



TEKNIK FÖR 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?

Hanna arbetar på kommunen i Mellanstad. Under pandemin var alla möten digitala, vilket Hanna tyckte var ganska stressande. Hon var inte van vid att ha möten online och hade ofta svårt att få igång mötena i tid på grund av att kameror, mikrofoner eller uppkopplingen inte fungerade. Nu tycker hon att det är lättare men hon föredrar fortfarande att träffas fysiskt.

Den här tisdagsmorgonen tar Hanna och hennes kollega Steven plats i det bokade mötesrummet. Hanna, som är värd för mötet, skriver in mötesuppgifterna och trycker på "connect". Ingenting händer. Hon försö-

ker igen. Kollar sladdarna, nätverksanslutningen. Ingenting händer. Steven försöker ringa in till mötet via sin telefon men blir placerad i lobbyn. Det är nu efter mötets starttid...

Centrala frågor

När vi organiserar hybridmöten står vi inför ett antal tekniska och rumsrelaterade val som vi inte behöver ta ställning till när vi träffas fysiskt i samma mötesrum. Vi måste bestämma vilken mjuk- respektive hårdvara vi ska använda, vilken typ av fysiskt rum vi ska välja för våra deltagare på plats, hur vi ska få det fysiska rummet att passa ihop med den teknik vi använder, hur vi ska hantera online-deltagare i förhållande till deltagare på plats och så vidare. Men kärnan är fortfarande densamma: vi organiserar fortfarande "ett möte".

För att förstå utmaningarna och möjligheterna med hybridmöten kan det vara bra att ta hänsyn till att det vi gör när vi organiserar eller deltar i "ett möte" i hybridform bygger på en ganska väletablerad praktik för hur detta har gjorts under många decennier, före den digitala tekniken. Det innebär att vi å ena sidan vet "hur man gör ett möte", även om formatet delvis är nytt.

Å andra sidan kan det vi tror oss veta begränsa oss och det är därför hybridmöten ibland upplevs som svåra: vi försöker överföra gammal mötespraktik till ny mötesteknik utan att utveckla en specifik kompetens för hur man hanterar den nya mötesformen inklusive den teknik som är inblandad.

Det kan vara frestande att säga: "Vissa människor är bättre än andra på att hantera de tekniska utmaningarna med digitala och hybrida möten" eller "Jag föredrar helt enkelt fysiska möten". Men om vi utvecklar en bättre förståelse för skillnaderna mellan fysiska möten, digitala möten och hybridmöten, samt för hur tekniken spelar roll, kan vi kanske ändra oss och hitta ett produktivt sätt att använda de möjligheter som den digitala tekniken erbjuder.

Teknik för distansdeltagande i möten finns i många varianter. De används ofta och uppskattas ofta för att de gör det möjligt att mötas trots avstånd. Ny digital teknik har

varit avgörande för att ta oss från de tidiga videomötena till dagens utbud av mötesformer.

Olika typer av hårdvara, som pekskärmar och kameror, samt kontinuerliga uppdateringar av mjukvaran i mötesapplikationer med nya funktioner och valmöjligheter har förändrat vad det innebär att vara en bra mötesorganisatör och en bra mötesdeltagare.

Förtroende för hybrida mötestekniker och förmågan att mobilisera dem på ett sätt som leder till ett bra möte kan ses som en ny typ av kompetens på våra arbetsplatser. Dessa kompetenser skiljer sig från de kompetenser som krävdes för att vara en bra "traditionell" mötesorganisatör, moderator eller deltagare.

Reflektionsfrågor

Som mötesledare kan du fråga dig själv ...

- Vilka faktorer tar jag hänsyn till när jag väljer hårdvara och mjukvara för mina hybridmöten?
- Vilka andra faktorer kan vara bra att ta hänsyn till?
- Om vi ser "att behärska hybridmöten" som en ny kompetens på våra arbetsplatser, vilka komponenter skulle du säga att en sådan kompetens består av?

Som mötesdeltagare kan du fråga dig själv ...

- Vilken typ av funktioner i den teknik jag använder för hybridmöten är jag bekväm med? Hur kommer det sig att det är så?

