

DIGITALA MÖTEN

Hur du leder människor
i möten på distans.

DIGITALA MÖTEN

**Hur du leder människor
i möten på distans.**

**Antoni Lacinai
Micke Darmell**

© 2020 Antoni Lacinai & Micke Darmell

Digitala möten. Hur du leder människor i möten på distans.

Reviderad upplaga av Virtuella möten.

Formgivning och omslagsillustration: Pia Lilenthal

Illustrationer i boken: Antoni Lacinai

Fotograf omslag: Petra Kyllerman

Förlag och tryck: BoD

ISBN: 978-91-7463-394-8

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Förord..... | 11 |
| "Men hur är det med virtuella möten då?" | 13 |
| Vilka är författarna? | 17 |
| En kort men viktig parlör | 19 |
| Videomöten | 19 |
| Telefonmöten | 19 |
| Websändning..... | 19 |
| Webinar..... | 19 |
| Delade skrivbord..... | 19 |
| Synkron kommunikation | 20 |
| Asynkron kommunikation | 20 |
| Vad har experterna för inställning till digitala möten?..... | 21 |
| För- och nackdelar med digitala möten | 23 |
| När ska man mötas fysiskt och när ska man mötas digitalt? | 27 |
| | |
| 1. Nyttiga råd oavsett mötesform..... | 29 |
| Avsätt tid för planering..... | 31 |
| Bestäm syftet och målet med mötet..... | 32 |
| Syftet..... | 33 |
| Målet | 34 |
| Planera in dina milstolpar | 34 |
| Förbered rätt metoder beroende på vilket slags möte du har | 35 |
| Kom i tid | 36 |
| Se och le | 37 |
| Var överens om era mötesregler | 38 |
| Vid längre möten: lägg in pauser och energizers | 39 |
| Skapa delaktighet | 40 |
| Ge information asynkront. Behandla informationen synkront..... | 41 |
| Avsluta i tid | 41 |
| Summera och reflektera..... | 42 |
| Gör det ni kommit överens om | 42 |

| | |
|---|-----------|
| 2. Konkreta tips oavsett digital teknik. | 43 |
| Påminn gärna om mötet en extra gång | 45 |
| Odlia relationen och inte bara sakfrågan..... | 46 |
| Ha fullt fokus på det digitala mötet | 47 |
| Multitaska eller inte multitaska? Det är frågan..... | 49 |
| Vad gör vi under ett telefonmöte?..... | 51 |
| Kom i ännu godare tid | 51 |
| Tänk på tidszonerna | 52 |
| Sitt var för sig..... | 52 |
| Ha inget som stör omkring dig | 53 |
| Lär dig tekniken ordentligt..... | 53 |
| Skaffa bra teknik – till alla | 54 |
| Skapa spelregler inklusive teknikanvändning | 54 |
| Bli inte för fast i bara en teknik. Tänk utifrån och in. | 55 |
| Håll reda på vem som talar – och vem som inte gör det | 55 |
| Håll det kort | 56 |
| Utnyttja den asynkrona kommunikationen..... | 57 |
| | |
| 3. Konkreta tips och frågeställningar för respektive teknisk lösning | 59 |
| Tips för telefonmötet..... | 61 |
| Tips för videomötet..... | 64 |
| Tips för web-mötet..... | 68 |
| Tips för mejl (e-post) | 70 |
| Tips för röstbrevlåda och SMS | 72 |
| Anpassade mötesmetoder för digitala möten | 74 |
| Idéverkstad..... | 74 |
| Beslutsmötet..... | 74 |
| Gemensamt mål/syfte/vision etc | 76 |
| Vårt bokslut | 77 |
| Ett särskilt tack..... | 79 |
| Fler böcker av oss | 80 |

○ Förord

2016 gav vi ut boken Virtuella Möten. De flesta organisationer hade redan använt digitala möten under lång tid, framför allt över telefon och Skype, men fysiska möten var ändå vanligast. Sedan kom en pandemi och på bara ett par veckor under våren 2020 tvingades nästan alla att ställa om. Plötsligt hölls vartenda möte digitalt och de flesta gick dessutom över till video via Zoom, Teams, Hangout och andra system. Vi gick från cirka två procent hemarbetare till 30, och det räknar inte in alla som reser i sina jobb och därför möts digitalt i farten.

Många organisationer och företag insåg snart svårigheten med att bara flytta in ett fysiskt möte i det digitala rummet. Alla brister i de fysiska mötena som avsaknad av agenda, otydligt syfte & mål, att komma lite sent, att inte involvera etc. blev i det digitala rummet mycket synligare och än mer olidliga. Ett dåligt fysiskt möte blir nämligen ännu sämre när vi möts digitalt. Att bara ha långa informationsmöten visade sig också bli mycket sämre digitalt. Vi orkar helt enkelt inte hålla koncentrationen uppe lika länge när vi möts digitalt. Vi distraheras lättare, vi har mindre tålamod och därför är det viktigt att göra allt vi kan för att skapa goda digitala möten.

Under våren 2020 blev det tydligt att vissa organisationer utvecklades och tog stora kliv tidigt medan andra knappt kom förbi lekstadiet med digitala bakgrunder som först var skoj men snart tröttsamt. Men i stort har många tvingats att snabbt bli bättre på att samarbeta, leda och mötas på distans. Utvecklingen har varit enorm. Vi förutspår att vi inte kommer att gå tillbaka till två procent hemarbete framöver utan att siffran kommer att vara

betydligt högre. Om du läser detta längre fram så vet du om vi hade rätt.

Fyra år efter vi gav ut denna bok gör vi denna reviderade upplaga. Vi byter också titel eftersom de flesta idag använder uttrycket "digitala möten". Även vi som skrev boken har utvecklats. Vi har lärt oss massor av både miss- tag och lyckosamma metoder när vi också tvingats leverera mångdubbelt fler digitala sessioner än tidigare. Det vill vi ge till dig så att du snabbt kan börja leda riktigt bra digitala möten.

Med den här boken kommer dina digitala möten få en större effekt!

Hösten 2020

Micke Darmell och Antoni Lacina

”Men hur är det med virtuella möten då?”

IF Metall frågade

Ericsson frågade

Telia frågade

Volvo frågade

”Vi vet att ni har kunskaper i hur vi kan bli bättre på att leda möten. Men vilka tips har ni för virtuell kommunikation? För virtuellt ledarskap? För virtuella möten?”

Vi skruvade oss besvärat och gav några snabba tips samtidigt som vi sa att 80 procent är samma och de sista 20... tja, vi hade inte direkt lagt tid på det. För sanningen är den att vi på den tiden inte var särskilt förtjusta i digitala möten!

Vi vet att man med rätt metoder och förutsättningar kan skapa riktigt bra digitala möten. Faktum är ändå att det är i det fysiska mötet "vi blir till" (inte bara bokstavligt). Det är där den tysta kunskapen överförs och varken ett virus eller en digitalisering kan förändra miljontals år av evolution. Vi vill sitta runt lägerelden tillsammans. Vi vill kunna känna av stämningen ner till

minsta temperaturskiftningen, den knappt synliga höjningen av ett ögonbryn eller vridningen på huvudet av någon som vill ha ordet. Det går inte alls lika bra i en digital kontext.

Det får man kanske inte säga högt. Inte till dig som just skaffat den här boken. Inte till dig som kanske tycker att digitala möten är den bästa uppfinningen sedan färdigskivat bröd...

Vi har en dragning till fysiska möten och tror på dess kraft att driva människor och organisationer framåt men vi inser att det inte alltid är praktiskt, ekonomiskt eller miljömässigt försvarbart att ses ansikte mot ansikte varje gång det är dags för ett möte. Även om många av oss skulle vilja skala bort möten, finns det en viktig poäng i att ändå kunna interagera med våra kollegor – var de än finns någonstans. Digitala möten ger tillfälle för kollegor att kommunicera, diskutera, strategisera, och närma sig varandra – även om människor rent fysiskt befinner sig många mil ifrån varandra.

Företag och organisationer som finns på mer än en plats, kommer alltså ofrånkomligen att ha digitala möten som en del av sin kommunikation. Många kämpar med hur de ska kommunicera och leda team som är utspridda på olika platser och ibland i olika tidszoner. Digitala möten blir då ett naturligt verktyg.



Fler och fler kunder ville veta mer om digitala möten varje gång vi var hos dem. Till slut insåg vi att det var dags att göra en djupdykning i digitala möten. Vi har sedan dess intervjuat kloka, kunniga, erfarna människor inom digital kommunikation och digitalt ledarskap. Vi har läst deras böcker och många andras. Vi har lyssnat inåt eftersom vi själva deltagit i en stor mängd digitala möten. Vi har kammat och krattat och vaskat i vår stora world wide web. Antalet artiklar om digitala möten och distansledarskap sköt i höjden under 2020 (vi själva är en del av dessa publiceringar) och bilden har ibland stärkt vår tidigare uppfattning och ibland givit oss helt nya vinklar. Vi har också frågat våra kunder vilka fallgropar och framgångsfaktorer de själva ser. Bilden har förädlats och förbättrats. Vi vet mer nu och vi ser att framtiden kommer att ge oss än mer verktyg och upplevelser som gör att våra möten kan bli allt bättre.

Nu har vi tagit fram denna guide till dig som leder eller deltar i digitala möten, och vi vill verkligen trycka på en sak så här i början av boken. De där sista 20 procenten som vi menar skiljer ett digitalt möte från ett fysiskt, är helt avgörande för deltagarnas upplevelse och förmåga att prestera. Din förmåga att vara tydlig, involverande och engagerande kommer att göra skillnad.

Observera: Det här är inte en teknisk manual för Teams, Zoom, Skype for business, Adobe, Cisco, Microsoft, Citrix, telefonväxlar eller någon annan teknisk lösning. Inte alls. Teknik utvecklas och ändras hela tiden. Boken skulle bli gammal redan innan den var tryckt.

Istället är det en guide i tre delar:

1. Nyttiga råd oavsett mötesform.
2. Konkreta tips oavsett digital teknik.
3. Konkreta tips och frågeställningar för respektive teknisk lösning.

Till alla tips du får önskar vi att du väljer ut de som passar er bäst och lägger till de tips och metoder som du vill ha med fast vi inte skrivit om dem. Dessa tar vi dessutom emot med glädje om du vill skicka dem till oss på mejl:

antoni@lacinai.se

micke.darmell@gr8meetings.se

○ Vilka är författarna?

Antoni Lacinai är kommunikationsexperten som hjälper människor i organisationer med kommunikationsnycklar som stärker engagemanget på arbetsplatsen. Efter många år i näringslivet startade han sin egen verksamhet och sedan 2006 föreläser och utbildar han i ledarskapskommunikation, kundbemötande, samarbete och arbetsglädje. Dessutom modererar han konferenser, workshops och skriver böcker, bloggar och krönikor om kommunikation och motivation.

