

# Virtuella möten

Rapport om framgångsfaktorer och hinder



Författare: Pia Villför Larsson, Karin Grönberg, Maria Eliasson

## Sammanfattning

Facilitatorhuset har i den här studien gjort observationer på virtuella möten i fem olika organisationer från offentlig och privat sektor samt idéburna organisationer. Samtliga möten som observerades var informations- och avstämningsmöten. Ett virtuellt möte kan genomföras antingen via telefon, dator med någon webblösning eller videokonferens till exempel.

Gemensamma nämnaren är att deltagarna inte träffas fysiskt utan har möte via någon typ av tekniskt hjälpmedel. När det handlar om icke fysiska möten där människor inte kan träffas personligen handlar det mesta idag om vilken teknik som används.

Syftet i den här studien är därför att undersöka de mjuka delarna på mötet såsom tydlighet, delaktighet, kreativitet och effektivitet. Vad händer när vår största kommunikationskanal, kroppsspråket, helt eller delvis försvinner?

Resultatet visar att mycket av det som är framgångsrikt i fysiska möten är också viktigt i de virtuella mötena – kanske ännu mer här för att undvika missförstånd och förvirring. Att vara positiv i förhållningssättet och bra på att lyssna aktivt och bekräfta deltagarna tjänar man alltid på i längden. Gällande tydligheten behövs en alldeles extra ansträngning från mötesledarens sida då man i ett telefonmöte t ex inte naturligt märker om någon lämnar mötet.

De vanligaste grundtyperna av möten såsom informationsmöte, avstämningsmöte, beslutsmöte och arbetsmöte går alla att genomföras såväl i fysiska möten som virtuella. Men när man möts virtuellt är det svårt att få till dynamik, då det inte går att få rörelse i rummet på samma sätt som vid fysiska möten. Dessutom blir tillgången till

kroppsspråket kraftigt reducerat eller försvinner helt och hållet. Därför ställer virtuella möten också högre krav



på att begränsa sig i tidsåtgång och innehållet måste anpassas beroende på vilken typ av virtuellt möte man har. Exempelvis är det lättare att undvika missförstånd och lättare att hantera starka känslor och konflikter på en videokonferens där deltagarna har tillgång till stora delar eller hela kroppsspråket jämfört med att enbart höra varandras röster i ett telefonmöte.

Bilden ovan visar våra rekommendationer för att skapa bra virtuella möten.

# Studie av virtuella möten

Sammanfattning _____	2
Inledning _____	4
Syfte med studien _____	4
Urval av företag och organisationer _____	4
Metod _____	5
Vad är virtuella möten? _____	5
Varför används virtuella möten? _____	6
Redovisning av observationerna _____	6
Redovisning av enkätsvar _____	10
Analys av resultatet _____	12
Rekommendationer för informations-spridning, avstämning, beslut och arbetsmöten _____	14
Korsreferens mötestyp och virtuell teknik _____	15
Bilagor _____	18

## Inledning

Ordet facilitering innebär att man går in och underlättar för en grupp att få till ett bra möte. Facilitatorhuset faciliterar (leder) möten, håller kurser i effektiva möten och hjälper organisationer att förbättra sin möteskultur. Vi får ofta frågor om hur virtuella möten såsom telefonmöten, webbmöten och videokonferenser kan genomföras bättre. Många företag vill minska sina reskostnader och värna om miljön och ser då virtuella möten som en lösning. När virtuella möten diskuteras i allmänhet blir det lätt att diskussionerna snabbt fokuserar på vilken teknik som används, medan de så kallade mjuka faktorerna såsom känsla av delaktighet och engagemang inte tas upp. När vi möter varandra fysiskt kommunicerar vi både verbalt och ickeverbalt (kroppsspråk, tonläge, mimik). Vid virtuella möten – där deltagarna befinner sig på olika platser - blir vi tvungna att lita mer på det verbala och hitta andra former för den ickeverbala kommunikationen. Det blir helt enkelt svårare att skapa engagemang och effektivitet. Vi har själva saknat information och litteratur om virtuella möten där fokus har varit på annat än tekniken. Vad är det som gör dessa möten framgångsrika respektive ineffektiva? I den här rapporten belyser vi de mjuka aspekterna av denna typ av möten.

## Syfte med studien

Vi gör i den här studien en analys av olika typer av virtuella möten såsom telefonmöten, webbmöten och videokonferens. Syftet är att hitta framgångsfaktorer och hinder för att skapa hög grad av tydlighet, effektivitet, delaktighet och kreativitet i virtuella möten.

## Avgränsning

Vi är medvetna om att de tekniska lösningar företag och organisationer väljer för sina virtuella möten också påverkar resultatet av mötet. Vi ger exempel på vilka lösningar som förekommer men har dock valt att i denna rapport inte redogöra för tekniken. Vi vet inte om det är några

skillnader mellan privat och offentlig sektor gällande sättet att hålla virtuella möten på. Vi har här valt att helt bortse från den typen av analyser.

## Urval av företag och organisationer

Under hösten 2009 och våren 2010 tog vi kontakt med organisationer från privat näringsliv, offentlig sektor samt idéburna organisationer.

Vi har gjort observationer hos:

- Teliasonera
- Kommunal
- Quintiles
- eWork
- Svenska Facilitatornätverket

Vi sökte kontakt med organisationer som var vana att använda virtuella möten och som kunde lyfta fram just framgångsfaktorer och hinder för att lyckas. Det visade sig tämligen svårt att få några att delta i studien. Många av dem vi kontaktade var mycket intresserade av ämnet och att ta del av resultatet men vi stötte på problem inför att vi skulle observera mötet. Två argument framstod tydligast:

1. En oro och osäkerhet inför att bli blottad som mötesledare och mötesdeltagare.
2. Sekretessproblematik

Vi vill tacka de organisationer och företag som valt att vara med i denna studie. De vi har observerat har godkänt att vi presenterar namnen på organisationen eller företaget och en sammanställning av de totala resultaten. I den här rapporten kommer vi alltså inte att presentera våra resultat för respektive organisation eller företag enskilt.