I den här reflektionsguiden fokuserar vi på mötesteknik men inte så mycket i tekniska termer (eftersom de tekniska funktionerna ständigt uppdateras) utan snarare i sociala termer. Det vill säga, vi tittar på vad tekniken gör med organiseringen av möten, och hur vi kan arbeta med de utmaningar vi upplever.

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 mötesteknik genom att använda någon av de workshops som vi föreslår.

Här kan du läsa mer om:

- Möten används för att människor ska komma samman. Kommer vi verkligen samman i hybridmöten? Vilka val gör vi när det gäller teknik som påverkar hur vi kan komma samman?
- Måste vi komma överens om vilken teknik vi ska använda?
- Vilken typ av kompetens är det att behärska teknik för hybridmöten?

Du och dina kollegor kan prova på "Metaforiskt tänkande och fotografier" eller "Jeopardy - eller vad var problemet egentligen?". Dessa workshop hjälper dig att formulera antaganden, idéer och önskemål om hybridmöten, och i synnerhet den roll som tekniken spelar. Ni kommer till exempel att upptäcka era individuella och era gemensamma antaganden om hybrida arbetsmöten som i sin tur kommer att utgöra en användbar grund för att diskutera hur man kan arbeta med teknik för att göra mötena mer inkluderande och produktiva. Läs workshopsguiden på <https://sites.mdu.se/inpro-hym>

Kommer vi samman i hybridmöten?

Möten handlar om att vi ska komma samman för att åstadkomma något tillsammans.

Kommer vi samman i hybridmöten? Teknik för hybridmöten erbjuder några olika funktioner som gör det möjligt att komma samman, att mötas:

- vi möts i video när våra bilder placeras bredvid varandra i ett gemensamt digitalt mötesrum,
- vi möts i text när vi skriver i möteschattarna (personliga chattar som är begränsade till vissa personer eller den chatt som omfattar alla mötesdeltagare),
- vi möts i samtal genom det delade ljudutrymmet som produceras genom mikrofoner (med och utan ljud) och högtalare/headset,
- dessutom möts några av deltagarna i kroppslig samvaro, vilket gör att de kan "läsa" även subtila kroppsliga signaler från varandra,
- deltagare som befinner sig i samma rum delar också samma plats, vilket gör att

de kan förstå exempelvis vad någon som pekar i en viss riktning syftar på.

Dessa modaliteter mobiliseras ofta samtidigt: video och ljud när vi stänger av och aktiverar kameror, chatten som ofta används parallellt med det talade ordet och vi aktiverar kroppsspråk även när vi inte talar. Men hur möts vi egentligen i hybridmöten, med tanke på alla dessa olika arenor som möjliggörs och/eller kopplas samman av teknik? Vad behöver vi tänka på när det gäller mötesteknik för att åstadkomma inkluderande och produktiva hybridmöten?

När vi möts i hybridform ställs vi inför valet att välja vilken typ av programvara vi ska använda för våra möten. Det är ett val som ibland görs med ganska lite eftertanke.

När vi väljer teknik för distansdeltagande använder vi ofta det som vår organisation tillhandahåller eller det vi är vana vid, vare sig det är Zoom, MS Teams, Google Meet eller något annat. Kommunikationsplattformar som Outlook lägger till och med till

mötesapplikationen som standard om vi trycker på knappen "Nytt möte" när vi planerar ett nytt möte. Via standardinställningarna i sina programvaror driver konkurrerande företag oss mot att använda en viss applikation framför en annan och kanske är vi glada att vi inte inför varje möteskallelse behöver fatta ett aktivt beslut själva.

🤔 Reflektionsfrågor

- Känner jag till någon annan programvara eller kommunikationsplattform (utöver de jag använder regelbundet)? Tror jag att någon av dem skulle kunna vara bättre lämpad för mina möten? Varför (eller varför inte)?
- Vet jag hur de flesta funktionerna i min nuvarande digitala mötesapplikation (Teams, Zoom etc.) fungerar? Används dessa funktioner till sin fulla potential under mina möten?
- Vilka är några av de grundläggande begränsningarna för digital kommunikation som för närvarande inte kan övervinnas av någon produkt och som kanske är omöjliga att övervinna? Förstår deltagarna i mina möten dessa begränsningar? Gör jag något särskilt för att hantera dessa begränsningar under mötet?

