki är där', tänker Ramya, 'det är så skönt att någon annan tar hand om det här så att jag kan fokusera på agendan'. Det här är ett mycket viktigt möte och Ramya har fått i uppdrag att leda det.

Men det är faktiskt Mercedes som har organiserat mötet, inte Ramya. Mercedes vet att Ramya är bra på att organisera saker och har därför bett henne att leda det här mötet som samlar alla intressenter i projektet.

Några av deltagarna kommer att delta på

distans, precis som Ramya, därför har hon bett Manoj, som är affärsenhetschef, att hålla koll på chatten. Det här är ett sätt att signalera att han är en viktig aktör men även att begränsa hans inflytande under mötet.

'Ja, ja, vi får se hur det här går', tänker Ramya och ler in i kameran medan hon ser hur de fysiska deltagarna kommer in i rummet och tar plats, samtidigt som distansdeltagarna kopplar upp sig.

# Centrala frågor

Vi tänker ofta på arbetsmöten som samtal om vissa förutbestämda ämnen eftersom de samtal som vi för under mötena är en viktig del av det som gör mötena värdefulla för oss. Om vi reducerar möten till att huvudsakligen vara samtal kan vi dock lätt missa andra viktiga aspekter av vad som händer under (och före) möten. Under mötet intar människor nämligen olika roller som innebär olika ansvar för specifika aspekter av mötet där vissa personer, särskilt mötesorganisatorerna, hade tilldelade ansvarsområden redan före mötet.

Arbetsmötet är en speciell typ av samtal eftersom det innebär en arbetsfördelning som är ovanlig i vanliga samtal.

En annan bild av möten är "möten som produktioner" som i film eller teaterproduktioner. Den här bilden kan hjälpa oss att komma ihåg att möten är mycket mer än "människor som pratar med varandra". Om vi tänker på ett möte som ett evenemang som vi producerar blir vi mer medvetna om de roller och ansvarsområden som krävs för

den produktionen. Exempel på roller som kan ingå, eller inte, i produktionen av ett visst hybridmöte är

- mötesorganisatör (förbereder mötet, skickar inbjudan etcetera)
- mötesledare (facilitator, någon som hjälper gruppen att uppnå resultat utan att ta ställning, eller ordförande, någon som har befogenhet att fatta ett slutgiltigt beslut)
- protokollförare (tar noteringar, säkerställer att mötet dokumenteras)
- chattfacilitator (hanterar och integrerar chatten i samtalet)
- tidshållare (ser till att frågorna på dagordningen inte går över den tilldelade tiden)
- talaransvarig (håller reda på kön av mötesdeltagare som vill tala)
- teknikansvarig (ser till att de tekniska aspekterna fungerar)
- mötesredaktör (ansvarar för produktionen av en professionell inspelning som

ska släppas i organisationen om mötet har spelats in).

Alla dessa roller behövs för att genomföra ett hybridmöte och den så kallade mötesledaren kan ta på sig alla dessa roller eller så kan rollerna delas mellan olika personer. I din organisation kan det finnas andra etiketter för dessa roller men det viktiga är att någon utför rollerna, etiketterna är mindre viktiga.

Denna reflektionsguide ger dig en inblick i hur du kan reflektera vidare över roller och ansvar i hybridmöten. 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 olika roller i möten genom att använda någon av de workshops som vi föreslår.

Läs mer nedan om du är intresserad av:

- skillnaden mellan roller på ett möte och de roller man vanligtvis har i sin organisation, hur man tar hänsyn till detta och vad det möjliggör
- lökmodellen för deltagande, hur hybridmöten möjliggör olika typer av deltagande och vad som krävs för att hantera detta.

Vi rekommenderar workshops för att hjälpa er att diskutera vad ni tar för givet och vad som skulle kunna göras annorlunda när det gäller roller i hybridmöten. Ni kan prova "Jeopardy - eller vad var problemet egentligen?" och/eller "Skatta 1 till 4 - eller vad tycker jag om detta?" som metoder för att organisera workshops för att starta ett samtal om roller. Läs workshopsguiderna på <https://sites.mdu.se/inpro-hym>

## Reflektionsfrågor

Som mötesledare, fråga dig själv ...