Micke Darmell är mötesevangelisten med över 20 års erfarenhet från mötesbranschen. I grunden är Micke sjuksköterska och har senare jobbat som marknadschef och event manager. Sedan sju år tillbaka driver han gr8meetings som jobbar med att hjälpa organisationer att öka effekten av interna möten. Han är också en av Sveriges mest eftersökta föreläsare i hur vi förhåller oss till den ständiga uppkopplingen.

Vi har också skrivit böckerna *"Effektiva Möten"* (tillsammans med Heléne Arvidsson 2018), *"En massa sätt att sabba ett möte – och 3x fler sätt att bygga upp det på"* och den engelska *"Make Meetings Work."* Ett ämne vi också utbildar och föreläser i tillsammans.

Vårt syfte är att hjälpa dig skapa bättre möten på jobbet.

Vårt mål med denna guide är att ge dig verktyg, frågeställningar och tips som skapar både energi och effektivitet i dina digitala möten.



○ En kort men viktig parlör

Videomöten

När ni har varsin kamera som visar er och där du ser de andra deltagarna. Alla kan vara med i samtalet. Det kan också vara videoutrustning som sitter i konferensrummen där man ser alla i rummet samtidigt.

Telefonmöten

Där ni bara hör varandra. Kan också vara t.ex. Skype utan bild. Alla kan vara med i samtalet.

Websändning

Till exempel Youtube eller Facebook live. Några är tillsammans. Resterande är utspridda. Alla kan inte delta på samma villkor.

Webinar

Som en virtuell bio. En talar. Resten är utspridda och ser inte varandra. Chattfunktioner, Q&A och andra verktyg kan användas. Ofta är talaren i bild men ännu oftare är PowerPoint eller liknande det som dominerar.

Delade skrivbord

När alla i det digitala mötet kan dela på t.ex. Powerpoint slides eller en virtuell whiteboard etc.

Synkron kommunikation

On-line här-och-nu-kommunikation. Till exempel ett möte.

Asynkron kommunikation

Off-line-kommunikation. Till exempel epost, röstbrevlåda, brev, fax etc.

○ Vad har experterna för inställning till digitala möten?

Det är faktiskt oklart. Eller åtminstone något otydligt.

Experter inom digital kommunikation tycker föga förvånande att digitala möten äger! Så långt är de överens. Det finns de som säger att digitala möten inte bara är lika bra, utan mycket bättre än fysiska möten.

Men sedan är de inte lika överens om vilket medium som är bäst. Telefon? Telefon och internet? Video? Web och chatt? Här tycker de olika. Några säger att telefonmöten är sämre för att du inte kan se deltagarnas kroppsspråk medan andra säger att videomöten bara är en sämre version av fysiska möten och att telefonmöten har fördelen att ta bort distraktioner som kroppsspråk.

Många tycker att fysiska möten behövs men att man kan varva.

De som är för fysiska möten tycker förstås att sådana är bäst. Inte för att alla fysiska möten är bra. Vi vet att förbättringspotentialen är enorm. Men de tycker ändå att de har bättre möjligheter att "pejla" stämningen, läsa kroppsspråk, se folk i ögonen och så vidare. Det blir en rikare kommunikation.

Dessutom ska man aldrig underskatta fikarasten där vi bygger relationer och kommer överens. Något som är klart svårare i digitala möten.

Vi pratar gärna om att vi har möten i olika rum. Ibland har vi gå-möten (uterummet), ibland ses vi i det fysiska mötesrummet och ibland i det digitala rummet. Det är bara olika rum. 80% är detsamma för att vi skall få ett bra möte. Resterande 20% skiljer hur vi skall göra beroende på vilket rum jag har mötet i.

○ För- och nackdelar med digitala möten

Det digitala mötet har sina klara fördelar. Vissa möten skulle inte ens kunna äga rum om vi inte hade all denna fantastiska teknik. Så vilka för- och nackdelar har du om du använder den digitala kanalen?

Fördelar:

- + Vi sparar på miljön genom att inte resa och därmed vräka ut koldioxid och olika gifter i vår natur. I Sverige har staten sedan ett par år ett projekt (www.remm.se) där myndigheter ska gå över till fler digitala möten för miljöns skull. Det är ett tydligt tecken på att miljöfrågan är viktig.
- + Vi sparar tid. Tänk dig om du ska resa i två timmar, eller varför inte en hel dag, för att gå på ett möte som varar i 30 minuter...
- + Vi sparar pengar på resor.
- + Vi blir mer produktiva. Kanske inte alltid i just det mötet, men i det större perspektivet får vi mer gjort om vi inte kastar bort tid och pengar på att resa till och från möten.
- + Rätt folk kan delta. Digitala organisationer kan använda de skarpaste hjärnorna oavsett var de bor.
- + Vi kan agera snabbt. Har vi en krissituation kan vi inte alltid vänta på att alla reser till en plats. Digitala möten går snabbare. Samma sak med korta avstämningsmöten.

- + Vi kan slippa långa uppsamlingsmöten. Tekniken kan göra att vi får fler men kortare och spänstigare möten där varje deltagare är relevant.
- + Vi slipper smittspridning mellan människor.
- + Vi kan öka service-graden genom att till exempel ha fler kundbesök eller patientbesök genom att använda digital teknik som videokommunikation.
- + Vi blir mer jämställda. Studier visar att könet på mötesledaren spelar mindre roll i distansmöten. (Att det alls är ett problem i det fysiska rummet är helt galet förstås)

Nackdelar:

- Kommunikationen blir fattigare i och med att du tappar hela kroppsspråket i ett telefonmöte. I ett videomöte tittar de flesta på skärmen (mest på sig själva faktiskt) istället för i kameran så ögonkontakten försvinner också.
- Delaktighet och bidragande kan påverkas negativt. Det är svårare att aktivt involvera mötesdeltagarna då man inte ses fysiskt. Det går att skapa delaktighet, men det krävs mer av både mötesledare och deltagare.
- Teknik strular. Det är bara att inse. Detta är ett oerhört störmoment.
- Hela den sociala delen blir lidande. Det är svårt att hänga vid fukahörnan.
- Det är dyrt. Fast det beror på vad man jämför med. Dels har priserna rasat de senaste åren. Och dels kan du jämföra med reskostnader och förlorad produktivitet under resorna. Men likväl, tekniken kostar.
- Komplexa möten blir sämre. Komplexa problemställningar, konflikthantering osv fungerar sämre digitalt än fysiskt.
- Det är svårare att bibehålla fokus. Mail som plingar in eller en kollega som kommer förbi med en fråga, gör det är lätt att slinka ur det digitala mötet.
- Det är tråkigt. Kanske inte per automatik, men i praktiken är det alltför vanligt med långa envägskommunikationsmöten där deltagarna inte ombeds vara aktiva.
- Är du inte bra blir det skräp. Ovana mötesledare och mötesdeltagare skapar ännu sämre möten digitalt än fysiskt.

- Vi blir tröttare. I telefonmöten kämpar vi med att kunna höra och tolka det som sägs genom mer eller mindre bra ljud. I videomöten kämpar hjärnan med att försöka förstå var andra befinner sig i förhållande till dig, vilket inte fungerar i en tvådimensionell värld.
- Vi missförstår varandra lättare. Ett exempel är att ingenjörer har komprimerat frekvensbandet i kommunikationen och tagit bort alla över- och undertoner – men det är där mycket av våra känslor finns. Ett annat är att vi inte ens ser kroppsspråket i många möten. Detta gör oss mer osäkra på andras intentioner och vi får kämpa hårdare.
- Vi blir isolerade. De människor som jobbar hemifrån kan lätt känna sig utanför teamet. Risker är då att man blir oengagerad och tappar lust och motivation.
- Vi kan bli störda. När man jobbar hemifrån och är själv så ökar produktiviteten men om fler är hemma i hushållet är det lätt att bli störd och tappa produktivitet.
- Som chef tappar du kontrollen på vad dina medarbetare gör, hur de mår och hur du ska stötta dem.

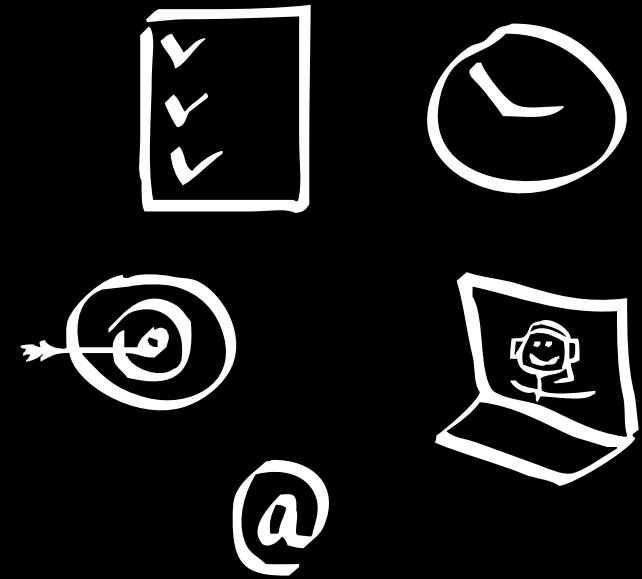
*”Det du vinner i social kraft, förlorar du i tid”
– Bengt Littorin. Expert på resfria möten, Naturvårdsverket,
om att väga för- och nackdelar mellan
ett fysiskt möte och ett virtuellt.*

○ När ska man mötas fysiskt och när ska man mötas digitalt?

Kommunicera digitalt när smittrisken är stor, när det tar för mycket tid att resa, kostar för mycket pengar och miljöpåverkan blir för stor.

Kommunicera face-to-face när det är enkelt att samlas, när du har komplexa frågeställningar att diskutera och när det är realistiskt, både ekonomiskt och tidsmässigt.





1.
Nyttiga råd
oavsett mötesform

○ Nyttiga råd oavsett mötesform

Ett möte är ett möte. Eller?

Vår erfarenhet säger att tumregeln 80–20 gäller när vi pratar om likheten mellan att förbereda ett fysiskt och ett digitalt möte. Därför börjar vi med att ge dig råd som gäller oavsett mötesform.