När det gäller hårdvaran kan vi ha större valmöjligheter. Vi kan använda bärbara datorer, telefoner, surfplattor, stora skärmar, etcetera. Beroende på vad arbetsplatsen eller hemmakontoret erbjuder kan vi också välja mellan olika konfigurationer av skärmar, kameror, högtalare och mikrofoner genom att välja specifika mötesrum.

“De flesta av dagens allmänt spridda tekniker för videokommunikation har inte utformats för att tillgodose behoven vid hybridmöten. De bygger på arvet från videotelefoner som utformades för att underlätta kommunikation mellan två alternativt flera slutpunkter. De är inte infrastrukturer för 'möten' mellan deltagare i den meningen att de bara kopplar samman deltagarnas platser och i stort sett ignorerar problemen med ömsesidigt engagemang på olika platser [...]”¹

Även om vi har många valmöjligheter är den teknik och de rum som finns tillgängliga oftast inte utformade för hybridmöten. Det är viktigt att vara medveten om detta men att inte stanna vid det. Vad kan mötesarrangören eller deltagarna göra för att göra mötet inkluderande och produktivt?

¹ Egen översättning av citat från Saatçi, B., Akyüz, K., Rintel, S., & Klokmoose, C. N. (2020). (re) configuring hybrid meetings: Moving from user-centered design to meeting-centered design. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 29(6), 769-794.

🤔 Reflektionsfrågor

Som mötesdeltagare kan du fråga dig själv ...

- Vilka enheter (hårdvara) använder jag vanligtvis när jag deltar i ett hybridmöte
 - som deltagare på distans?
 - som deltagare på plats?
- Hur har dessa enheter hindrat eller hjälpt mig att vara en del av mötet (det kan handla om triviala saker som att se eller höra människor, se dokument eller presentationsbilder, kommentera något eller signalera att jag vill säga något)?
- I vilken utsträckning påverkas jag av de enheter (hårdvara) som används av andra deltagare?
- Tycker jag att de enheter jag använder är bättre eller sämre än de som används av andra mötesdeltagare? På vilket sätt är de bättre eller sämre? Hur påverkar detta kvaliteten på mötet?

Vilken teknik?

Att komma överens om vilken teknik som ska användas under ett möte brukar vara en bra början. Olika grupper använder olika metoder för det här:

- I vissa fall gör gruppen en uttrycklig överenskommelse: *"Vi aktiverar alltid kameror och använder chatten"* till exempel.
- I andra fall är sättet att mötas mer en framväxande praktik, inte alltid med ett positivt resultat för alla: *"Vi använder chatten, men ibland betar sig folk som tonåringar, emojis och digitala uttryck läggs upp och de stör, de tar bort fokus från mötesinnehållet, de stör 'det riktiga mötet'"*.

Vad är det som vi kan behöva komma överens om eller till och med upprätta regler för?

Först och främst måste man välja vilken typ av applikation samt vilka av applikationens verktyg som ska användas. Kan vi förutsätta att deltagarna i ett möte vet hur man använder alla dessa verktyg?

Så verkar inte vara fallet för närvarande i Sverige, som är ett av de länder som ofta anses vara tidigt ute med teknik. En undersökning som gjorts inom MeetWell-projektet visar att mer än 10% av de tillfrågade saknar erfarenhet av att använda skärmdelning och chatt; att mellan 25% och 35% saknar erfarenhet av breakout rooms/grupprum, delade dokument att arbeta med, tummen upp och liknande reaktionsfunktioner, och att ännu färre har erfarenhet av att använda delade whiteboards, omröstningar, live-transkriptioner och AI-funktioner.

Reflektionsfrågor

- Vilka verktyg är jag bekväm med? Och varför?
- Vilka verktyg tror jag att mina kollegor är bekväma med? Varför tror jag det?
- Vilka verktyg tror jag att mina kollegor vet hur man använder? Hur vet jag det?
- Finns det några uttalade förväntningar på vilka verktyg jag ska kunna använda?