## Metod

Vid den första kontakten med organisationen beskrev vi vårt syfte med studien och hur observationen skulle gå till (bilaga 1). Vi skrev också på sekretesshandlingar om så önskades. Därefter bestämde vi möte med kontaktpersonen som i de flesta fall var mötesledaren själv. Vi träffades femton minuter innan själva mötet startade och vi placerade oss i rummet tillsammans med mötesledaren, så att vi kunde följa vad som syntes på dataskärm och kunde höra vad som sades via högtalartelefonen. Om det var flera deltagare som närvarade fysiskt i rummet satte vi oss på en plats där vi märktes så lite som möjligt. Vid början av mötet blev vi presenterade för övriga deltagare i mötet. Syftet med detta var att skapa tydlighet och att därefter som observatörer påverka mötet så lite som möjligt.

Vi observerade följande (bilaga 2: Mall för observation):

- Vilken typ av möte som genomfördes
- Vilka roller som intogs – uttalade eller inte uttalade
- Om syftet med mötet var uttalat och vilket resultat som skulle uppnås
- Kommunikationsriktningen, det vill säga vem som pratade med vem under mötet
- Energinivå
- Vad som kunde härledas till respektive ledord – tydlighet, delaktighet, kreativitet och effektivitet.<sup>1</sup>

Vi dokumenterade händelseförloppet (bilaga 2). Längden på mötena varierade mellan en och två timmar. Efter observationen berättade vi kortfattat för kontaktpersonen vilka observationer vi hade gjort och gjorde därefter en sammanställning över händelseförloppet, vad som fungerade bra respektive mindre bra, samt drog slutsatser av

framgångsfaktorer och hinder för just det mötet. Denna sammanställning skickades till kontaktpersonen.

Utöver observationer har vi läst litteratur och tidningsartiklar samt sökt information på internet. Vi har även skickat ut enkätfrågor – dels till dem som var med i observationen och dels till ytterligare några som planerade att vara med i studien men som ställde in av olika anledningar.

## Vad är virtuella möten?

Virtuella möten är en samlingsterm för videokonferenser, telefonmöten och webbmöten. Ordet virtuell, som är motsatsen till fysisk, är passande då den gemensamma nämnaren för de olika teknikerna är att de möjliggör att genomföra möten där man inte behöver träffas fysiskt. Andra vanliga benämningar på denna form av möten är resfria möten, e-möten eller smarta möten.

Virtuella möten kan hållas helt eller delvis på distans. Några kan samlas i ett rum och koppla upp andra personer via webb/telefon/video. Det är exempelvis vanligt att telefonmöten och webbmöten kombineras för att kunna dela både ljud och bild.

**Telefonmöte** är ett möte enbart via telefon. Deltagarna i ett telefonmöte kan antingen sitta var och en för sig eller så kan en grupp sitta tillsammans och via en högtalartelefon (konferenstelefon) ha kontakt med andra grupper eller individer. Medan telefonkonferenser tidigare kunde vara förenade med en del uppkopplingsadministration och vara relativt kostsamma, så möjliggör ny teknik enkla och billiga alternativ, exempelvis via Skype. Telefonkonferenser används mycket dels i samband med samarbete mellan grupper som sitter geografiskt åtskilda och också i samarbete med distansarbetande personer.



<sup>1</sup>

**Webbmöte** möjliggör möten på distans via internet. Det finns ett flertal programvaror för detta på marknaden. Webbkonferenser fungerar så att flera kan prata samtidigt med varandra (via datorn, telefon eller en kombination). Alla deltagarna ser samma sak på sin dataskärm, varandras ansikte via webbkameror, en presentation, ett program eller en Internetsida.



**Videokonferens** innebär att man har möten över video där alla sitter på varsin hemort. I dag finns det färdiga lösningar som är väldigt användarvänliga och driftsäkra, de kallas för codec och är en hårdvaruenhet. Den mest exklusiva videokonferensen kallas för telepresence och ger en större närvarokänsla. Till codecen kopplas på olika sätt en kamera, och bildskärm, den styrs sedan med hjälp av en fjärrkontroll. En annan variant är mjukvarulösningar av olika slag. De är oftast mer krävande för användaren att hantera. Generellt har de betydligt sämre kvalitet än hårdvarulösningen men är billigare. Videokonferens är inte bara till för att spara pengar på resor och ersätta traditionella möten, utan även för att ersätta telefonsamtal så att man kan tyda ansiktsuttryck och kroppsspråk och på det sättet undvika eventuella missförstånd.



### Varför används virtuella möten?

Virtuella möten kräver inte att du är på en specifik plats vid en given tidpunkt. Dessa möten sparar *kostnader för resor, administration av resor, logi och lokaler* samt bidrar till att minska de farliga *miljöutsläppen*. Deltagarna behöver heller inte offra *privat tid på resor* med allt vad det innebär i form av tidiga morgnar eller sena kvällar och frånvaro från familjen. *Säkerheten* är en annan aspekt som många ser

som en stor fördel med att slippa resa. I den pågående globaliseringen har mötesformen fått en allt större betydelse då projekt i allt större utsträckning sker med parter spridda runt hela jorden. Förespråkare för virtuella möten säger att virtuella möten är effektivare eftersom det går *snabbare att få till* ett möte och mötet i sig blir oftast *kortare* och mer fokuserat på ett *ämne i taget*. Motståndare till virtuella möten säger att dessa möten är mindre effektiva eftersom deltagarna inte kan tolka varandras signaler och att det är lätt att gömma sig (bara att trycka på "mute"-knappen). För att klara av möten på kortare tid utan att riskera kvaliteten på resultatet krävs dock noga förberedelse och att alla inblandade har samma inställning till hur dessa möten bedrivs. Ledare av virtuella möten måste vara väl förberedda på att kunna hantera tekniken, hjälpa ovana användare att komma in och leda mötet på ett sätt som tar tillvara alla deltagares bidrag i mötet.