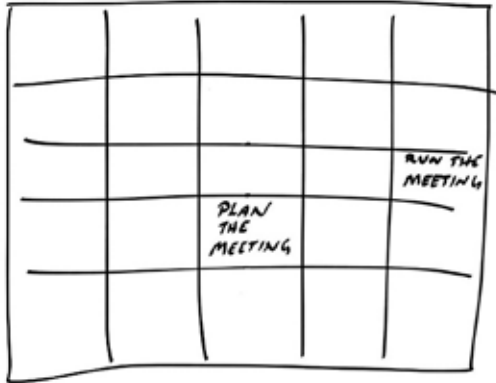
*Men nu hade du ju tänkt läsa
en bok om digitala möten?*

Vår poäng är att bra möten bygger på goda förberedelser. Många av våra bästa tips gäller fysiska såväl som digitala möten. Eventuellt är det till och med viktigare att förbereda det digitala mötet ännu mer noggrant. Därför kan vi inte hoppa över grunden. Vi börjar där. Sedan kommer vi att fokusera på det specifika för digitala möten!

Avsätt tid för planering

För 20 år sedan kunde vi säga att vi skulle planera mötet på torsdag – och så gjorde vi det. Idag är informationsbruset större, stressen större och mejlskörden ständigt ökande. Var ska man hitta tid att planera sina möten?

Planera in tid för planering.



På samma sätt som du bokar tid för mötet så bör du boka tid för planering. Rakt in i din kalender. Hur länge går inte att säga. Det beror på målet, vilka deltagare du har och vilka metoder du tänker dig. Ju mer komplicerat möte du kommer att ha, desto mer tid behöver du planera. Det kan absolut ta längre tid att planera mötet än att genomföra det. Eller som Churchill sa om att presentera:

- Om han skulle prata i 5 minuter ville han ha två veckor på sig att förbereda talet.
- Om han skulle prata i en timme ville han ha en vecka på sig.
- Om han skulle prata i två timmar kunde han börja med en gång.

Det är klart att vissa möten går på rutin. Det kan vara en kort avstämning, en snabb information och så vidare. Ha ändå för vana att lägga viss tid på planering. Har du rätt förutsättningar? Rätt personer? Rätt metoder? Rätt lokal eller rätt teknik? Rätt syfte och mål? Det sista ska vi komma in på nu.

Bestäm syftet och målet med mötet

Vad är meningen med mötet? Även då det tycks självklart (=klart för en själv?) krävs det ofta tid för att kunna formulera tydliga syften och mål. Men hela grunden till ditt möte vilar på att ni vet varför ni ska mötas och vad det är ni ska uppnå. Detta är vårt viktigaste tips för att skapa bättre möten! Idag saknar 44 procent av våra möten ett tydligt syfte & mål enligt Meeting Quality Index.



Syftet

Börja alltid med att själv förstå:

Varför behöver du ha detta möte över huvud taget?

Det handlar om **syftet**. Du måste kunna svara på frågan *Varför?* Besvara gärna frågan mer än en gång, så kommer du närmare kärnan.

Vad är anledningen till att du väljer att mötas (fysiskt eller digitalt)? Om ditt eget svar är: *Att informera*. – fråga då: *Varför ska jag informera?* Att informera har inget självändamål. Gräv djupare.

Ett framåtblickande syfte kommer att ge både dig och deltagarna positiv energi eftersom vi hellre gör saker som är meningsfyllda istället för meningslösa.

När du listat ut den egentliga anledningen har du kanske insett att syftet inte var att informera, utan att exempelvis jobba för att bli den bästa organisation på kundnöjdhet. Det syftet får en effekt på mötets innehåll. Rena informationsmöten skapar noll delaktighet fysiskt och är om möjligt ännu tråkigare digitalt. Tänk om, tänk nytt. Kanske ska du ge ut informationen i förväg och ägna mötestiden åt att reflektera, diskutera och besluta istället?

Målet

Vad ska ni uppnå med mötet?

Sedan kommer vi till **målet**. Målspsykologins gurus Locke & Latham har kommit fram till att du höjer din och gruppens prestation med runt 15–30 procent om du bara sätter rätt sorts mål.

Tänk dig själv vilken skillnad det är för mötesdeltagarna om de vet vad målet är. Ett mål ska vara är konkret, inom er kontroll, lätt att mäta, gärna attraktivt och utmanande. Ett sådant mål för mötet kommer att skapa skärpa, fokus, engagemang och ökad produktivitet. En målmodell du kan använda för att få gruppen att prestera på topp är DUKAT:

D = Ditt. Det som är inom er kontroll skapar större motivation än att prata om sådant ni inte kan påverka.

U = Utmanande. Gruppen kommer att prestera bättre om ni ska komma fram till tio idéer istället för en. Givet att de inte helt tappar motivationen för att det blir för svårt.

K = Konkret. Allt som är specifikt, tydligt och klart skapar bättre prestationer jämfört med mål som är luddiga, oskarpa och flummiga.

A = Attraktivt. Det är roligare att vilja till än att vilja från.

T = Tidsbestämt. Dels kan du behöva tidsbestämma olika delar av mötet så att ni hinner med det du tänkt och dels ska ni komma fram till när åtaganden ska ha genomförts efter mötet.

Om det är för krångligt så ställ dig åtminstone frågan: Vad ska ha hänt när mötet är klart?

Planera in dina milstolpar

Efter att du kommit fram till varför ni ska ha mötet och vad det är ni ska uppnå, kan du gå vidare med att planera in dina milstolpar:

- När ska du skicka ut inbjudan? Vad ska den innehålla?
- När ska du skicka ut eventuell information och förberedelsematerial?
- När ska du påminna?

- När ska du vara på plats och kontrollera tekniken? Eller när behöver du boka någon som sköter det åt dig?
- Vem ska skriva anteckningar?
- När och hur mycket tid avsätter du för efterarbete?
- Annat?

Hur lång tid i förväg du behöver skicka ut en inbjudan, information och annat förberedelsematerial varierar. Om du har regelbundna möten med ett begränsat antal deltagare: fråga dem. Vissa vill ha en inbjudan tre dagar innan. Andra kanske tre veckor. Utgå från den som vill ha inbjudan först.

Och du, kom ihåg att kommunicera mötets syfte och mål i din inbjudan!

Förbered rätt metoder beroende på vilket slags möte du har

Vi tror på kraften i att involvera. Att skapa delaktighet. Detta ger energi. Vi tror också på att ha en tydlig process och en bra mötesledare som kan styra upp mötet både i förberedelserna och i utförandet.

Att förbereda rätt metoder innebär att du vet följande sex parametrar:

1. Vad syftet är med mötet.
2. Vad målet är med mötet.
3. Vilka som du bjudit och vilka som kommer.
4. Vilka förutsättningar deltagarna har i form av förkunskaper.
5. Hur lång tid du har på dig.
6. Vilka förutsättningar du har med t.ex. möteslokaler, tekniktillgänglighet för digitala möten etc.

Om du har fritt spelrum kanske du kan välja metoder baserat på 1–4 och sedan själv bestämma 5:an och 6:an. Men ofta måste du anpassa dina metoder efter begränsningar i era resurser.

Delaktighet ger energi.

Om du bara tänker informera (vi hoppas inte det eftersom sådana möten tenderar att bli tråkiga och deltagarna snabbt kommer att glömma innehållet

snabbt) blir metoden att på något sätt presentera den information du vill delge. Här väljer de flesta slentrianmässigt PowerPoint.

Om du istället vill diskutera, reflektera eller besluta något, behöver du andra metoder som skapar förutsättningar för att just kunna diskutera, reflektera och fatta beslut. Då fungerar det inte med att lägga all tid på att bara visa slides och prata själv. Är ni många kan du inte heller gå laget runt utan att styrt upp tiden det får ta, eftersom hela mötestiden annars riskeras att gå åt innan ni kommit till den sista personen.

Välj metoder som är effektiva och skapar energi. Då kan du nå det mål och den effekt du vill. Exempel på metoder är:

- Presentationer
- Laget runt
- Bikupor
- Var och en skriver först och diskuterar sedan
- Röstning
- Kreativa övningar för att vaska fram nya idéer på en utmaning
- Energizers; något som ökar gruppens energi
- Ice breakers; något i början som får människor att känna en positiv atmosfär i mötet, så att de vill bidra och prestera på topp

Kom i tid

När vi föreläser brukar vi fråga publiken om de kan komma fram till de allra bästa tipsen att sabba ett möte. Att komma för sent ligger alltid bland topp 3 av de vanligaste tipsen som kommer upp (tillsammans med att pillra med telefon eller dator, samt att prata om helt ovidkommande saker).



Kom i tid. Var klar i tid.

I tid betyder att du bör vara klar med alla förberedelser fem minuter innan mötet börjar. Checka av att du har koll på:

- Fungerar datorer, telefoner, uppkopplingar osv?
- Har jag agendan helt klar för mig?

- Hur inleder jag mötet?
- När tar jag upp syftet och målet?
- När går jag in på vilka spelregler vi har?
- Kan jag ha musik på innan mötet börjar, för att skapa en ledigare stämning?

Vi inser att många är beroende av Outlook. Varje möte börjar och slutar vid hel timme. Har du ett möte som slutar samtidigt som det andra börjar, är det omöjligt att vara klar med dina förberedelser i god tid. Som vanligt är det fysiskt utmanande att vara på två platser samtidigt. Därför föreslår vi alltid att ett möte som det normalt avsätts en timme för, ska vara klart på 40–45 minuter. Det är mötesledarens jobb att skapa rätt förutsättningar för att nå målen på den tiden.

Gör ni så kommer ni att bli av med mycket stress och det gäller särskilt i digitala möten som är teknikberoende och löper en större risk att strula. Mer om det senare.

Se och le

Människor är flockdjur. Vi vill känna tillhörighet och bli sedda. Våra kusiner aporna jobbar ungefär fyra timmar om dagen med att till exempel samla mat. När alla är tillbaka måste de se varandra i ögonen, annars blir det oroligt i gruppen. Vi människor är i stort sett likadana fast vi kan lägga band på oss. Vi vill också känna oss sedda och välkomna.

Välkomna deltagarna.

Vår gemensamma kamrat Jan Gunnarsson gör inget annat än att prata om begreppet värdskap i sina föreläsningar och böcker. Det finns goda skäl till det. Människor som känner sig välkomna blir mer positiva och öppna för nya idéer. Människor som är på gott humör presterar dessutom bättre vilket ökar produktivitet, lönsamhet eller



vilka andra nyckeltal en organisation än har. Det är helt enkelt lönsamt att ha en välkomnande kultur.

Om du är klar med dina förberedelser i god tid så kan du fokusera på deltagarna istället för tekniska problem. *Se och le* är ett bra uttryck. Rent bokstavligt är det lättast att observera ett leende på det fysiska mötet eller på videomötet. Men även i ditt telefonmöte tycker vi att du ska *se och le*. Ofta kan man höra om en person är på gott humör eller sur och tvär. Om du som mötesledare är på gott humör så smittar det av sig på deltagarna.