DET KAN FINNAS BEHOV AV ATT PRATA OM DE VERKTYG VI ANVÄNDER MEN OCKSÅ DE VI INTE ANVÄNDER. KANSKE BORDE VI BÖRJA ANVÄNDA DEM? HUR FUNKERAR DE? HUR UPPLEVS DE? BEHÖVER VI KOMMA ÖVERENS OM VILKA VERKTYG SOM SKA ANVÄNDAS TILL VAD?

Beroende på var deltagarna fysiskt befinner sig kan det vara svårt att använda vissa verktyg på grund otillräcklig infrastruktur, till exempel när en stabil uppkoppling saknas. Hur hanterar vi detta?

Om man har kommit överens om vilka verktyg som ska användas i hybridmöten måste man också fundera över vad som krävs för att delta i ett möte. Behöver alla använda verktygen på samma sätt med tanke på syftet med mötet? Måste exempelvis alla alltid ha kameran på eller skriva på en delad whiteboard? Eller finns det utrymme för flexibilitet?

När vi ska komma överens om vilken teknik som ska användas i våra hybridmöten ställs vi inför komplexiteten som organisering för en gemensam upplevelse innebär. Deltagarna online och de fysiskt samlokaliserade deltagarna deltar i mötet från olika platser och mötet ser olika ut beroende på var vi befinner oss.

Trots detta kan det vara bra att fundera över om det är möjligt att skapa en liknande upplevelse av mötet för alla deltagare och om man ska göra möjligheten att vara en del av mötet så likartad som möjligt. Till exempel kan man be även personer i det fysiska huvudrummet att använda den digitala handuppräkningsfunktionen när de vill tala. Och om någon deltagare inte har en fungerande kamera, är det då kanske bättre att vi alla stänger av våra kameror?

Det kan verka svårt att navigera bland alla dessa val och hitta bra sätt att använda digitala verktyg men det är förmodligen värt ansträngningen. MeetWell-projektet visar till exempel att många digitala verktyg är uppskattade och en majoritet av respondenterna tycker att vissa av dem gör mötet bättre.

🤔 Reflektionsfrågor

- Vilka verktyg tycker jag gör hybridmöten bättre när jag deltar i ett möte? På vilket sätt?
- Vilka verktyg tycker jag gör hybridmöten bättre när jag leder ett möte (eller om jag skulle leda ett möte)? På vilket sätt?
- Skiljer sig svaret på den andra frågan från svaret på den första frågan? Om ja, varför?

Även om den teknik vi använder i hybridmöten inte är utformad för hybridmöten (vilket citatet i föregående avsnitt påminner oss om) kan de ändå fungera som användbara verktyg för att mötas på olika sätt. De kanske har begränsningar jämfört med hur de används i fysiska möten men de skapar också nya möjligheter.

Olika verktyg kan också leda till oenighet. Den skriftliga möteschatten är ett exempel. För vissa möjliggör den ett mer aktivt deltagande medan andra kan tycka att den är störande och distraherande. Sådana skillnader i tekniska preferenser kan användas som utgångspunkt för att fundera över vad vi värdesätter i möten. Beroende på din situation kan du göra en sådan reflektion i en grupp eller för dig själv (om du tycker att du håller med dig själv eller andra för mycket kan du spela djävulens advokat och inta en position som en person med andra behov och önskemål).

Kontroverser kring teknik: tillfällen att reflektera

Chattar kan göra mötet bättre och mer inkluderande men de kan också orsaka irritation. Vad är utmaningen?

I vår forskning möter vi både medarbetare och chefer som är frustrerade över "mötena i mötet", när de pratar om chattfunktionen. Ibland tenderar chatten att bli som ett eget mötesrum där frågor som är mer eller mindre relaterade till "det egentliga" mötet avhandlas och därmed stjäl deltagarnas uppmärksamhet:

“Och det kan förekomma ...att folk börjar chatta på sidan om och man eggjar upp varandra”

Ett annat problem kan vara att det som skrivs i chatten inte läses av de andra deltagarna och att det därmed inte blir ett bidrag i mötet:

”Saker som händer i chatten och som kunde ha bidragit till mötet missas”.

