

Møtevirksomhet på agendaen

En kvalitativ studie for hvordan ledere kan tilrettelegge for hensiktsmessig møtevirksomhet for ansatte i en hybrid arbeidshverdag

«Sorry jeg må gå, jeg skal inn i et nytt møte!»

- Informant (C3)



Masteroppgave

MOP5101

Mastergrad i ledelse ved Høyskolen Kristiania

Vår 2022

«Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen har ikke ansvar for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Studietiden er ved veis ende. Det er ambivalent å tenke på at vi er i ferd med å fullføre en av våre største milepæler i livet. Vi er stolte av det endelige produktet vi leverer i forbindelse med den avsluttende mastergraden i ledelse ved Høyskolen Kristiania. Dette halvåret har vi vært takknemlig for at vi har hatt muligheten til å fordype oss i en problemstilling som vi finner både engasjerende og samfunnsrelevant. Oppgavens tematikk har interessert lenge – faktisk helt siden året vi startet vår mastergrad. Så det er nærmest en underdrivelse når vi sier at vi gikk inn i prosjektet med enorm nysgjerrighet. Etter mange måneder med hardt arbeid, har det vært fascinerende å se våre teorier bli belyst av praksis. Noen antagelser har blitt bekreftet, andre avkreftet. Alt i alt, har selve prosessen vært både lærerik og utfordrende. Innsikten og inspirasjonen har motivert oss til å utnytte den tilegnede kunnskapen, herunder omsette den til nyttig kompetanse i arbeidslivet.

Vi ønsker spesielt å takke vår veileder, Jarle Bastesen. Han har vært en stødig klippe som alltid har stilt opp for oss. Vi vil spesielt fremheve hans engasjement, fleksible tilgjengelighet og gode dialoger. Takk for nødvendig veiledning, konstruktive innspill og oppmuntring. Samtidig vil vi takke alle de seks selskapene som tok oss varmt imot. Vi er overveldet over deres genuine ønske om å hjelpe oss, samt deres uvurderlige innspill. Oppgavens kjerne hadde ikke eksistert, om ikke det var for våre 14 fantastiske informanter som har donert verdifull tid, samt gitt oss et innblikk i organisasjonen og deres humankapital. En spesiell takk går også til våre private støttespillere, herunder venner og familie som har tilrettelagt og bidratt underveis. Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for et godt samarbeid. Det har vært en fryd å skrive masteroppgave sammen.

Vel møtt!

Sammendrag

Det tematiske utgangspunktet i denne masteroppgaven, omhandler lederens innvirkning på møtevirksomhet i det hybride arbeidslandskapet. Om lederen kan fungere som en katalyserende faktor, som bidrar til hensiktsmessige effektiviseringer og tilpasninger av møtelandskapets overveldende omfang. Samt legge til rette for et dynamisk samspill mellom deltakerne i møtet. Formålet med denne studien er derfor å bidra med empiri om hva konsulentbransjen og ledere kan gjøre for sine ansatte i praksis, slik at de kan bidra med å nå målet om hensiktsmessig bedring og effektivisering av møteomfang og -agenda.

Problemstillingen i oppgaven er som følger:

«På hvilken måte kan ledere tilrettelegge for hensiktsmessige beslutningsmøter, diskusjonsmøter og informasjonsmøter for ansatte i en hybrid arbeidshverdag?»

Problemstillingen vil besvares med hjelp av følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvilke fordeler er det med digitale, hybride og fysiske møter?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke ulemper er det med digitale, hybride og fysiske møter?

Studien er utført ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer av 14 informanter. Informantene er ansatt i konsulentbransjen, hvor 7 av dem har lederansvar. Vi har valgt å både inkludere ledere og medarbeidere for å få et mer nyansert blikk på møtevirksomheten. Videre tar oppgaven for seg et teoretisk grunnlag som sammenliknes opp mot funnene som fremkommer i datainnsamlingen. Dette legger grunnlag for vår analyse opp mot tidligere nevnte problemstilling.