### Redovisning av observationerna

De möten vi har observerat har varit informationsmöten och avstämningsmöten, till största delen inom projektens ram. Vi genomförde flest antal observationer på webbmöten. Dessa bestod alltid av en kombination av webb och telefon. Vi har valt att sortera våra observationer efter vad vi har sett skapat tydlighet, effektivitet, delaktighet, och kreativitet i mötet. Det som främjar kommunikationen, engagemanget och energin i mötet har vi bedömt som framgångsfaktor och motsatsen till detta blir då hinder.

Det här menar vi med de olika begreppen:

- tydlighet - det är lätt för mötesledare och deltagare att tolka vad som ska göras och vad som har gjorts.
- effektivitet - mötestiden används på ett optimalt sätt.
- delaktighet - att var och en av deltagarna kommer till tals och räknas med i resultatet
- kreativitet - att klimatet i rummet tillåter olik tänkande och nya idéer och perspektiv

Faktor	Framgångsfaktorer	Hinder
Tydlighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Agenda och instruktioner för hur man ska koppla upp sig är utskickat innan mötet så deltagarna vet hur de kan förbereda sig.</li> <li>+ Mötesledaren startar mötet med att gå igenom upplägget för mötet genom att förklara syfte, vad mötet ska resultera i, vilka roller som finns i mötet och hur deltagarna ska agera under mötet. Deltagarna kan här ställa frågor för att tydliggöra sådant som de inte förstår.</li> <li>+ Mötesledaren är tydlig med vilka som deltar fysiskt i rummet och vilka som är med virtuellt samt vilka som saknas.</li> <li>+ Mötesledare anropar person vid namn först och ber därefter om rapport. När deltagaren hör sitt namn så gör den sig snabbt beredd på att svara.</li> <li>+ Mötesledare är tydlig med fokus när det är avstämning genom att be om endast avvikelser eller blockeringar och ställer förtydligande frågor. När en talare presenterar sitt projekt ställs förtydligande frågor i syfte att driva projektet framåt, t ex: " Är det någon du behöver ta kontakt med? Jag är lite orolig för..., är det tillräckligt med folk? Är det något du behöver från projektet? Vad kan försena...?"</li> <li>+ Mötesledaren summerar varje punkt muntligt.</li> <li>+ Protokoll som uppdateras öppet så att alla kan se och reagera.</li> <li>+ Mötesledaren avslutar med att summera mötet och beskriva nästa steg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingen avstämning vid mötets början om det finns några frågor kring upplägget av mötet eller hur informationen ska gå till.</li> <li>- Agendan är tydlig, men <i>hur</i> deltagarna ska jobba med varje punkt är otydlig. T ex vad är syftet med varje punkt, vad ska den resultera i och hur förväntas mötesdeltagarna bidra under mötet?</li> <li>- Oklart ibland om punkterna på agendan är ren information, avstämning, beslut eller arbetsmöte där deltagarna förväntas komma med idéer mm. Ett exempel på det var punkten X som startade som en presentation och utvecklades till att handla om deltagarnas utvecklingsmöjligheter.</li> <li>- Oklart vad som förväntas av deltagarna vid olika punkter på agendan.</li> </ul>

Faktor	Framgångsfaktorer	Hinder
Effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tekniken är igång före mötets start.</li> <li>+ Deltagarna är bekväma med tekniken (nybörjare kan få en introduktion innan mötet).</li> <li>+ Starta i tid (även om inte alla har loggat in)</li> <li>+ Alla deltagare sitter på olika platser när det gäller telefon och webbmöten.</li> <li>+ Alla deltagare har träffats fysiskt innan mötet</li> <li>+ Bra ljud och bild.</li> <li>+ Högt tempo med bra driv och tydliga övergångar mellan olika punkter på agendan.</li> <li>+ Protokollet är förberett med det som ska avrapporteras och upplagt i samma ordning som mötet genomförs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delar av mötet som inte berör alla skapar sidoaktiviteter (deltagare mutade och läste mail, hämtade kaffe, surfade, chattade, gick på toa).</li> <li>- Andra aktiviteter gjordes parallellt med mötet (exempelvis läsa mail, chat).</li> <li>- Det syntes inte för andra när någon trycker på "mute" och/eller går ifrån ett tag. Det är alltså oklart vilka som har fått samma information.</li> <li>- Väldigt liten text på webblösning gjorde att det blev svårt och ansträngande att hänga med i detaljdiskussioner.</li> <li>- Acceptans för att deltagarna droppar in efter förväntad starttid.</li> <li>- Flera som samlas i ett rum gav sämre ljud eftersom alla delar på samma högtalartelefon. Sidodialoger som inte andra på mötet kan ta del av pågår i större utsträckning. Långa informationspass skapade sidoaktiviteter.</li> <li>- Frågor som "Om det inte är någon som har något, kan vi gå vidare?" Utvärdering av mötet saknades.</li> <li>- Ojämn tidsfördelning under "rundan" då var och en skulle rapportera. Allt från 30 sekunder till 7 minuter per område.</li> </ul>