Var överens om era mötesregler

- Är det ok att läsa mejl samtidigt som mötet pågår?
- Är det ok att komma för sent in i mötet? Har ni en akademisk kvart?
- Är det ok att mötesledaren avbryter samtal som inte leder någonvart?
- Är det ok att visa känslor eller är det fullt fokus på sakfrågan?
- Kan jag lämna mötet en stund och komma in längre fram?
- Är det ok att inte ha ett mål för varje möte?
- Är det ok att avbryta?
- Är det ok att säga något i telefonmötet utan att ange sitt namn?
- Är det ok att komma med klagomål utan att presentera förslag på en lösning?
- Är det ok att äta samma fråga möte efter möte?
- Är det ok att alltid ha mötet när det passar mötesledaren även om deltagarna sitter i tidzoner som gör att de måste koppla upp sig mitt i natten?
- Är det ok att dra över mötestiden om vi inte hinner med det vi tänkt oss?
- Är det ok att inte följa de mötesregler vi bestämt? Vad händer om vi inte gör det?
- Är det ok att ha den privata chatten på under ett möte?

Kom överens. Agera därefter.

Vi må ha egna svar på frågorna ovan men det är ointressant. Det som är intressant är vad just ni bestämmer ska gälla för er avdelning, era möten, er organisation. Alltså vilka regler ni är överens om och att ni följer dem. Ge

varandra beröm när ni håller er till reglerna. Ha konsekvenser om ni inte gör det. En organisation som en av oss jobbade med införde ett "straff" för den som kom sent: resten av gruppen valde ett sång- och dansnummer som den sene skulle uppträda med i slutet av mötet. Eftersom det inte var en varietégrupp som vi jobbade med, utan en vanlig styrelse, började folk komma i tid. Hitta era egna sätt att efterleva era överenskommelser! Sedan kanske vi inte förespråkar ett liknande straff utan poängen är att det ska få konsekvenser om vi inte följer det vi tillsammans bestämt oss för.

Vid längre möten: lägg in pauser och energizers

All kommunikation som är monoton söver oss. Vi orkar inte koncentrera oss och våra hjärnor går ner på sparlåga, snabbare nu än någonsin förr. Uppmärksamhetsspannet är endast några få minuter innan vi blir disträ.

Men till och med om du är en duktig mötesledare med många varierande metoder på fickan, så kommer deltagarna att ibland tappa energi. Särskilt vid längre möten. Kom ihåg att lägga in pauser i agendan – som du inte tummar på. Det är så vanligt att vi drar över och den så efterlängtade pausen blir en kort kiss- och rökpaus.

Längre pauser är viktigare för det fysiska mötet än för det digitala eftersom pausen skapar ett enkelt sätt att bygga relationer och nätverka. Men har ni av någon anledning bokat ett långt digitalt möte är toapaus och tid för kaffepåfyllning likväl viktigt! Vi är biologiska varelser och om våra basbehov inte är uppfyllda (kaffe räknar nog många av oss som steg ett på Maslows behovstrappa), kommer vår hjärna vara fullt upptagen med att försöka tillgodose dessa behov. Det blir svårare att fokusera på mötet då. Planera in 5 minuters paus lite då och då så ger du dina deltagare bättre förutsättningar att kunna fokusera – hela mötet.

Vid längre fysiska möten kan det också vara bra att ha två olika sorters pauser:

- relationspausen där du hinner vara social med andra och fika tillsammans!
- jobbpausen där du tillåts läsa dina mejl, skicka det där sms:et eller ringa samtalet du behöver.

Energizers har vi redan berört. Gör något med deltagarna som lyfter deras energi. Det är mycket lättare för dem att prestera då. Många verktyg för det digitala mötet erbjuder quizfunktioner och röstknappar. Släng in en rolig quiz om ämnet ni diskuterat, eller be deltagarna om omedelbar feedback på ett ämne genom att rösta. Interaktivitet gör det roligare och håller deltagarna alerta. Det ska vi prata mer om nu!

Skapa delaktighet

Det finns en enkel ledarskapsmodell som en av författarna fick med sig från ett ledarskapsprogram han gick på för ett antal år sedan, och som ser ut så här:



Det står för:

Involvera → Informera → Implementera

Tesen är lika enkel som genialisk:

- Om du **Involverar mycket**, behöver du **Informera lite** (eftersom alla varit med i processen) vilket gör att gruppen kommer att **Implementera** ert gemensamma beslut.
- Om du **Involverar lite**, behöver du **Informera mycket** (eftersom få varit med i processen) vilket gör att gruppen kan känna motstånd mot att **Implementera** ert beslut.

Det här innebär inte att vartenda beslut som ska tas och att vartenda mål som ska sättas, ska gå igenom alla lager och delar av en organisation. Vissa mål kommer uppifrån och är bestämda. Dessa är ofta så kallade resultatmål eller *Vad*-mål (ökad omsättning, marknadsandel, procentuell effektivitetsökning, etc). Det du kan göra är att skapa delaktighet genom att låta gruppen sätta sina *Hur*-mål, dvs hur de ska agera för att öka chansen att nå *Vad*-målen.

Är du ledare och leder möten? Skapa metoder som omvandlar era *Vad*-mål till *Hur*-mål. Använd mötestiden till detta. Det är väl investerad tid.

Ge information asynkront. Behandla informationen synkront.

Bra möten är både effektiva och ger mer energi än de tar. Rena informationsmöten med ett oändligt antal trista eller svårbegripliga PowerPoint slides som ska gås igenom är varken effektiva eller ger energi. Använd den dyrbara mötestiden åt att **diskutera, reflektera** och **besluta**.

Men för att kunna komma dit behövs någon form av information.

Ge informationen i förväg.

Mejla ut materialet innan vare sig det är en PowerPoint, ett word-dokument, information rakt i mejlet, en länk till ett webinar eller youtubeklipp etc. Invändningen mot detta är oftast att ingen kommer att läsa i förväg.

Om du har denna invändning är det dags att fråga sig: *Varför är det så?* Fortsätt sedan med att gräva vidare tills du vet orsaken (inte ursäkten). Sedan frågar du dig: Har vi för många informationsmöten? *Hur vill jag ha det istället?* Gör om. Gör rätt.



Avsluta i tid

Tycker du att *"det är mycket just nu"*?

Vi har en nyhet: det kommer inte att bli mindre. Alla har mycket att göra. Vi är ständigt på språng. Att dra över mötestiden är inte en lyckad strategi. Det visar tyvärr att du inte kan hålla ihop mötet inom utsatt tid och med den kvalitet som är önskvärd.

Om du å andra sidan manövrerar mötet så att du är klar med de punkter du tänkt ta upp, fem minuter innan mötet är slut, visar du att du är en bra mötesledare. Du visar respekt för att även dina mötesdeltagare troligen har rätt mycket just nu.

Ibland kan tiden sticka iväg även för den mest erfarna mötesledaren. En punkt behövde mycket längre tid för diskussion än vad du trodde. Då får du fatta ett beslut att bordlägga vissa frågor som inte hinns med eller bryta diskussionen och ta den senare. Det kan förstås vara så att ni har en mötesregel som tillåter att ni drar över. Det är upp till er. Ett bra tips är annars att inte sekundsätta agendan:

Skapa en agenda som är fylld till 80 procent.

Då uppstår sällan det problemet och skulle ni vara klara i förtid kommer alla deltagare vara extra glada.

Summera och reflektera

Lägg de sista fem-tio minuterna på att summera mötet och reflektera över vad som gick bra processmässigt i mötet och vad som bör förbättras framöver. Lägg mest tid på vad som var bra. Det vi känner oss glada för, vill vi ha mer av och det skapar en positiv feedback-kultur.

Gör det ni kommit överens om

Om mötet ska ta er närmare era mål och skapa nytta för organisationen, kunderna, medborgarna, brukarna, föreningarna, eleverna etc, så räcker det inte med att ha ett möte. Ni behöver följa upp och faktiskt göra det ni kommit överens om.

*Om du har möten som inte leder någonstans:
kalla det för **fika** istället.*

Innan någon lämnar ett möte ska ni vara helt klara på vem som ska göra vad och när det ska vara klart.

Har du luft i din kalender, eller redan skapat tid för att ta tag i dina Action Points (uppgifter/uppdrag) så är det enklare. Annars är det hög tid att avsätta den tiden.



2. Konkreta tips oavsett digital teknik

○ Konkrete tips oavsett digital teknik

Om vi fortsätter på linjen att 80 procent av alla möten har samma förutsättningar oavsett mötesform, vad gäller förberedelse och utförande, så återstår 20 procent som skiljer ett digitalt möte från ett fysiskt. Det är dock viktiga 20 procent. Du kan inte flytta ett fysiskt möte in i ett digitalt utan att tänka om, och göra om. Det är lika dumt som att bygga en icke responsiv hemsida eller hoppa över appar, och istället använda det lilla telefonfönstret åt att navigera genom hela internet i. Det blir inte bra.

Påminn gärna om mötet en extra gång

Experterna är överens om att det lönar sig att påminna en extra gång just när det är ett digitalt möte. Det beror bland annat på att du inte stöter på din kollega i korridoren, som då annars skulle bli påmind av att se dig eller där du själv kan påminna spontant.

Påminn dig om att påminna dem.

I din planering är det därför bra om du lägger in en blänkare i din kalender att du ska skicka en påminnelse strax innan mötet. Nu kan de som eventuellt glömt det eller missat det i mejlskörden få en extra chans att bli påmind och då delta i mötet.

Har du dokumentation eller länkar i din första inbjudan bör du ha det även i din påminnelse.

Vi har redan tidigare i boken tagit upp detta, och handen på hjärtat: hur ofta har du själv missat (läs: hoppat över) att läsa in dig på materialet innan mötet? Exakt samma beteende kan du förvänta dig av dina mötesdeltagare. Detta är inget vi gör av elakhet. Problemet är att vi översköljs med en ständig ström av information vilket gör det svårt att hinna med och prioritera.

Detta problem kvarstår till dess att ni gjort ett omtag med er möteskultur. En påminnelse inklusive eventuellt material hjälper dina mötesdeltagare att vara bättre förberedda till ditt möte.

Odling relationen och inte bara sakfrågan



"Connect. Don't control."
Ghislaine Caulat

Den som tror att det räcker med att direkt attackera sakfrågan i början på mötet har missat en väldigt viktig poäng: Vi är alla sociala varelser. Behovet av att känna tillit, gemenskap och bli sedd, minskar inte för att du sitter på andra änden av en videolänk. Snarare tvärtom.*

Det är naivt att tro att du har full kontroll över mötesdeltagarens tankar och beteende, särskilt i ett digitalt möte där du kanske inte ens ser vad den andra personen gör. Jobba därför på att skapa tillit och ett gott samarbete. Med samma mål och vision kommer dina deltagare vilja nå dit du vill.