Chatten kan fylla vissa deltagares behov: *”Människor som inte är bekväma med att prata i ett möte kanske föredrar att skriva i chatten”.*

Chattandet kan också vara ett sätt att uttrycka respekt för de personer som presenterar och samtidigt visa intresse för vad de säger:

”När någon presenterar skriver jag i chatten så att jag inte avbryter och den personen kan prata till punkt och sedan välja hur de vill hantera min kommentar”

Med andra ord ökar utrymmet för interaktion i och med chatten eftersom interaktioner kan ske på flera olika sätt samtidigt. Denna pluralitet av utrymme för

interaktion öppnar upp för möjligheter till differentierade interaktioner men leder också till utmaningar när det gäller att hantera parallella interaktioner. Det här är ett exempel på att olika behov, erfarenheter och perspektiv samexisterar när vi har hybridmöten och att det är något som är värt att reflektera över.

DET FINNS ETT BEHOV AV ATT DISKUTERA, REFLEKTERA OCH KOMMA ÖVERENS OM HUR VI SKA HANTERA UTRYMMEN FÖR INTERAKTION NÄR VI MÖTS I HYBRIDMÖTEN. DETTA HAR I SJÄLVA VERKET INTE SÅ MYCKET ATT GÖRA MED MÖTESTEKNOLOGI I SIG. DET ÄR EN FRÅGA OM SOCIAL INTERAKTION: HUR VILL VI INTEGRERA?"

Reflektionsfrågor

- Om jag tänker på chatten eller ett annat verktyg som jag kanske har upplevt som kontroversiellt, vilka var de olika åsikterna om verktyget? Vilken typ av behov är dessa olika åsikter ett uttryck för? Vilken typ av förväntningar är dessa olika åsikter ett uttryck för?
- Har jag upplevt frågor som kan tyckas vara ett tekniskt problem men som egentligen handlar om hur mötesdeltagare agerar och hur tekniken används?
- Försöker vi någonsin lösa kontroverser kring användningen av mötesteknik? Om inte, varför? Om ja, fungerar det eller vad skulle vi kunna göra annorlunda?

Utveckla nya kompetenser och vanor

Att göra möten inkluderande och produktiva kräver alltid en ansträngning - såväl med som utan teknik. När digital teknik blir en central del av mötesinfrastrukturen kräver den ytterligare insatser, till exempel när vi ständigt tvingas anpassa oss till förändrade funktioner i programvaran. Men den kan också användas på sätt som minskar behovet av vissa insatser, till exempel när den skriftliga chatten gör det lättare för "tysta" deltagare att bidra eller ställa frågor. Och även om verktyg för anonym brainstorming, där idéer avskiljs från människor för mer kritisk granskning, har funnits sedan 1980-talet, har de senaste årens expansion av digitala och hybrida möten gjort dem tillgängliga för praktiskt taget alla. Men att använda dem för att främja inkludering och produktivitet kräver fortfarande att man utvecklar nya kompetenser och vanor.

Teknik för hybridmöten utvecklas kontinuerligt och teknikens funktioner förändras. Ibland upptäcker vi att vi inte hittar hur vi ska stänga vår mikrofon eller att vi

inte längre ser knappen för att ge tummen upp. Olika applikationer erbjuder likartade funktioner men i olika format. Olika organisationer använder olika teknik men det finns också olika sorters teknikval inom en och samma organisation. Det kan exempelvis finnas olika skärmar och uppkopplingsenheter i olika fysiska mötesrum. Du kommer förmodligen också att upptäcka att det finns en ny enhet först när du är i rummet, precis i tid för att starta mötet. Bristen på homogenitet i de tekniska lösningarna för hybridmöten kräver också att man förstår att det krävs en särskild kompetens i organisationer att hantera hybridmöten.

Även om vi kanske ser oss själva som vana vid att organisera och delta i hybrida och digitala möten finns det fortfarande en viss oförutsägbarhet när det gäller de tekniska lösningar som vi ställs inför under mötena. Ett hybridmöte är inte detsamma som ett annat hybridmöte.