Faktor	Framgångsfaktorer	Hinder
Delaktighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mötesledaren hälsar alla välkomna till mötet och ber alla hälsa med namn.</li> <li>+ Mötesledaren berättar för de som deltar på telefon om någon annan kommunikation sker, t ex visuellt.</li> <li>+ Avslutar varje punkt med att fråga alla om de har några frågor eller kommentarer.</li> <li>+ Mötesledaren stämmer av att alla deltagare har fått komma till tals.</li> <li>+ Alla deltagare ser öppet protokoll och kan reagera på innehållet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obalans i kommunikationen då flertalet deltagare är fysiskt närvarande i rummet och endast någon finns med på telefon.</li> <li>- Den som deltar på telefon "glöms bort" och blir inte delaktig i övrig kommunikation, t ex det som sker visuellt.</li> <li>- Saknade struktur för att låta alla komma till tals som exempelvis laget runt.</li> <li>- Det är otydligt för andra deltagare vem som pratar.</li> <li>- På videokonferens med bildskärmen på flera deltagare är det otydligt vem som pratar/har ordet.</li> <li>- Det finns ett antagande hos mötesledningen att "alla" vet vad som gäller, eftersom deltagarna på videokonferensen är personer som varit med länge.</li> <li>- Frågan: "Är det någon som har några synpunkter eller kommentarer?", ställs vid några tillfällen i samband med att en punkt ska avslutas. Frågan är svår att svara på om inte syftet med punkten är tydligt för deltagarna.</li> </ul>
Kreativitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vänlig, avslappnad, positiv stämning mellan deltagarna.</li> <li>+ Mötesledaren generös med uppmuntrande ord som "very good" och undviker att döma de som ej är klara i tid, ger beröm för rapport i tid och visar intresse för goda idéer och uppslag.</li> <li>+ Mötesledaren är bekräftande när deltagarna uttrycker frustration och oro. Bra på att lyssna. Mötesledaren är en bra förebild genom att berätta om egna erfarenheter och hur hon känner inför vissa frågor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturella skillnader påverkar deltagarnas förmåga att aktivt delta i dialogen. Mötesledaren var tvungen att ställa direkta frågor och "dra ut information" och vara beredd på att beslut inte kan fattas på stående fot.</li> </ul>

## Redovisning av enkätsvar

I samband med observationerna skickade vi också ut frågor om tekniska hjälpmedel och vilka typer av virtuella möten som användes och i vilken omfattning. Vi frågade också om respektive organisations uppfattning om framgångsfaktorer och hinder för att lyckas med virtuella möten. Här visar vi en sammanställning av svaren från de olika organisationerna under varje frågeställning.

Enkätfrågor	Sammanställning av alla svar
<b>Vilka är framgångsfaktorerna för att lyckas med denna typ av möten?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Klara och överenskomna regler kring hur mötet skall genomföras, tydlig agenda, disciplin för att inte göra annat under telefonmötet, t.ex. maila, planering/förberedelser.</li><li>- En tydlig ledare av mötet är viktigt samt att man förbereder mötet i god tid så att allt tekniskt är på plats när mötet börjar.</li><li>- Bra planering. Tydlig agenda, utskickad i förväg.</li><li>- Disciplin – en ledare. Respektera den som pratar, inte prata i munnen på varandra, inte småprata bredvid då det är störande för den som är med på telefon,</li><li>- Få med alla i diskussionen - vara aktiv "vad tycker du" din åsikt etc.</li><li>- Säga sitt namn innan man pratar, sammanfatta ofta, tänka på att vara extra tydlig.</li><li>- Om via webb: gärna föra mötesanteckningar online så att man kan stämma av missförstånd direkt.</li></ul>
<b>Vilka är hindren för att lyckas?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Saknar kroppsspråk som är en stor del i kommunikation tänker då mest på telefon/webbmöten.</li><li>- Deltagarna talar svårbegriplig engelska.</li><li>- Deltagarna läser inte igenom informationsmail och chattar med mig under pågående konferens för att de inte hittar logg in uppgifterna.</li><li>- Teknikbekymmer. Långsamt webinar. Dåliga telefonlinjer.</li><li>- Dålig teknisk utrustning (dålig telefonlina, strul med inloggningar etc).</li></ul>

Enkätfrågor	Sammanställning av alla svar
<b>Vilka tekniska hjälpmedel använder ni?</b>	Telefonkonferenser via Intercall Audio Conferencing, Telia Telemöte, Microsoft netmeeting, Webinar och telefon genom Verizon conferencing. Mail, telefon, videokonferenser, Tandberg videokonferensutrustning.
<b>Hur stor del av era möten sker fysiskt?</b>	Stor variation. 10 – 80 %
<b>Hur stor del av era möten sker via telefon?</b>	Stor variation. 0-90 %
<b>Hur stor del av era möten sker via webb?</b>	Drygt 50 %
<b>Hur stor del av era möten sker via videokonferens?</b>	0-10 %
<b>Vilka typer av möten har ni via telefon?</b>	Coachningsmöten/medarbetaresamtal, löser dagliga problem.
<b>Vilka typer av möten har ni via webb?</b>	Projektmöten, ledningsmöten, styrgruppsmöten, infomöten, gruppmöten, projektstatusmöten, arbetsmöten inom projektet, gruppmöten, utbildning, månadsmöten. Större möten, där också presentation av PowerPoint förekommer.
<b>Vilka typer av möten har ni via videokonferens?</b>	Styrgruppsmöten, gruppmöten, projektmöten
<b>Vilka typer av möten har ni inte via telefon/webb/video?</b>	Workshopar, uppstartsmöten, avdelningsmöten, chatmöten via Microsoft Communicator som också kan ske i grupp, då WebEx av någon anledning inte funkar. Alla möten där samtliga deltagare finns på samma ställe. Alltså styrt av geografi snarare än mötestyp.
<b>Hur många deltagare fungerar bra anser du via webb?</b>	10 deltagare. Ska det vara interaktivt, så max 20 – annars funkar upp till 50. Fler telefonlinjer har jag inte. Om det är ett rent informationsmöte: ingen övre gräns. Om interaktion krävs, är det samma som för telefon då vi alltid har webb och telefon samtidigt.
<b>Hur många deltagare fungerar bra anser du via videokonferens?</b>	Styrgruppsmöten 10-15 deltagare.

## Analys av resultatet

Av det begränsade urvalet av mötesobservationer som ingår i studien kan vi dra den generella slutsatsen att mycket av det som gäller för "vanliga fysiska möten" också gäller på virtuella möten. Med andra ord så behövs det även här en tydlig mötesledare som är väl förberedd och har tänkt igenom syftet med mötet och hur varje punkt på agendan ska genomföras. Mötesledaren måste planera för delaktighet och skapa ett klimat under mötet som inbjuder deltagarna till att vara aktiva och uppmärksamma samt vara noga med tydlighet. Att mötas virtuellt ställer ännu högre krav på mötesledaren att få till detta, än när man träffas fysiskt, eftersom man inte har tillgång till vår normalt största kommunikationskanal – kroppsspråket.