* Vi har olika stort behov av att bli sedda. Cirka 30 procent av oss föredrar antingen fakta eller resultat före relation, medan runt 70 procent i första hand är intresserade av relationer först, och fakta plus resultat sedan.

*Lägg tid på relationsbygge
i början på dina digitala möten.*

Antoni Lacinai:

"Jag minns för några år sedan när jag hade ett antal sessioners coaching med en chef i Västsverige. I professionell coaching måste klienten känna stort förtroende för coachen eftersom de delar med sig av känslig information och också av sina egna känslor. Det intressanta var att denna chef var den första jag coachade utan att en enda gång ha träffat personen. Det går alltså att etablera förtroende och tillit digitalt. Det är bara mer krävande."

Lägg därför in tid i din planering till att odla relationer på dina digitala möten. Om gruppen inte är för stor så låt alla säga något i början. Det behöver inte vara jättelänge men visar ändå att du bryr dig.

Med detta sagt påstår vi att samtliga 100 procent ändå vill känna tillit till sina kollegor och till mötesledaren, och att det är svårare att etablera en djupare relation i ett digitalt möte än i ett fysiskt. Dock långt ifrån omöjligt. Grupper med högre tillit presterar dessutom bättre.

Ha fullt fokus på det digitala mötet

Hand upp om du någonsin missuppfattat någon? Eller om någon missuppfattat dig? Redan i fysiska möten uppstår detta problem, men i digitala möten verkar det vara än svårare.

Allt förstoras digitalt.

Ett stressat mejl som du skickat kan få mottagaren sårad eller arg fast du inte menade det riktigt så illa. Du ville ju bara vara snabb och tydlig.

Om du blir avbruten medan du pratar i ett telefonmöte gör det dig mer irriterad än om det händer i ett fysiskt möte eftersom du inte kan se personens vilja att lägga till något. Alltså blir du mer överrumplad.



Vad kan du göra då? Här är tre tips!

- **Avbryt inte.** Låt talaren prata till punkt. Använd de verktyg som står till buds i ert digitala mötessystem. Många har en handuppräkningsfunktion eller ett chatt-fönster. Det kan vara bra alternativ till verbala instick. Det vi brukar föredra är att deltagarna använder sitt kroppsspråk istället, dvs räck upp handen!
- **Var tyst.** Det bästa sättet att lyssna är att vara intresserad och att vara tyst. Att vara tyst handlar både om att inte prata högt, men lika mycket om att stilla din inre röst som kan ta över ditt fokus helt och hållet i sitt resonerande, åltande, skällande osv.
- **Använd MUTE-funktionen.** Under telefonmöten har vi hört godisprassel, toaletter som spolar, katter som jamar, falukorv som steks, munnar som tuggar... Och kommentarer som definitivt inte var avsedda för hela gruppen. Stäng av ljudet på dig själv!

Multitaska eller inte multitaska? Det är frågan...

Vi medger direkt: Vi blev väldigt förvånade att experterna inte är överens här!

Ett läger säger att det är förkastligt att göra annat samtidigt som du deltar i ett möte. På samma sätt som att du inte kan följa med i samtalet, eller förstå vad som sägs i ett fysiskt möte om du samtidigt facebookar, läser mejl eller sms:ar, är det lika svårt eller svårare i ett digitalt möte. Typiska råd är:

- **Inga sidosamtal.** Kom ihåg att dina sidosamtal hörs och märks vare sig du är i bild eller i telefon. Och mute-knappen hjälper inte när du syns på video. Dessutom har du tappat tråden i mötet.
- **Titta/Lyssna på den som talar.** På video syns det så väldigt väl om du börjar fokusera på något annat än mötet.
- **Var mentalt närvarande.** Det är du endast om du fokuserar på mötet istället för på andra saker.

Men så finns det andra som inte håller med. På samma sätt som att du inte kan se på en person i ett fysiskt möte, om denne verkligen lyssnar eller tänker på annat, så kan du inte heller kräva av den digitala deltagaren att denne ska vara helt uppmärksam. Typiska råd här är:

- **Ta ansvar för dig själv.** Vi är alla vuxna och du vet själv vad som är bäst för dig och din tid.
- **Bli mer produktiv.** Om mötet handlar om saker du inte är intresserad av – gör annat så länge.
- **Lyssna med ett halvt öra.** När det väl handlar om saker där du kan bidra så hoppar du in i matchen igen.

Vår bild är, detta till trots, klar:

Du kan inte göra två komplicerade saker samtidigt.

Med komplicerade saker menar vi att du försöker att skapa ett mejl där du behöver använda hjärnan till att tänka ut formuleringar, samtidigt som du aktivt försöker följa med i en diskussion eller lyssna på någon.

*Om du försöker förstå
två personer som pratar samtidigt
blir ditt arbetsminne noll.*

Om mötet är av den arten att du har en punkt där du bidrar, och att resten av tiden är slöseri, är det bättre att du ber att få bli kontaktad när det är din tur. Eller så säger du till mötesledaren att du inte ämnar delta aktivt utan bara lyssna in för att eventuellt snappa upp något användbart. Om hen går med på det kan du muta ljudet och hoppas att din radar upptäcker något när det behövs.

Ett annat alternativ är att hela mötet designas om så att ni som deltar känner att ni hela tiden bidrar. Detta må kräva mer av dig som mötesledare men effekten blir desto större. Vår devis är därför given:

Multitaska inte.



Vad gör vi under ett telefonmöte?

Företaget Intercall gjorde för några år sedan en undersökning på vad folk gjorde under tiden de hade ett telefonmöte. 82 procent av respondenterna erkände att de gjorde annat under samtalet, till exempel följande:

- 63 procent skickar mejl och 44 procent skickar sms
- 55 procent lagar eller äter mat
- 47 procent går på toaletten
- 43 procent använder sociala medier
- 25 procent spelar dataspel
- 21 procent shoppar online

Alla ni som tycker att dessa möten är effektiva: räck upp en hand...

Källa: Tidningen *Telekom idag*

Kom i ännu godare tid

Inse att alla tekniklösningar bäddar för problem. Eller som Murphys lag säger, fritt översatt:

*Om något kan gå åt helvete,
kommer det att gå åt helvete.*

Vi har inte för avsikt att använda fler svordomar i boken.

I ett fysiskt möte kan du ge dig... tusan på att whiteboardpennor ligger framme utan att fungera. Eller att blädderblockspappret är slut. Eller så funkar inte projektorn till din dator.

I ett digitalt möte kommer tekniken att bråka allt som oftast. Det är nästan som en naturlag. Vi har sett de mest erfarna människor som i sina videomöten tvingats gå tillbaka till telefonen istället.

Vi har själva hållit webinarier där vi trott att allt fungerat perfekt... tills vi sett inspelningen som visat att bildkvaliteten varit så dålig att den enda räddningen var att ljudet verkade fungera.

Vi har varit med om så många telefonmöten där deltagarna blivit utkastade och sedan haft problem att komma in i mötet igen.

Det har säkerligen du också.

Få deltagarna att också komma i tid. Själv bör du som mötesledare vara klar med all tekniktest 10–15 minuter innan mötet börjar, och ha en plan B ifall det ändå trasslar till sig.

Mötesdeltagaren bör också vara i tid. Börjar mötet till exempel tio över elva kan du kalla samtliga till att koppla upp sig redan vid hel timme, klockan elva. Då har de tio minuter på sig att ta sig förbi eventuella teknikhinder.

Tio minuter var förresten bara ett exempel. Fem kan räcka. Eller tjugo. Det beror på hur robust utrustning och bandbredd ni har och hur erfarna deltagarna är med tekniken.

Tänk på tidszonerna

Har du dessutom en global organisation behöver du tänka på när du lägger dina möten. Bara för att det är bekvämt för dig att ha ett möte vid 14.00 så kan det vara bra att förstå att klockan är 21.00 i Kuala Lumpur och fem på morgonen i San Francisco. Du kommer inte att bli särskilt populär om du ständigt lägger möten på dåliga tider för dina deltagare.



Sitt var för sig

Ett tips vi fått med oss från våra efterforskningar, men hittills aldrig upplevt, är att samtliga deltagare bör sitta för sig själv om det är ett digitalt möte.

Det här med att samla några i ett rum som kan småprata, samtidigt som det sitter enskilda individer ute i cyberspace skapar en känsla av isolering och ensamhet hos de som sitter för sig själva. Hela kommunikationen blir haltande om vi inte möts på lika villkor. Alla bör därför sitta enskilt.

Vi vet att det är sällsynt men det finns organisationer och framför allt vissa digitala team som jobbar så här och när de finns beror det oftare på att

samtliga i teamet är utspridda. Så fort vi sitter i närheten vill vi hellre mötas ansikte mot ansikte, eftersom de flesta av oss gillar fysiska möten bättre.

Ha inget som stör omkring dig

En typisk fallgrop är att vara på språng samtidigt som vi har ett digitalt möte. På tåget, i bilen, på festivalen, vid gaten på flygplatsen, bakom kyrkan på din systers bröllop, i köket... Om du dessutom steker pannkakor till hungriga barn, kör bilen i rusningstrafik, visar biljetten för konduktören eller vad du nu gör så är vi tillbaka till problemet med multitasking. Dessa möten blir helt enkelt inte bra.

Men ibland är dåliga förutsättningar det enda alternativet mot att inte ha något möte alls. Vi vill inte skicka pekpinnar utan bara peka ut vilka utmaningar som finns. Ibland är digital kommunikation på det försenade tåget bättre än inget möte alls.

Lär dig tekniken ordentligt

Först en sak. Det är sällan att de digitala systemen i sig sätter krokben för dig, även om vissa system är sämre än andra. Dock finns det inga genvägar. Du som mötesledare måste kunna de tekniska plattformarna bättre än mötesdeltagarna.

För att du ska kunna nyttja potentialen i tekniken när du till exempel har ett webinar och vill att deltagarna ska kunna chatta, så måste du veta vad du håller på med. Ofta har verktygen roliga och smarta funktioner som kan bidra till bättre digitala möten. Vi har tidigare tagit upp röstknappar och quizfunktioner. Använd breakout rooms till och med mer än bikupor i vanliga möten. Där kan den lilla gruppen diskutera ett ämne innan de kommer tillbaka till den stora gruppen. Ta reda på vilka funktioner som era verktyg erbjuder och använd de som passar ditt möte.

Ett annat tips är att försöka vara analog i ditt arbetssätt även i de digitala mötena. Vi är övertygade om att det blir mer energi att exempelvis visa en fysisk tumme upp i bild än "raise your hand" knappen digitalt.

Men du kan inte planera in vettiga metoder om du inte vet hur du genomför dem. När du vet vad som fungerar måste du träna dig på att hantera systemet när det inte fungerar och snabbt felsöka och reparera.