- Om jag tänker på mitt senaste möte, vet jag då vad deltagarna förväntade sig av mig som mötesledare? Hur vet jag det?
- Hur är dessa förväntningar relaterade till mötesformatet (digitalt, hybrid eller fysiskt)?
- Tycker jag att dessa förväntningar är rimliga? Varför/varför inte?
- Som mötesledare, fokuserade jag på en ledarroll eller tog jag på mig flera? Vad uppfattade jag som mina ansvarsområden under mötet? Delade jag med mig av något av detta till någon? Om inte, tror jag att mötet kunde ha blivit bättre om någon annan hade tagit hand om några av dessa saker? Vilka steg skulle jag behöva ta för att dela med mig av några av dessa ansvarsområden?

Som mötesdeltagare kan du fråga dig själv ...

- På mitt senaste möte, agerade mötesledaren mer som en mötesordförande eller mer som en facilitator?
- Vilka andra roller fanns det på mina senaste möten? Vilka var deras ansvarsområden?
- Är dessa roller vanligtvis knutna till specifika individer eller fylls de av olika personer vid olika möten? Varför är det så?
- Hur skiljer sig ansvarsområdena för dessa roller åt mellan digitala möten, hybridmöten och fysiska möten?

# Mötesroller ≠ roller i organisationen

En del av det som gör möten till ett så kraftfullt verktyg för organisering är dess förmåga att åsidosätta de roller och det ansvar som vi har utanför mötet och låta oss ta en annan (eller en ytterligare) roll under mötet.

Mötesrollerna öppnar för olika möjligheter. Några exempel:

- projektledaren eller Vd:n behöver inte vara den som leder mötet,
- den tysta kollegan kan bidra med viktig kunskap genom att hålla en kort presentation,
- rollen som protokollförare ger ofta mer makt än vad personen i fråga annars har i organisationen (rollen innebär ett ansvar för de bestående "materiella" spåren av vad som diskuterades och bestämdes).

Ett möte har potential att skapa en helt annan dynamik än vad andra händelser eller situationer under en arbetsdag ger möjlighet till.

Det betyder inte att vi ändrar våra roller helt och hållet så fort vi går in i ett möte. Men mötet har potential att förändra våra roller på ett sätt som ett vanligt samtal inte kan göra.

Vi kan tänka att gå in i ett möte är som att delta i ett rollspel där andra regler gäller än utanför mötet och vi anpassar vårt beteende därefter utan att nödvändigtvis tänka på det.

Vi funderar exempelvis sällan över varför alla plötsligt blir tysta när mötesledaren inleder mötet eftersom det här sättet att bete sig är inbäddat i mötespraxis och de roller vi tar på oss. Det kan vara trivialt att påpeka att ett möte kräver ett kollektivt fokus vilket innebär att bara en person kan tala åt gången men är du alltid medveten om vilka regler som styr mötet? Vilka roller som finns (eller saknas)? Vilka ansvarsområden som är kopplade till dem?

Om vi bara ser mötesdeltagarna i deras vanliga roller i organisationen kan vi missa att förstå mötets behov, dvs. vad som krävs för att ett möte ska uppfylla sitt syfte.

Utbildningar i mötesledning och -facilitering har sedan 1950-talet främjat medvetenheten om rollspelet i möten (inklusive olika metoder som är utformade för att uppnå olika typer av mötesresultat) men de flesta möten äger rum utan hjälp av en utbildad mötesledare. Även när ett möte leds professionellt kan dock mötesdeltagarna vara tveksamma till att acceptera mötesrollerna eller så kan de känna sig obekväma med eller till och med provocerade av de faciliteringsmetoder som används. Det är baksidan av att möten inte är ett vanligt samtal - de kanske inte känns lika "naturliga" som ett informellt samtal.