Många av dem vi träffat säger att virtuella möten fungerar bäst om deltagarna någon gång har träffats

Ett exempel på hur enkelt det är att skapa tydlighet på möten är att tilltala deltagarna med namn först innan man ställer en fråga. Det vi har sett är att om mötesledaren gör omvänt det vill säga ställer frågan först och sedan säger namnet kan det uppstå en stunds tystnad (mutad?) eller så ber personen att frågan ska upprepas (kanske satt och gjorde något annat?).

Tekniskt sett är det bäst och effektivast om alla på mötet sitter i olika rum, även om det rent praktiskt skulle vara möjligt att några träffades fysiskt och andra fanns med på telefon/webb. På detta sätt blir det inte störande ljud. Det är även fördel för balansen i mötet då det inte heller förekommer för/eftersnack samt sidodialoger under mötet som till exempel menande blickar, nickningar, handskrivna lappar etcetera.

Frågor av typen "Om det inte är någon som har något, kan vi gå vidare" signalerar att man inte vill ha frågor eller synpunkter egentligen och kan med fördel uteslutas.

Inom ramen för mötets effektivitet är det också bra om en dialog förs i slutet av mötet där man utvärderar *hur* själva mötet varit. Om mötet utvärderades ständigt kunde det förbättras utifrån deltagarnas upplevelser.

Delaktighet är i grunden positivt, men när mötesformen är virtuell och du inte har tillgång till varandras kroppsspråk eller ansiktsuttryck fullt ut eller kanske inte alls – så är det lättare att vara oärlig, eller åtminstone kanske låta en del av sanningen utebli. Detta är en risk man får leva med helt enkelt, och ju mer deltagarna lär känna varandra tror vi det är lättare att genomskåda eller förebygga att sådant händer.

Utifrån vår analys av de observationer vi gjort samt de framgångsfaktorer och hinder vi kommit fram till i tabellen (s X) följer här sammanställning på det vi anser vara bra att tänka på i samband med alla typer av virtuella möten:

### **Sammanfatta**

Summera alltid mötet med vad ni har kommit fram till och vad som är nästa steg.

### **Informera om uppkoppling**

Skicka information om hur man kopplar upp sig tillsammans med inbjudan. Erbjud hjälp till dem som är osäkra innan mötet startar – för nykomlingar kan det vara värt att göra en testomgång. Skicka med ett "förskrivet" protokoll där varje punkt i mötesordningen är beskriven med syfte och förväntat resultat angivet.

### **Ge signal om att du lämnar mötet**

Be deltagare som lämnar mötet tala om det genom en överenskommen signal. Det är svårt att för andra deltagare veta vilka som verkligen lyssnar, vilket skapar osäkerhet kring resultatens kvalitet.

## **Framgångs- faktorer för alla typer av virtuella möten**

### **Börja mötet med presentationsrunda**

*Telefonmöte* - Be gärna deltagarna rita upp en cirkel och skriva upp vilka som deltar på mötet så att alla har varandras namn framför sig. Ett sätt att öka känslan för varandra är att alla skickar in ett foto på sig själv. Mötesledaren sammanställer sedan alla foton så att alla kan se vilka som är med på mötet.

*Webbmöte* - Ha gärna en sida uppe med samtliga deltagare och be deltagarna presentera sig i den ordningen. Här kan allas foton sammanställas till en bild direkt i verktyget som används på mötet.

### **Variera kommunikationsriktningen under mötet**

Mötesledaren bör leda diskussionen genom att ställa frågor direkt till den/de det berör. Gå laget runt, ibland tillåta att deltagarna pratar fritt med varandra. Mötesledaren bör även se till att sammanfatta varje diskussion.

### **Tilltala varandra med namnet först**

Mötesledaren kan börja med att säga namn och sedan frågan till den som är berörd. På detta sätt kan deltagaren vara snabbare beredd på att svara. Be deltagarna att starta spontana inlägg med att säga sitt namn.

## Rekommendationer för informationsspridning, avstämning, beslut och arbetsmöten

Nedan följer våra rekommendationer på hur du kan hantera olika delar av mötet, oavsett vilken form av virtuellt möte du har. Under ett och samma virtuella möte kan informationsspridning, avstämning, beslut och arbetsmöte avhandlas.

### Informationsspridning

#### Håll korta informationsmöten

Det hjälper till att hålla fokus och minimerar risken att deltagare gör annat under tiden. Det är lättare att hålla dem korta om informationen skickats ut skriftligt i förväg med en uppmaning om att den ska vara läst inför mötet.

#### Presentera information med bilder och text.

Webbmöten möjliggör att text och grafik ändras och uppdateras i realtid. Nyttja det!

#### Ställ följdfrågor

Säkerställ att deltagarna har kunnat ta in informationen genom att ställa relevanta följdfrågor. På *webbmöte* kan du be deltagarna kommentera på en skrivyta eller varför inte rakt in i bilden. Glöm inte bort att inleda alla kommentarer genom att skriva sitt namn.

#### Avsätt tid för frågor från deltagarna

Låt deltagarna ställa frågor kring ämnet. Men akta så du inte fastnar i lösningsdiskussioner.

### Avstämning

#### Förbestämd avstämningsordning

Ha en förbestämd ordning på avstämningen, exempelvis ett utskickat förskrivet protokoll med avstämningspunkter och ansvariga.

På ett *webbmöte* finns möjlighet att i realtid uppdatera lista på vad som ska stämmas av. Be respektive deltagare rapportera in status, antingen genom att berätta det verbalt och att du som mötesledare antecknar kontinuerligt, eller att samtliga skriver in samtidigt och att ni därefter går igenom listan.