Telefonmötestjänster har ofta en supportperson som man kan kalla in vid behov, lär dig då telefonens kortkommando för att snabbt få hjälp (ex. #0).

Det är möjligt att du är en av få som kan hålla dig med en teknisk supportperson. Då är det bara att gratulera. I videomöten är det bra att ha en medhjälpare, en så kallad co-host, som kan ha koll på breakout rooms, chatt etc. I vilket fall:

Lär dig tekniken ordentligt

Skaffa bra teknik – till alla

Ge alla rätt förutsättningar att kunna prestera på topp. Rätt programvara, rätt hårdvara, rätt bandbredd. Det är svårt att ha ett bra samtal om det skrapar i den dåliga mikrofonen. Det är svårt att ha ett bra videomöte om du har ett svagt presterande bredband. Om tekniken inte tillåter att du visar slides online så skicka dem numrerade i förväg och ta ett telefonmöte istället. Dåligt ljud förstör mycket. De bästa mikrofonerna har en möjlighet att rikta ljudkällan mot ditt ansikte vilket gör att du slipper störande datorfläktar och annat som brukar omkring dig. Även bildkvaliteten går att påverka med bra externa webbkameror istället för den inbyggda, och ofta ganska dåliga, kameran i din laptop.

Skapa spelregler inklusive teknikanvändning

Utöver att ni skapar mötesregler för fysiska möten, rekommenderar vi att ni också är överens om hur ni ska förhålla er till varandra i det digitala mötet. För flera punkter har vi redan framfört vår åsikt men det betyder inte att ni håller med. Svara gärna på följande frågor:

- Vilken teknik ska vi använda för vilka möten?
- Vad gör vi om tekniken krånglar? Vem tar på sig att agera och hur?
- Vem är ansvarig för att tekniken fungerar från början?
- Hur gör vi när ny teknik kommer som kan förbättra vår kommunikation?
- När mötet inleds: är det rakt på sakfrågan eller ska vi prata annat först?
- Har vi våra möten på arbetstid eller när som helst?
- Ska vi ha tydliga rubriker på mejl och mötesinbjudningar eller får vi vara hur kreativa som helst?

- Hur vet vi vem som ska göra vad efter mötet? Action points, mötesanteckningar och så vidare?
- Vem ansvarar för kompetensplanen så att alla mötesledare har samma färdigheter?

Dessa och andra frågor är alltid bra att diskutera så att ni är överens om hur ni möter och bemöter varandra. Är det så att ditt team nyligen börjat jobba på distans så är det utmärkt att tidigt inleda med en digital kick-off där ni bestämmer både teknik, kommunikationskanaler, mötesfrekvens och bemötande. Det blir mycket enklare för alla inblandade att veta vad som gäller, och därför slippa spilla tid och bli irriterade i onödan.

Bli inte för fast i bara en teknik. Tänk utifrån och in.

Det är lätt att bli bekväm med en teknikplattform. Det är inte alls konstigt. Du kan ha lagt ner mycket tid på att bemästra en viss teknik, och suget att pröva något annat blir mindre. Det är bara att titta på hur få som byter telefoner mellan Apples operativsystem och Googles dito.

Betänk bara att vissa tekniska lösningar är bättre för vissa möten och andra för andra möten. Tänk utifrån behovet och bestäm sedan metod.

*"To a man with a hammer,
everything looks like a nail"*
Mark Twain

Håll reda på vem som talar – och vem som inte gör det

I ett fysiskt möte är det lätt att upptäcka vem som talar. Det är bara att använda ögonen. I ett digitalt möte är det mycket svårare. Det finns två utmaningar:

1. Du blir osäker på vem som har ordet eller vem som talar oavsett om han (det brukar vara en "han" som avbryter) fått ordet.
2. Det är svårare att upptäcka vem som inte pratar.

Det finns sätt att hantera detta. Vi kommer att komma in på det när vi ger tips för olika mötesmetoder. Här säger vi bara:

1. Den som talar börjar med sitt namn. Sedan sitt ärende. Detta är också bra för att summera "action points" efter mötet. Varje person säger sitt namn och vad han eller hon ska göra.
2. Håll ett öga (eller öra) på om någon i gruppen är ständigt tyst. Aktivera dessa om du känner att du vill få igång dem.

"Jag märker att du är tyst och undrar..."

Var inte rädd för tystnad. Det är inte nödvändigtvis samma sak som att vara frånvarande även om det kan vara ett skäl. Det kan lika gärna vara att vissa personer har en mer reserverad stil. Kanske är de mer introverta. Kanske vill de inte ta lika mycket plats som vissa andra. Erkänn att tystnaden finns. Säg hellre något som *"Jag märker att du/ni är tysta och undrar..."*

Volymtips: Om fler än en person talar i ett möte, sätt volymen lika starkt för alla. Det är jobbigt att lyssna om deltagarna har olika volymer.

Håll det kort

Att vara alert på möten är tröttsamt. Ju längre möten desto jobbigare.

Att vara alert i dåliga fysiska möten fyllda med informationstäta slides och malande stämmor är nästan omöjligt, och det är definitivt inte lättare i ett digitalt möte.

I digitala möten är det generellt svårare att hålla koncentrationen uppe jämfört med fysiska möten. Du sitter för dig själv och kan inte få hjälp av deltagarnas kroppsspråk, ljudet kan vara dåligt, bilden inte perfekt och så vidare. Detta kräver större koncentration och det är tröttande.

*Håll digitala möten kortare
än motsvarande fysiska möten*

Våra kunder berättar för oss hur de har digitala projektmöten som pågår i flera timmar. De säger att det suger energi och ställer sig frågande om det verkligen är bra att ha sådana möten. (Det är det inte.) Den vanliga rekommendationen är att hålla ett digitalt möte i max två timmar. Vi tycker att det

är alldeles för långt. Fler och kortare möten är bättre, roligare för deltagarna och mer effektiva.

Om du ändå vill ha så långa möten: lägg då in pauser för att deltagarna ska återhämta sig. Använd metoder för att skapa delaktighet.

För tjugo år sedan påstod kommunikationstränare att en publik klarar av att koncentrera sig i 20 minuter innan något måste hända. Idag påstås det att en publik klarar 3–4 minuter. Variation är nyckeln och att begränsa längden på mötet.

Utnyttja den asynkrona kommunikationen

Vi vet, vi har redan tagit upp det här tidigare. Vi gör det igen. Lite grann.

Det är alldeles för många möten som har ett enda mål. Att få ut information. Vi kallar dessa möten för Fluor-tant-möten (var tyst och skölj). Det är ett ineffektivt sätt att mötas på. Deltagarna kommer bara ihåg en bråkdel av det som sägs medan de kommer ihåg det mesta av det de själva fått diskutera.

I digitala möten är det ännu svårare. Att bara sitta passivt och lyssna skapar varken engagemang eller något kom-ihåg.

Låt information finnas tillgänglig off-line (innan mötet) så att mötestiden kan användas åt att omvandla informationen till kunskap som deltagarna kan komma ihåg och använda sig av.

Informera före. Diskutera under.

Viss information kanske du inte vill släppa i förväg. Det kan finnas flera anledningar till det och vi lägger ingen värdering i detta. Vi ber dig att betänka hur mycket du vill att deltagarna ska **minnas** efteråt, vad de ska **känna** och slutligen vad de ska **göra**. Vill du att de ska minnas mycket behöver du involvera dem på något sätt.



3.

**Konkreta tips
och frågeställningar för
respektive teknisk lösning**

Konkreta tips och frågeställningar för respektive teknisk lösning

Nu går vi från de mer generella tipsen till att titta på förutsättningarna för varje mötesform som telefon, video, web, epost m.m.

Några av tipsen återkommer från tidigare. Andra är nya och specifika. Vissa tips passar fler tekniska plattformar. Vi har valt att skriva dem på flera ställen i så fall.

Vi har också sett till att du har en tom sida efter varje del så att du kan föra in de tips du själv har goda erfarenheter av. Eller för all del de fallgropar du vill undvika. Skicka dem gärna till oss så hjälper vi till att sprida de goda vanorna.

Tips för telefonmötet

- **Var för dig själv.** Alla ska vara uppkopplade på samma sätt. Mixen av att några sitter tillsammans och andra själva, ger ett sämre möte.
- **Var i ett tyst rum.** Inte vid skrivbordet där det finns hundra störmoment. Inte på perrongen, i loungen, i affären, på gymmet och så vidare. Det är jobbigt nog att koncentrera sig på att lyssna aktivt.
- **Ha headsets som täcker båda öronen.** Av bra kvalitet. Det underlättar och får dig att fokusera bättre.



- **Se till att du har batteritid så det räcker.** Om du har en mobiltelefon eller trådlös telefon av något slag så behöver du ha batteritid till hela mötet.
- **Kom i god tid.** Som mötesledare är det bra om du är först in i telefonkonferensen. En mötesdeltagare behöver vara redo fem minuter innan ni drar igång. Allt för att minimera teknikstrul och för att hinna säga hej ordentligt.
- **Prata tystare om du är bland folk.** Det är inte alls säkert att alla runt omkring dig vill höra, eller ens ska höra, vad ni pratar om på mötet. Fast helst är du inte bland folk.
- **Tala tydligt.** Minsta brus skapar svårigheter i att lyssna. Artikulera, betona och pausa för att få fram ditt budskap så bra som möjligt.
- **Skapa tid för pauser.** Om mötet är längre eller om ni har naturliga avbrott för att byta ämne kan du lägga in en kort eller längre paus.
- **Var mentalt närvarande.** Hur ska du annars kunna bidra?
- **Sakta ner.** I ett telefonmöte kan du vinna på att dra ner tempot för att förstå bättre.
- **Lyssna noga.** Du kan höra mycket om du bara lyssnar. Både känslor, tystnad och betoningar.
- **Skriv ner vilka som är med.** Så att du hela tiden vet vilka som talar och vilka som är tysta.
- **Stäng av ditt ljud så blir bruset lägre.** Det gynnar alla.
- **Prassla inte** med papper, godis och annat. Det hörs.
- **Smaska inte.** Det här med att äta samtidigt som mötet pågår...
- **Säg vem som talar.** Säg ditt namn innan du börjar så att alla vet vem som har ordet. Det är bra när ni är tre eller fler.
- **Försök att inte avbryta.** Det är svårt i ett telefonmöte men det går. Om du ändå avbryter: be om ursäkt.
- **Ta anteckningar.** Själv eller genom att utse någon. Det behöver inte vara allt som sägs men gärna besluten och de uppgifter där ansvariga utsetts.
- **Varje person som fått en uppgift, upprepar uppgiften och tidsaspekten.** Detta görs med fördel i slutet på mötet så att inget hamnar mellan stolarna.