Att hantera hybridmöten på ett kompetent sätt innebär förståelse för det faktum

att problem med teknik är här för att stanna och att vi måste ta hänsyn till dem när vi planerar mötet eller planerar att delta i ett möte.

En annan fråga som indikerar ett behov av kompetensutveckling är att de deltagare som befinner sig i det fysiska huvudrummet tenderar att bete sig som om alla faktiskt är i rummet.

Det finns en risk att deltagare från det fysiska huvudrummet glömmet bort att de måste ta ansvar för tekniken i rummet och dess funktionalitet för mötet.

Det vill säga att de som befinner sig i det fysiska rummet inte anpassar mikrofon och/eller kameraplaceringen så att distansdeltagarna kan se alla och höra bra. Resultatet blir att de som befinner sig i det fysiska rummet inte hörs av de som deltar online, men de tror att de gör det, vilket innebär att det blir svårt att följa med i samtalet.

Möjliga faktorer att ta hänsyn till är därför:

- Starta mötets tekniska komponenter före mötets starttid för att kontrollera funktionaliteten hos ljud, video och så vidare. Detta gäller alla deltagare.
- Ha en rutin som innebär att den första personen som går in i det fysiska mötesrummet också startar online-mötet för att se till att tekniken fungerar bra, att kamerorna är rätt placerade och att mikrofoner och högtalare fungerar som de ska. Denna person behöver inte vara mötesorganisatören.

🤔 Reflektionsfrågor

- Minns jag en situation där jag deltog i ett möte på distans och kände att mina möjligheter att delta i mötet var begränsade? Vad bidrog till den här känslan av utanförskap? Var det tekniken? Min förmåga att använda den? Eller bristen på engagemang bland deltagarna på plats?
- Har jag upplevt en liknande situation som deltagare på plats? Hur hanterade jag (eller andra deltagare på plats) situationen när problemet blev uppenbart? Exakt vad var problemet? Var det ett problem för gruppen eller ett problem för en enskild deltagare?
- På vilket sätt behöver vi förstå "ett möte" som en annorlunda praktik när det är ett hybridmöte? Vilka "sätt att göra saker" behöver vi ompröva när vi har möten i hybridform?

Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till är att mer än två decennier in på det nya millenniet genomsyrar den digitala tekniken både vårt arbetsliv och vårt privatliv. Efter den första generationen 'digital natives', det vill säga människor som fötts med tillgång till digital teknik, kommer snart den andra generationen, vilket är de som fötts med tillgång till smartphones med FaceTime och liknande funktioner, att träda in på arbetsmarknaden. 'Digital natives' har andra erfarenheter av teknik och även andra förväntningar på sitt arbetsliv än tidigare generationer. Vi kan förvänta oss att den andra generationens "digital natives"

kommer att komma till sina arbetsplatser med en annan förståelse för vad det innebär att mötas. Vad kommer det att få för konsekvenser?

🤔 Reflektionsfrågor

- Har jag märkt att kollegor som antingen är mycket äldre eller mycket yngre än jag har olika sätt att närma sig möten? Kan jag peka på vilka dessa skillnader är? Förändrar deras respektive beteende mötet?
- Vad skulle jag vilja att den här andra generationens 'digital natives' förstod (och kanske uppskattade) om mitt perspektiv på möten? Finns det något som jag skulle vilja lära mig av dem?
- Hur många gånger har jag övat på att vara värd för och/eller delta i hybridmöten?
- Är det tillräckligt många gånger för att börja behärska det här? Och tror jag att andra människor har mer eller mindre erfarenhet? Vad är min reflektion kring detta?

Avslutningsvis föreslår vi mera övning och förberedelse för att förbättra våra hybridmöten. Det här är både tekniska och sociala uppgifter: vi behöver inte bara lära oss de tekniska funktionerna utan också öva på att organisera möten i syfte att åstadkomma något tillsammans. Att komma överens om och arbeta med hybridmöteteknik är lika mycket en teknisk kompetens som en social kompetens. Bristande möteshygien kan inte lösas enbart med bättre teknik.

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: 978-91-7485-668-2

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**