#### Fokusera på avstämningen

Stoppa lösningsdiskussioner eller sidoinformation. Det är en vanlig fälla som snabbt blir ett sömnpiller för vissa deltagare som inte är direkt berörda av informationen.

### Beslut

#### Skicka ut beslutsunderlag i förväg och stäm av i inledningen av mötet

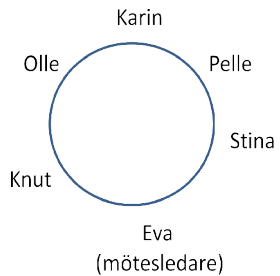
För beslutsmöte på telefon är det extra viktigt att beslutsunderlag har gått ut innan mötet. Var tydlig med vad som ska beslutas och hur det ska gå till när beslutet fattas.

**Redogör för de olika alternativen** och dess för- och nackdelar.

**Rösta genom att gå laget runt** och var och en får välja. Ta ytterligare diskussion om så krävs.

**Sammanfatta** verbalt och gärna skriftligt (*webbmöte*) vad ni är överens om och inte samt skicka ut sammanfattningen direkt efter mötet.

## Arbetsmöte



**Generera idéer muntligt och/eller skriftligt**  
Be deltagarna starta inlägg med att säga eller skriva sitt namn.

**Telefonmöte** – Rita upp en cirkel och be alla att skriva in namn i den ordningen som du läser upp. Starta idégenerering med att alla får en stund att tänka efter. Sedan går ni laget runt enligt cirkeln. Mötesledaren antecknar stödord

under tiden och sammanfattar samtliga förslag verbalt.

Be om fler förslag och lämna ordet fritt. Sammanfatta samtliga förslag igen verbalt. Denna process kan vara svår om det är för många deltagare.

**Webbmöte** - Låt deltagarna skriva på webben – antingen i listform eller fritt på den gemensamma skrivytan. Stanna upp mellan varven och sammanfatta och låt sedan deltagarna komma med fler idéer. Många gånger är deltagarna så upptagna med att själv skriva att de inte ser andras förslag. Variera mellan att ha en gemensam skrivyta och dela upp i mindre grupper om webbverktyget så tillåter.

**Gruppera idéer och diskutera de olika förslagen .**

För både telefon och webbmöten kan du först låta ordet vara fritt så att deltagarna kan ställa frågor kring förslagen.

**Prioritera idéer** - Gå laget runt och be respektive deltagarna välja 1-2 förslag att gå vidare med. Anteckna och presentera vilka som har fått flest "röster".

## Korsreferens mötestyp och virtuell teknik

Här presenterar vi vår syn på för- och nackdelar med de olika formerna av virtuell teknik samt vilka tekniker vi inte rekommenderar per mötestyp. Vi generaliserar grovt - varje möte är unikt och påverkas i största grad av mötesledaren och mötesdeltagarna. Många frågar oss hur länge kan man ha ett möte för att det ska vara *effektivt och ha hög grad av engagemang från alla deltagare* och vi gör här i tabellen ett försök att svara på det utifrån vår erfarenhet och observationer i denna studie. Detta är ingen sanning och dessutom sker utvecklingen konstant så rekommendationen behöver sannolikt uppdateras inom en ganska snar framtid.

Vi vill även hänvisa till Möteskokbokens författare Erik Mattson och Anna Jöborn som skriver följande:

- *Telefonmöte* fungerar bra för korta avstämnings- och informationsmöten. Det finns en hög risk för att kommunikationen vid telefonmöten bli ganska låg eftersom deltagarna inte kan uppfatta ansiktsuttryck eller kroppsspråk från andra deltagare.
- *Webbmöten* fungerar bäst i kombination med telefonmöte så att deltagarna både kan se och höra. Beroende på vilken webbapplikation så kan olika grad av interaktion skapas i mötet.
- *Videomöten* fungerar bäst som informationsmöten och beslutsmöten för grupper som känner varandra väl. Det kan även fungera för mer löst sammansatt grupper men deltagarna bör träffas i verkligheten mellan varven.

	<b>Telefon</b>	<b>Webbmöte</b>	<b>Videokonferens</b>	<b>Fysiskt</b>
<b>Fördel (+)</b>	+ Enkelt och snabbt att boka + Viss interaktivitet	+ Enkelt att boka + Deltagare kan se samma bild/text + Minskar risk för sidosnack	+ Deltagare kan se samma bild/text + Deltagare kan se varandra + Det blir uppenbart om någon avviker från mötet	+ Alla kan se varandra + Hela kroppen med + Alla kan se och bidra till det som redovisas på tavla
<b>Nackdel (-)</b>	- Kan inte tyda kroppsspråket - Hög risk för att deltagare inte yttrar sig - Kan inte alltid veta om någon avviker från mötet.	- Kan inte tyda kroppsspråket - Kräver struktur och disciplin för att se om någon avviker från mötet	- Kostsamt att boka - Kräver teknik i båda ändarna - Bildkvaliteten avgör	- Reskostnader - Restid - Risk för sidosnack
<b>Informationsmöte</b>	<b>Rekommenderas delvis</b> Under en timme kan obegränsat antal deltagare vara tämligen alerta. Avsaknad av gemensamma bilder och kroppsspråk gör det lätt att mötet snabbt upplevs "tråkigt". Skicka ut information skriftligt i förväg och använd stor del av mötet till frågor.	<b>Rekommenderas</b> Under en timme kan obegränsat antal deltagare vara tämligen alerta. Alla ser samma bilder och dessutom kan frågor och kommentarer samlas in skriftligt vilket ökar dialogen. Avsaknad av kroppsspråk gör det lätt att mötet snabbt upplevs "tråkigt"	<b>Rekommenderas</b> Under en timme kan obegränsat antal deltagare vara tämligen alerta. Alla ser samma bilder och dessutom varandras kroppsspråk till viss del.	<b>Rekommenderas</b> Under en timme kan obegränsat antal deltagare vara tämligen alerta. Tillgång till hela kroppsspråket underlättar att hålla uppmärksamheten uppe.
<b>Avstämningsmöte</b>	<b>Rekommenderas</b> Under en timme kan upp till 30 deltagare kort berätta status. Med tydlig ledning kan denna form t o m fungera bättre än fysiska möten.	<b>Rekommenderas</b> Under en timme kan upp till 30 deltagare kort berätta status. Med tydlig ledning kan denna form t o m fungera bättre än fysiska möten.	<b>Rekommenderas</b> Bör helst vara maximalt en timme Tekniken sätter gränser för hur många som är med.	<b>Rekommenderas</b> Bör helst vara maximalt en timme. Rummets storlek sätter gränser för antal deltagare.