- **Ha en bra start- och stoppritual.** Som mötesledare kan du skapa goda förutsättningar genom att få igång alla i början på mötet och sedan avsluta trevligt och utan stress. Bygg relationer, summera och kom överens om vem som gör vad.

Egna tips

Tips för videomötet

Du behöver vara tydligare i allt det du gör. Det som är viktigt i ett fysiskt möte blir ännu viktigare i det digitala mötet.

- **Sitt var för sig.** Alla ska vara uppkopplade på samma sätt. Mixen av att några sitter tillsammans och andra själva, ger ett sämre möte.
- **Förbered dig noga.** Teknik strular. Alldeles för många videomöten slutar i att gruppen ger upp och går över till telefon. Det är tråkigt och energikrävande. Var ute i god tid för att avhjälpa de fel ni kan.
- **Kom närmare.** Sitt inte så långt bort från kameran. Kom närmare. Eller zooma in. Det skapar en bättre närvaro, stämning och känsla.
- **Stå gärna!** Vår erfarenhet är att det blir mer energi om vi står upp i de digitala mötena. Om mötet är längre skifta gärna med att stå eller sitta. Är du mötesledare är det en stor fördel att stå. Dels håller du din egen energinivå på topp längre och deltagarna kommer uppleva mer energi från dig.
- **Använd kroppsspråket.** Ibland ser man inte mer än dina axlar, ditt ansikte och händerna när de lyfts. Det är allt. Använd det du har. Visa om du är glad och le. Lyft händerna och håll dem närmare ansiktet än i det fysiska rummet men använd dem. Det förstärker ditt budskap.
- **Skapa tid för pauser.** De flesta av oss orkar inte ha fokus lika länge i det digitala mötet som det fysiska. Det innebär att våra videomöten skall vara kortare och ha fler pauser. En bra riktlinje är 10min paus i timmen. Det är bättre att dela upp ett heldagsmöte till två halvdagsmöten som då är 3 x 50min med 10min paus mellan varje pass.
- **Var mentalt närvarande.** Hur ska du annars kunna bidra? Detta är en av anledningarna att spelregler kan vara avgörande för effekten av mötet. Oftast när man gemensamt tar fram spelregler så blir en regel att stänga av sina andra skärmar under tiden mötet pågår. Om vi inte kommer överens om det kommer de flesta att göra andra saker under mötet.



- **Titta in i kameran när du pratar.** Inte ner på skärmen. Se till att testa innan så att du har kameran i ögonhöjd. Ställ datorn på böcker eller något så att den kommer upp. Här är det bra att tillsammans bestämma innan (spelregler!) att alla har kameran på. Just ögonkontakten är något vi lätt tappar jämfört med fysiska möten vilket gör att det känns obehagligare (Dock kan vissa tycka att det blir obehagligt om du stirrar). Det är inte längre acceptabelt att titta upp människors näsborrar och se deras taklampor för att de sätter laptopen i knät.
- **Stäng av ljudet när du inte pratar.** Vår rekommendation är att göra det vid fler än 7 personer. Om det är färre ger det mer energi när vi skratt, ett ja av någon som håller med etc. Men givetvis skall mikrofonen stängas av om vi har barn i bakgrunden, grannar som renoverar eller hundar som skäller.
- **Hitta sätt att involvera.** Om det är viktigt att involvera i det fysiska rummet är det ännu viktigare i det digitala. Annars är risken stor att det blir omotiverade deltagare som tycker mötet bara är trist. Idag i de flesta digitala videorum finns möjligheten till att skicka ut deltagarna i olika rum, s.k. breakout rooms. En tumregel är att involvera deltagarna minst 2 ggr på 50min.
- **Använd chatten!** Ett bra sätt att engagera deltagarna är att ta fem minuter där alla omedelbart skriver in i chatten. Då får alla fokus på det du ber om i fem minuter istället för att den skall vara öppen hela tiden och riskera fokus på annat.
- **Blanda upp.** Vi tycker det är bra att blanda, dock är vårt råd att ha mindre bilder i det digitala mötet än när vi ses fysiskt. Det är ännu lättare att zooma ut i det digitala och tappa fokus vilket är lätt att göra om det visas många bilder. Vi har för många bilder generellt i våra fysiska möten, där behöver vi också dra ner, men vårt råd är att använda ännu färre i det digitala rummet.
- **Ha bra ljussättning.** Skaffa flimmerfri belysning som hjälper till att ge en behaglig och bra bildkvalitet. Sitt inte heller med ljuset bakom dig så att du hamnar i skugga.
- **Skapa en bakgrund som är neutral.** Ju rörigare bakgrund desto svårare för mötesdeltagarna att fokusera.

- **Ha en bra webbkamera.** Laptopens kamera är ofta undermålig. Köp en extern webbkamera av god kvalitet.
- **Skaffa en mikrofon som ger ett bra ljud.** Gärna en med cardioid-funktion som gör att ljudet riktas mot den som pratar och filtrerar bort övrigt ljud så mycket som möjligt.
- **Om du visar slides – ha så lite information som möjligt** och ha hellre många slides eller bygg upp dem steg för steg. På det sättet händer det något nytt ofta, och det är lättare att behålla uppmärksamheten. Tänk på att det är svårare att hålla fokus på en skärm än i det fysiska rummet.
- **Om du ska presentera – stå upp.** Det ger mer energi än om du sitter.
- **Spela in mötet.** En fördel är att du ofta kan spela in videomötet vilket gör att du kan gå tillbaka om du vill komma ihåg något och de som inte kunde delta, kan titta i efterhand.
- **Var analog även i det digitala mötet!** Det är många som ger råd att jobba med ännu fler digitala verktyg i det digitala mötet, och det kan fungera väldigt bra med dela skärm, dela whiteboard, rita på en padda som alla ser, jobba med digitala postit-lappar eller Menti. Men om du har gott om plats omkring dig så testa att vara analog. Är du mötesledare så skriv på ett vanligt blädderblock istället för det som finns i det digitala verktyget. Uppmana deltagarna att göra tummen upp fysiskt istället för de hjälpmedel som finns videoverktyget.

Egna tips

Tips för web-mötet

På ett webinar är det ofta en som talar och resten lyssnar. Ungefär som en virtuell bio-föreläsning. På en web-sändning live kan det vara en mix av utspridda personer och några i samma rum som det fysiska mötet sker.



- **Tänk Tv-produktion** istället för fysisk föreläsning. Variera mellan olika medier som helbild, delad skärm, blädderblock, film, och frågor till publiken. Ju bättre du är på att skapa dynamik ju lättare håller du mottagarens uppmärksamhet.
- **Kom i god tid och kontrollera tekniken.** Ju mer teknik desto större risk att något händer. Se till att allt fungerar från din ände.
- **Kom närmare.** Sitt inte så långt bort från kameran. Kom närmare. Det skapar en bättre stämning och känsla.
- **Stå gärna!** Vår erfarenhet är att det blir mer energi om vi står upp i de digitala mötena. Om mötet är längre skifta gärna med att stå eller sitta. Är du mötesledare är det en stor fördel att stå. Dels håller du din egen energinivå på topp längre och deltagarna kommer uppleva mer energi från dig.
- **Skapa tid för pauser.** De flesta av oss orkar inte ha fokus lika länge i det digitala mötet som det fysiska. Det innebär att våra videomöten skall vara kortare och ha fler pauser. En bra riktlinje är 10min paus i timmen. Det är bättre att dela upp ett heldagsmöte till två halvdagsmöten som då är 3 x 50min med 10min paus mellan varje pass.
- **Visa slides om du måste.** Ibland är det en presentation och då kan det vara svårare att följa med om talaren använder slides och de inte visas.
- **Undvik långa presentationer.** Presentationer på mer än 5–10 minuter kan bli jobbiga att koncentrera sig på i det här formatet.
- **Släpp chatten fri.** Ge deltagarna möjligheter att reflektera och fråga i den chatt-funktion som brukar finnas tillgänglig. Ibland har du både en chatt och en Q&A-funktion. Informera då deltagarna att ställa frågor i Q&A och reflektera i chatten.

- **Stanna upp.** Efter varje huvudbudskap bör du stanna upp och öppna för frågor, samt gå igenom chatten för att se om några frågor dykt upp där. Detta skapar mer energi och engagemang. Gör gärna detta med så kallade "process-slides" som inte ger innehåll utan kanske har texten: Frågor? på sig.
- **Använd de delade skrivytorna.** Ge möjligheten om det går. Planera i så fall in tid och metoder för det. Allt för att skapa delaktighet och motivation.
- **Pausa.** Om mötet är längre eller om ni har naturliga avbrott för att byta ämne kan du lägga in en kort eller längre paus.
- **Titta in i kameran när du pratar.** Inte ner på skärmen. Just ögonkontakten är något vi lätt tappar jämfört med fysiska möten vilket gör att det känns obekvämare.
- **Spela in mötet.** En fördel är att du ofta kan spela in webmötet vilket gör att de som inte kunde delta, kan titta i efterhand.

Egna tips

Tips för mejl (e-post)

Tänk struktur och layout.

- **Max tre rader per stycke** är en bra riktlinje. Vår hjärna har svårare att läsa från en bildskärm än text på papper.
- **Undvik att skriva med versaler**, de är svårare att läsa och kan uppfattas som att du "skriker" och det kan få oönskade reaktioner.
- **Läs igenom ditt mejl innan du skickar det** för att undvika felstavningar och för att göra en sista koll på att budskapet är rätt. Då syftet med att skicka mejl är att få en eller flera mottagare att förstå ditt budskap är det viktigt att kunna sätta sig in i mottagarens roll för att få bästa resultat.
- **Ha bara mejlen på när du jobbar med mejl.** Då hjärnan agerar i realtid är det störande att avbrytas ofta av mejl. Därför är rekommendationen att endast ha mejlen på när du ska jobba med den.
- **Slappna av.** När vi är stressade eller irriterade både läser och skriver vi mejl irrationellt.



Här byter vi spår och ställer frågor till dig att fundera på:

Hur ska rubrikerna se ut?

- Ska ni tagga mejlet med FYI (For Your Information eller på svenska FDI) FYA (For Your Action eller på svenska FDA)?
- Vill ni ha korta eller långa rubriker?

Hur långa mejl ska ni ha?

- Ska det vara korta mejl där ni inte behöver scrolla ner för att läsa allt?
- Hur gör ni med bifogade filer?

Vem ska få mejlet?

- Bara till den det berör?
- Ska ni kopiera in andra eller inte? Hur ska ni i så fall använda CC så att ni inte spammar mottagarna?

Vad för slags innehåll är okej att skicka via mejl?