I takt med att antalet digitala och hybrida möten ökar blir vi dock i vissa fall smärtsamt medvetna om behovet av nya regler och nya roller:

- Ett mer formaliserat talarsystem där människor räcker upp handen för att placeras i kön verkar till exempel behövas eftersom möten genom digital teknik verkar försvåra den något sömlösa fördelning av talarordning som vi ibland upplever under fysiska möten: kroppsspråket är mindre tillgängligt och andra signaler, till exempel en uppsträckt gul digital hand, behövs.
- Nya roller som "chattfacilitator" kan behövas för att avlasta mötesledaren från en del av det ansvar som den digitala mötestekniken medför. En chattfacilitator kan till exempel hålla ett öga på den skriftliga möteschatten och kan, när något i chatten uppfattas som värdefullt, föra in det i det pågående samtalet. Om mötesledaren exempelvis

ATT TA PÅ SIG EN ROLL  
I PRODUKTIONEN AV  
ETT MÖTE GER DIG  
BÅDE MÖJLIGHET ATT  
PÅVERKA MÖTETS  
UTVECKLING OCH  
HINDRAR DIG FRÅN  
ATT DELTA FULLT UT I  
SAMTALET. DET ÄR EN  
AVVÄGNING.

delegerar chatten till en chattfacilitator får det konsekvenser för möjligheten att vara delaktig i samtalet under mötet. En chattfacilitator har dock makten att bestämma vilka av de saker som skrivs av andra i chatten som ska tas med i det muntliga samtalet. Denna roll innebär en del makt då den ger möjlighet att avgöra vad i chatten som bedöms som värdefullt och inte. Å andra sidan innebär det faktum att man måste fokusera på chatten, på hur man kan underlätta utbytet i chatten och på när man ska ingripa i det muntliga samtalet med input från chatten, att personen får mindre möjlighet att faktiskt lyssna noga på det muntliga samtalet och bidra aktivt till det med egen input.

Med andra ord är det ofta kostsamt att ta på sig en roll: att ta på sig ett visst ansvar för mötet innebär att man måste ägna en del av sin uppmärksamhet och energi åt den uppgiften. Incitamentet att ta på sig en specifik roll kan vara lågt om det innebär att om man gör ett bra jobb så kommer ingen kommer att märka att man gjorde det (men man får skulden om något går fel).

Om rollerna fördelas mellan olika personer finns det ett behov av samordning mellan dem för att inte påverka mötets flöde negativt.

Ju mer ansvaret för att hålla ett möte delas mellan olika personer, desto mer avgörande blir samordningen mellan dessa för att få till ett bra flyt i mötet. Vad händer till exempel när chattledaren kommer in i samtalet med något som skrivits i chatten när samtalet redan har gått vidare till nästa steg? Tajming är centralt för ett väloljat samtal.

Man behöver ta hänsyn till att hybridmöten är den typ av möten som oftast behöver olika stödroller eftersom flera rum måste tas omhand (se vår reflektionsguide om det fysiska och digitala rummet i hybridmöten).

## 🤔 Reflektionsfrågor

Som mötesledare kan du fråga dig själv ...

- Varför leder jag mötet? Är det på grund av min roll i organisationen?
- Förväntar sig folk att jag ska leda mötet eller är jag rädd för att tappa kontrollen om jag inte leder mötet?
- Känner jag att jag skulle behöva lite hjälp med att producera mötet? Vilket ledaransvar skulle jag vilja delegera? Vad hindrar mig från att göra det?
- Kan jag föreställa mig nya sätt att genomföra möten på än det jag är van vid? Vilka roller skulle då behövas?

Som mötesdeltagare kan du fråga dig själv ...

- Vilka mötesproduktionsroller saknar jag mest på mina möten? Skiljer det sig åt mellan digitala, hybrid och fysiska möten?
- Har jag någonsin föreslagit någon av dem?
- Vilka skulle utmaningarna vara med att införa en sådan roll i några av mina möten?