	<b>Telefon</b>	<b>Webbmöte</b>	<b>Videokonferens</b>	<b>Fysiskt</b>
<b>Arbetsmöte</b>	<b>Rekommenderas enbart för enklare problemlösningsdiskussioner,</b> eftersom det är svårt att fånga in och komma ihåg många idéer muntligt, skapa struktur och sedan på ett demokratiskt sätt prioritera bland idéer.	<b>Rekommenderas delvis</b> om tekniken gör att det är lätt att ta tillvara på allas idéer skriftligen. Det muntliga samtalet tenderar att ofta styras via mötesledaren vilket kan hämma kreativiteten. Avsaknad av fysisk rörelse kan lätt försämra dynamiken i mötet och det blir dålig stimulans av våra olika sinnen som är så viktigt för kreativiteten.	<b>Rekommenderas delvis</b> Kroppsspråk, mimik och tonfall tillåts komma fram. Vid de flesta videokonferenser sitter deltagarna runt ett bord och det kan bli stelt.	<b>Rekommenderas starkt</b> eftersom det är här vi kan använda alla sinnen fullt ut och har helt och hållet tillgång till varandras kroppsspråk. Fysisk rörelse i rummet är möjlig vilket underlättar dynamik och kreativitet
<b>Beslutsmöte</b>	<b>Rekommenderas för enkla beslut.</b> Då alternativen som väljs mellan i beslutsdiskussionen är enkla att tyda och deltagarna är väl insatta i ämnet. Om mer komplexa beslut fattas på detta sätt bör de ha föregåtts av tidigare fysiska möten eller virtuella där det finns stöd för bild och kroppsspråk.	<b>Rekommenderas delvis</b> De olika alternativen som ska väljas mellan finns det här möjlighet att värdera i grupp på ett för alla synligt protokoll. Om beslutet är stort och omfattande och förknippat med många starka känslor hos deltagarna tror vi en mötesform med större tillgång till kroppsspråket är att föredra.	<b>Rekommenderas delvis</b> De olika alternativen som ska väljas mellan finns det här möjlighet att värdera i grupp på ett för alla synligt protokoll. I diskussionerna har deltagarna tillgång till en hel del kroppsspråk. Om beslutet är stort och omfattande och förknippat med många starka känslor hos deltagarna tror vi ett fysiskt möte är allra starkast.	<b>Rekommenderas</b> Full tillgång till gemensam dokumentation kring för och nackdelar för de olika alternativen som ska väljas mellan. Dessutom möjlighet att fysiskt röra sig i rummet vilket kan underlätta tankeprocesser hos en del. Eventuella konflikter i samband med beslutsfattandet kan lättare undvikas då tillgång till hela kroppsspråket underlättar kommunikationen.

## Källhänvisning

- Mötekokboken II, Erik Mattson och Anna Jöborn, Ordrum, ISBN 978-91-977664-1-8
- Wikipedia – Virtuella möten 2009-12-07
- Sätt fart på arbetsmöten – En handbok i facilitering, Maria Eliasson och Pia Larsson, Koala Publishing ISBN 91-975165-1-1

## Bilagor

- *Bilaga 1: Inbjudan till att delta i studien*
- *Bilaga 2: Exempel på observationsrapport*

### **Exempel på gratis tekniska lösningar för virtuella möten**

- Skype (<http://www.skype.com/intl/en/home>, telefonkonferens upp till 24 deltagare)
- Rixmötet (08-50005000, [www.phonera.se](http://www.phonera.se), telefonkonferens upp till 5 deltagare).
- Google Dokument ([www.google.se](http://www.google.se), klicka på –"Mer" på den övre raden i Google och välj sedan "Dokument")

### **Jämförande studie av telefonmöten och virtuella möten (video/webb).**

Många företag står idag inför besparingskrav samtidigt som effektiviteten i arbetet måste öka för att stå sig i konkurrensen. Genom att minska på affärsresor kan organisationer spara reskostnader och samtidigt främja miljön. Detta innebär i sin tur att möjligheten till fysiska möten minskar och ersätts med telefonmöten och virtuella möten.

Syftet med den här studien är att kartlägga hinder och framgångsfaktorer för att öka effektiviteten av denna typ av möten. Vi är övertygade att det finns mycket erfarenhet att utbyta, utöver rent teknisk hantering, kring hur telefonmöten och virtuella möten kan genomföras på effektiva sätt och samtidigt skapa engagemang.

#### **Vad får ni?**

- Återkoppling av våra observationer där vi utifrån vår erfarenhet lyfter fram vad som fungerar och inte fungerar i det specifika mötet.
- Slutrapport med en sammanställning av flera företags framgångsfaktorer respektive hinder i telefonmöten och virtuella möten.

Både observationen och slutrapporten kan ni använda för att utveckla era telefonmöten och virtuella möten. Vi kommer att använda slutrapporten i vår kunskapsspridning och marknadsföring.

#### **Hur gör vi?**

Vi observerar ett telefonmöte samt ett virtuellt möte på er arbetsplats. Det vi tittar på är hur mötet genomförs, inte själva innehållet. Observationerna skickas till mötesledaren för godkännande. När vi har observerat samtliga företag sammanställer vi en slutrapport där vi lyfter fram mönster och inte respektive företag.