- Är det ok med privata mejl?
- Är det ok med konfidentiella mejl?
- Är det ok att försöka lösa konflikter via mejl? Hur gör ni annars?
- Är det ok att besvara ett mejl som ni upplever negativt? Eller skall ni ringa upp personen?
- Är det ok att använda mejl för att få bekräftelse på vad ni kommit överens om?

När ska ett mejl besvaras?

- Direkt? Inom ett dygn? Två? En vecka? Ska detta skrivas in i rubriken?
- Hur ofta ska ni öppna mejlen? 2 ggr om dagen eller ha den öppen hela dagen?
- Är det ok att låta bli att svara eftersom det bara är de som skickar ett påminnelsemejl som verkligen vill ha svar?

Egna tips

Tips för röstbrevlåda och SMS

Även här får du ett antal frågor att ta ställning till.



När ska ni lämna meddelanden?

- Och när ska ni låta bli?
- Vad ska ni ha för meddelande? Till exempel när ni inte är tillgängliga av olika anledningar.
- När är det bättre att skicka sms respektive tala in ett meddelande?
- Är det ok att lämna ett meddelande som säger att det inte går att lämna ett meddelande?

Hur länge ska ni prata in/Hur långa sms ska ni skicka?

- Hur mycket detaljer ska ni ge?
- Vad är en optimal tids- eller textlängd för er?

När ska ni återkomma (om det behövs)?

- Direkt?
- Inom ett dygn? Två? En vecka?
- Ska ni berätta om det är bråttom, inte bråttom, för din information etc. i meddelandet?
- Är det ok att låta bli att återkomma eftersom det bara är de som ringer er på nytt som verkligen vill ha svar?

Egna tips

Anpassade mötesmetoder för digitala möten

Det kan ibland krävas något extra moment för att få till kreativa lösningar digitalt eller att komma till beslut på ett tydligt sätt.

Vi har valt tre metoder:

Idéverkstad

Det finns riktigt bra verktyg som Miro eller Mural där digitala postit-lappar kan användas för att skapa kreativa workshops. De liknar då de analoga varianterna. Här är en annan variant vi hittat:

- Dela in er i **grupper** om 3–5. Det kan du sköta mejlvägen.
- Varje **person** skriver **tre lösningar** på det problemet ni vill hitta nya idéer på, i ett **mejl** och skickar det till en av gruppdeltagarna (i en bestämd ordning).
- **Mottagaren** tittar på de tre idéerna **och skapar tre nya** baserat på dessa (associationer, nya tankar osv). Dessa skickas vidare enligt samma ordning.
- När det gått runt hela varvet får alla personer tillbaka sitt först skickade mejl men nu med resten av gruppens idéer.
- Alla dessa **idéer** kan delas ut i förväg för till exempel **reflektion** eller **röstning**.
- På det digitala mötet tar ni sedan framåt och kommer fram till en **topplista** som ni kan arbeta med.

Beslutsmötet

Det finns fyra sätt för en grupp att fatta ett beslut:

- **Demokratiska** beslut, där majoriteten vinner.
- **Autokratiska**, där chefen bestämmer.
- **Enhälliga**, där alla tycker lika.
- **Konsensus**, där alla inte måste hålla med men ändå ställer upp på beslutet.

Forskning visar att konsensusbeslut faktiskt är bäst (enligt boken *Managers guide to virtual teams*, av Fisher & Fisher). Där ser man! Det svenska konsensustänket är kanske inte så illa ändå.

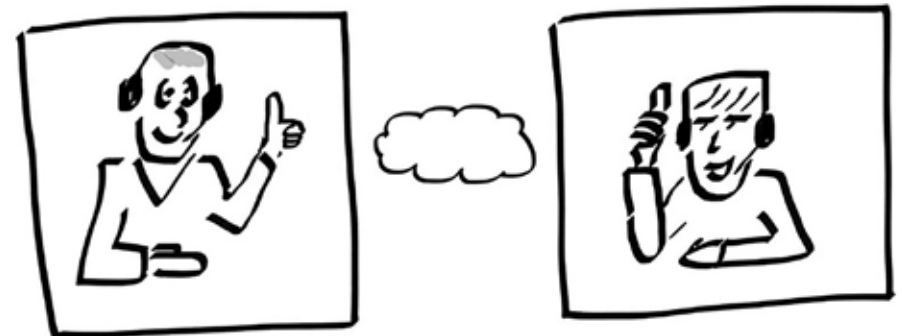
Processen kan se ut så här:

- Definiera **problemet**.
- **Bestäm** hur ni agerar om ni **inte** kan **nå** ett **konsensus**-beslut.
- **Avsätt tid** (asynkront/off-line) för att **reflektera** och fundera.
- Alla **delar** med sig av sina **tankar** off-line eller on-line.
- Leta **likheter** i era tankar. Leta **olikheter**. Förklara och förtydliga er mening.
- Låt **alla** komma till tals.

Innan ni sedan summerar och beslutar kan ni stämma av om alla är ok med vägen framåt.

På videomötet kan du låta alla visa:

- **Tummen upp** som stöd för förslaget.
- **Tummen åt sidan** för att stödja förslaget trots att det inte är det bästa förslaget.
- **Tummen ner** för att säga att de inte stöder förslaget i dess nuvarande form.



Om du får alla tummar upp och kanske några åt sidan kan du fatta beslut och gå vidare. Om du har några tummar ner: diskutera vidare. Kommer ni inte framåt gäller plan B, vilket betyder att ni väljer den beslutsmodell ni i så fall kommit överens om.

För telefonmötet kan du göra samma sak men här kan du byta från tummar till trafikljus.

- **Grönt ljus** är ett stöd för förslaget.
- **Gult ljus** stöder förslaget trots att det inte är personens förstahandsval.
- **Rött ljus** betyder att de inte stöder förslaget i dess nuvarande form.

Om du får grönt och gult ljus kan du fatta beslut. Annars är processen likadan som för videomötet.

Gemensamt mål/syfte/vision etc

Om ni jobbar med gemensamma skrivtytor på nätet samtidigt som ni har exempelvis telefonmöte eller liknande kan du göra den här övningen för att komma fram till ett gemensamt syfte:

- Alla **mejlar** förslag på en mening på t.ex. 3–5 ord.
- **Samla** alla meningar på den digitala **skrivytan**.
- Leta **likheter** och gruppera.
- Leta **olikheter** och diskutera.
- **Skapa** en **mening** som ni alla kan stå för.

○ Vårt bokslut

Tack för att du läst ända hit. Det är dags att summera och avrunda denna reviderade upplaga av boken Virtuella möten.

En sak är klar. Det handlar inte om sunt förnuft eller "självklart". Hade det varit så hade vi inte haft några dåliga möten alls, vare sig fysiska eller digitala. En organisation behöver ta fram en tydlig mötesstruktur där det bestäms vilka möten ni ska ha. Vilka ska ni ha fysiskt? Vilka ska ni ha digitalt? Alla möten passar inte alla rum. Vilka av era möten passar var?

När vi började dyka ner i det ganska strömmande, grumliga vattnet runt digitala möten hade vi våra förutfattade meningar:

- Ett bra fysiskt möte är nästan alltid bättre än ett bra digitalt möte.
- Ett dåligt fysiskt möte är nästan alltid bättre än ett dåligt digitalt möte.
- Om du är en bra mötesledare på fysiska möten, behöver du dock vara en ännu bättre mötesledare när du har digitala möten.
- Om du är en dålig mötesledare i det fysiska mötet kommer du att skapa och leda ett ännu sämre möte digitalt.

Våra efterforskningar gör att vi behöver nyansera bilden en aning.

- Vissa möten skulle över huvud taget aldrig bli av om vi inte hade digitala möten. Tänk så mycket vi hade gått miste om då?
- Ibland är "good enough" bäst. Så kan det vara med digitala möten
- Det går att få till bra digitala möten.

- Ett bra digitalt möte är ofta bättre än ett dåligt fysiskt möte.
- Du som mötesledare behöver vara ännu bättre på att förbereda och leda möten när du har digitala möten. Du behöver också förstå hur du kan använda tekniken till möjligheter du annars inte har.
- Det går att spara tid, pengar och miljö, med digitala möten.
- Med en pandemi i färskt minne kan vi lägga till att du slipper bli smittad i ett digitalt möte.

En av de verkliga experterna på digitalt ledarskap heter Ghislaine Caulat. Hennes ord (fritt översatt) är:

”Om vi bara tar vårt vanliga sätt att tänka, säga och göra, in i den digitala världen blir det inte bra. Om vi istället fokuserar på att bli bättre kan vi nå stora framgångar.”

Vi hoppas att du får nytta av denna guide för din digitala kommunikation, ditt digitala ledarskap och dina digitala möten.

Om du tycker att vi missat några för-och nackdelar: **Berätta.**

Om du tycker att vi missat några praktiska tips och tricks: **Berätta.**

Om du tycker att det här är en bra guide: **Berätta.**

När vi samlat på oss tillräckligt många nya tips och tankar från er, gör vi en guide 3.0 där ni citeras.

Lycka till med dina digitala möten!

//Antoni och Micke

○ Ett särskilt tack

Många har varit delaktiga och vi vill ge ett extra tack till fyra personer:

- Ghislaine Caulat. Expert på digital kommunikation och digitalt ledarskap.
- Bengt Littorin från Naturvårdsverket och mångårig expert på ”Res-fria möten”.
- Pär Stenstierna, grundare av Videokonferensbolaget.
- Charlotte Wahlin, personalchef på Volvo Cars – och den som fick oss att faktiskt skriva boken över huvud taget.

Ni har i embryo-stadiet hjälpt oss med er klokskap och utan er hade boken helt enkelt blivit sämre eller inte blivit skriven alls. Tack!



Fler böcker av oss

Antoni Lacinai & Micke Darmell

En massa sätt att sabba ett möte. Och 3x fler sätt att bygga upp det på. 2014
Make Meetings Work. 2015 i e-bok (Bookboon.com och Amazon.com),
och 2016 i fysiskt format.

Effektiva Möten. Tillsammans med Heléne Arvidsson 2018

Antoni Lacinai:

Sluta hålla presentationer – börja ge, 2007

Moderera Mera, 2008

Framgångsrika kundsamtal, 2011

MÅL. Sätt dem. Nå dem. Ha kul på vägen. 2015

Konsten att läsa kroppsspråk. 2016

Missförstå mig fel, 2019

Employee engagement, 2019

Micke Darmell:

Uppkopplad eller avkopplad, 2013

Connected or Disconnected, 2017

Du hittar oss på www.lacinai.se och www.gr8meetings.se

Vill du ha nya tips först? Skickar oss din mejladress till antoni@lacinai.se
eller micke.darmell@gr8meetings.se så ser vi till att hålla dig uppdaterad på
tips om möten, kommunikation och motivation.