# Deltagande ≠ deltagande: lökmodellen

Digitala och hybrida möten kräver en diversifiering inte bara av rollerna för att producera mötet utan också av deltagarrollerna. Deltagande på distans gör det mycket enkelt att delta i varierande grad: från aktiv närvaro till perifert "lurpassande" (lyssnande). Även icke-deltagande är möjligt när mötet spelas in och det erbjuds sammanfattningar som tillhandahålls av en digital assistent: då kan mötet selektivt "besökas" i efterhand. Har dessa olika sätt att delta förbryllat eller frustrerat dig? Vi föreslår en möjlighet att arbeta proaktivt med dem och kallar detta för "lökmodellen".

Deltagande i digitala och hybrida möten kan ses som lager i en lök: från den inre kärnan med de mest aktiva deltagarna till de yttre lagren med de mindre aktiva och mer perifera deltagarna.

I skrivande stund är det fortfarande ovanligt att digitala assistenter gör automatiska sammanfattningar men det har blivit vanligare att deltagare lyssnar med avstängda kameror under ett möte.

Digitala mötesmetoder möjliggör inte bara perifert deltagande utan förändrar också dynamiken bland de aktiva deltagarna.

De perifera deltagarnas semi-närvaro medför att dessa deltagare blir mer lättillgängliga (till exempel som informationskällor) än om de inte hade deltagit alls. Detta är den fördel som många organisationer ser med digitala och hybrida möten: möjligheten att sammanföra människor med kompetenser och erfarenheter som de annars inte skulle ha kunnat dra nytta av (till exempel för att de bor någon annanstans eller på grund av reserestriktioner).

”Det har alltid varit en utmaning att övertyga dessa experter om att flytta till den här lilla staden, men nu kan vi få kontakt med dem där de befinner sig i stället”

Men samtidigt kan aktiva deltagare känna sig övervakade eller utnyttjade av de perifera, särskilt när deras kameror stängs av eller när det är oklart varför de deltar eller exakt vilken roll de har i mötet.

Dessutom har ett vanligt klagomål på möten länge varit att de förbrukar arbetstid från personer som bara bidragit till en eller två punkter på dagordningen. Deltagande på distans gör det enkelt för dessa personer att ansluta på distans när "deras" dagordningspunkt börjar eller att lämna mötet i förtid när mötet övergår till för dem irrelevanta ämnen. Att komma "sent" till ett fysiskt möte (eller att gå tidigt) kan vara svårt eftersom det kan uppfattas som oartigt eller som ett tecken på lågt engagemang. För deltagare på distans verkar tröskeln vara lägre, kanske för att det redan finns ett större avstånd mellan deltagarna. Detta kan också accepteras som ett annorlunda sätt att delta i ett möte.

Lökmodellen för deltagande sanktionerar olika sätt att delta i möten. Det kan vara ett sätt att arbeta med produktiva och inkluderande hybridmöten men det finns ett behov av att uttryckligen komma överens om villkoren för deltagande och diskutera varför denna modell kan vara till nytta för både individer och organisationen för att inte skapa missnöje och frustration.

**”Vad betyder en avstängd kamera? Är det någon där som tittar? Vem är det? Eller arbetar de med något annat?”**

## Reflektionsfrågor

Som mötesledare kan du fråga dig själv ...

- I mina hybrida och/eller digitala möten, är det vanligt att personer deltar på distans utan att aktivt bidra till mötet? Vad kan orsakerna till detta vara? Påverkar det mötena på något sätt?
- Har jag någon gång bjudit in någon att delta i mötet på distans, kanske bara under en del av mötet? Har jag kommunicerat detta till de andra deltagarna?

Som mötesdeltagare, fråga dig själv ...

- Minns jag något hybridmöte eller digitalt möte med tysta deltagare på distans? Hur upplevde jag deras seminarvaror? Vilka kan fördelarna ha varit med deras perifera deltagande i mötet?
- Har jag diskuterat med kollegor när och hur perifert deltagande är acceptabelt eller till och med önskvärt?
- Har jag själv varit en perifer deltagare? Varför har jag varit det?

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: 978-91-7485-666-8

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**