**Vill din organisation delta?** Vi tacksamma om ni kan ge oss namn, e-postadress och telefonnummer till en person för fortsatt diskussion.

*Pia Larsson, Karin Grönberg, Maria Eliasson*  
**Facilitatorhuset**

---

**Vår affärsidé** är att stödja er att skapa delaktighet, kreativitet och tydlighet i er organisation.

**Vår vision** är att bidra till ett bättre arbetsklimat i svenskt arbetsliv så att möten används som en strategisk resurs. Vi hjälper er att effektivisera era möten genom att tillhandahålla planering och ledning av möten, utbildning i hur man skapar effektiva möten, mötescoachning, förbättring av möteskultur samt förändringsledning där facilitering är ett optimalt arbetssätt för att skapa delaktighet och engagemang. Vi som jobbar för Facilitatorhuset är facilitatorer, professionella mötesledare,.

Observation av web-möte på **Företaget** + datum

Typ av möte: Här beskriver vi bakgrund och antal deltagare

### **Sammanfattning av reflektioner**

#### Före mötet

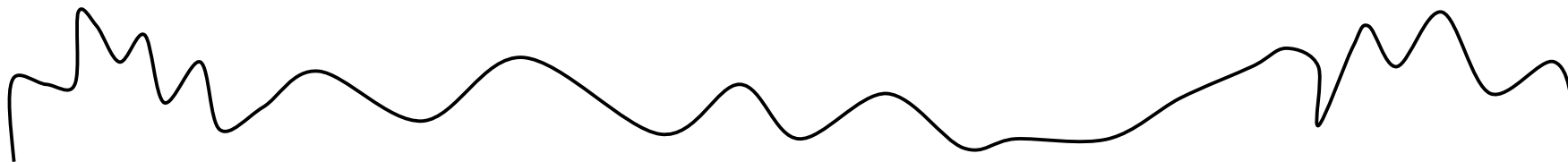
- Nn har förberett agenda och de bilder som ska visas. Tekniken är igång och Nn loggar in några minuter före mötets start

#### Under mötet - positivt

- Nn tydlig mötesledare.
- Deltagarna verkar vara bekväma med tekniken, även om det var lite pyssel i början.
- Bra att sätta igång mötet och låta de närvarande styra, trots att inte alla hade loggat in.
- Vänlig, positiv stämning mellan deltagarna.
- Nn som mötesledare bidrar till ett tillåtande klimat. Skratt och skämt. Nn välkomnar varje deltagare vartefter de loggar in i mötet.
- Bra tidshållning och tydlighet med vad som gäller kring paus.
- Bra driv och tydliga övergångar mellan de olika punkterna på agendan.
- 

#### Kan utvecklas

- Agendan är tydlig, men *hur* ni ska jobba med varje punkt kan nog göras ännu tydligare. T ex vad är syftet med varje punkt, vad ska den resultera i och hur förväntas mötesdeltagarna bidra under mötet
- Är det tydligt för alla deltagare vem som pratar? Om inte är det bra att säga sitt namn. Någon gjorde det i början.
- Oklart ibland om punkterna på agendan är ren information, avstämning, beslut eller arbetsmöte där deltagarna förväntas komma med idéer mm. Ett exempel på det var punkten Xx.
- Parkera diskussioner som inte är direkt hör till punkten på agendan (och informera om att ni kommer ta upp dem vid ett annat tillfälle).



Energivå

Rubrik/punkt på agendan	Inloggning	Väntan på mötesstart	Mötet startar	Rubrik/Punkt på agendan	Rubrik/Punkt på agendan
Tid	9.55	10.04	10.07	10.11	10.20
Detta händer	Nn är mötesledare och loggar in på Webex. Chattar med deltagarna vartefter de loggar in. 6 deltagare syns på bild samtidigt. Växlar mellan olika deltagare. Den större bilden visar agenda/ppt-bilder.	Nn "letar" efter X. Någon deltagare tar på sig att ringa henne och kolla, på uppmaning av Nn. En deltagare är inte uppdaterad på bilderna.  Nn informerar om att mötet håller på till max 13.	X har inte loggat in än men Nn sätter igång mötet genom att informera om agendan. En deltagare avbryter (det rasslar till) och verkar prata med någon i en annan telefon. Berättar att X har problem med internet. Nn fortsätter med agendan och frågar om deltagarna har några övriga punkter. X har nu loggat in och Nn repeterar agendan för henne.	Mari informerar och frågar: "har ni hört något från era chefer" En deltagare svarar med sitt namn och berättar. Någon fyller på.  Nn ställer en kontroll fråga: "xxxxxxx xxxxxxx"	X informerar om Kick-Offen och vem som kommer att leda. Nn frågar deltagare om hur många team de har. Diskussionen glider över till datum för konferensen, vilka inte är bekräftade ännu. Någon uttrycker irritation om dålig planering. Diskussioner om datum och resplaner. Deltagarna visar att de vill bidra och kollar samtidigt att det är ok att ta semester.
Reflektioner	Glad stämning.  Lite pyssel med tekniken.	Tillåtande klimat.	Tydlig start av Nn. Bra att sätta igång och låta "de närvarande" styra, inte "de frånvarande".	Oklart hur denna punkt ska "jobbas med". Information och/eller avstämning? Vad förväntas av deltagarna? Bara ett par personer deltar.  En undring från mig: är det tydligt för alla deltagare vem som pratar?  Nn är nyfiken på deltagarnas upplevelse/uppfattning om hur träningen ska gå till men alla deltar inte.	Lite rörigt. Kommer bort från ämnet? Vilket är syftet med denna punkt?  Mari visar sin vilja att få veta om problem uppstår och är bekräftande.
Tips			Berätta även om hur de olika punkterna kommer behandlas, t ex information, avstämning eller beslut.	Om detta är en avstämningspunkt – gå laget runt. Kanske ska alla förtydliga sitt namn när man pratar?	Berätta om detta endast är en informationspunkt eller om de förväntas bidra till innehållet.