Funnene i studien tydet på at det er en kollektiv enighet rundt hva som er utfordringene med dagens møtelandskap. Mye har rot i styring av møtene, i form av å holde seg til agenda både med tanke på tematikk og tid. Men et annet aspekt er valg av møteform til møtetype. Teknologien har gjort møtevirksomheten mer fleksibel, i form av digitale møter. Dette er et relativt nytt fenomen som har fått sitt offisielle inntog i løpet av covid-pandemien. Innen dette aspektet har vi funnet ut at riktig valg av møteform kan legge til rette for mer hensiktsmessig styring av møter.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
1. INNLEDNING	1
1.1 STUDIENS BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	3
1.3 BEGREPSAVKLARING.....	4
1.4 INNHOLD OG STRUKTUR	6
2. TEORETISK RAMMEVERK	7
2.1 MØTER	7
2.1.1 Hva er et møte?.....	7
2.1.2 Hvorfor trenger vi møter?.....	9
2.1.3 Møteinflasjon og møtekritikk	9
2.1.4 Møteprosessen	10
2.1.5 Møtedesign.....	12
2.2 NØKKELROLLER	16
2.2.1 Møteleder.....	16
2.2.2 Møtedeltagere.....	19
2.2.3 Møtekultur.....	20
3. METODE	22
3.1 VALG AV METODE OG FORSKNINGSDESIGN	22
3.2 UTVALGSRAMME.....	22
3.2.1 Rekruttering.....	23
3.3 DATAINNSAMLING	23
3.4 DATAANALYSE	24
3.4.1 Transkribering	24
3.4.2 Koding.....	24
3.5 VALIDITET	25
3.6 RELIABILITET.....	25
3.7 ETISKE HENSYN	26
4. ANALYSE	27
4.1 DIGITALE MØTER GENERELT	27
4.2 HYBRIDE MØTER GENERELT.....	29
4.3 FYSISKE MØTER GENERELT	30

4.4 BESLUTNINGSMØTE	31
4.4.1 Digitalt.....	34
4.4.2 Hybrid	34
4.4.3 Fysisk	34
4.5 DISKUSJONSMØTE	35
4.5.1 Digitalt.....	37
4.5.2 Hybrid	38
4.5.3 Fysisk	38
4.6 INFORMASJONSMØTE	40
4.6.1 Digitalt.....	41
4.6.2 Hybrid	43
4.6.3 Fysisk	44
5. DISKUSJON	45
5.1 HOVEDFUNN I PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	45
5.1.1. <i>Beslutningsmøter</i>	45
5.1.2. <i>Diskusjonsmøter</i>	46
5.1.3. <i>Informasjonsmøter</i>	48
5.2 VURDERING.....	50
5.3 IMPLEMENTERING AV EPI-TRAKTEN	51
5.3.1 <i>Praktiske implikasjoner</i>	54
5.3.2 <i>Teoretiske implikasjoner</i>	55
6. KONKLUSJON	57
6.1 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING	57
6.2 STUDIENS STYRKER OG SVAKHETER	59
6.3 VIDERE FORSKNING	60
7. REFERANSELISTE.....	61
8. VEDLEGG	69
8.1 INTERVJUGUIDE.....	69

1. Innledning

1.1 Studiens bakgrunn

Bare i USA, er det mellom 25 millioner (Allen et al., 2017, s. 1) og 55 millioner (Keith, 2015) møter per dag (Mroz et al., 2018). Organisasjonens ansatte oppgir at de gjennomsnittlig bruker 6 timer på møter i uken og at det ofte utgjør 50 prosent av arbeidstiden (Allen et al., 2017, s. 1). Ledere derimot, bruker gjennomsnittlig rundt 23 timer per uke, hvor møter utgjør opptil 80 prosent av deres arbeidstid. Statistikken ekskluderer ofte tiden som medgår i forberedelse og oppfølging av møtet, som understreker at tallene i realiteten egentlig er mye høyere (S. G. Rogelberg, 2018). I tillegg opplever mange at møtene ikke resulterer i noe (Kolberg, 2019), at de tar opp for mye tid (Midelfart & Midelfart, 2021) eller at de er unødvendige (De Smet et al., 2019). Studier viser at nærmere 50 prosent av møtene vurderes som «dårlige» av deltagerne (Mroz et al., 2018). Humoristen, Dave Barry (Fotsch & Case, 2016), sa; *«If you had to identify, in one word, the reason why the human race has not achieved, and never will achieve, its full potential, that word would be “meetings”* (Fotsch & Case, 2016). En ironisk kommentar, men uheldig nok, peker dagens empiri på utbredt ineffektivitet i møtepraksisen.

Dagens arbeidsliv er utsatt for en alarmerende møteinflasjon med en eksponentielt økende trend (Hall et al., 2019, s. 20). I 2020, rapporterte Bloomberg (2020) en overordnet økning i møtebelastning for ansatte på 13 % (Reed & Allen, 2021, s. 31). I en allerede hektisk hverdag, blir denne inflasjonen en av ledernes- og ansattes største tidstyver (Moe & Persson, u.å., 2022). *«Møtesjuken er en helsefare»* (Hall et al., 2019, s. 20). Farsotten i omfanget har omgjort fenomenet til verdensomspennende arbeidsmøtepandemi. Kanskje en uheldig sammenlikning, når vi nylig har hatt en global koronapandemi. Likevel, er det den mest korrelerende sammenlikningen. «Pandemiene» har markert omstillingen til dagens hybride paradigmeskifte i arbeidslandskapet. Skillet markerer overgangen til hovedbruk av virtuelle møter, i digital- eller hybrid form (DFØ | Statens arbeidsgiverportal, 2022). Nyere forskning av Joe Allen (2021) viser at dagens møtelandskap har følgende fordeling; 40,1 % face-to-face, 9,8 % telefon, 42,3 % video og 7,9 % hybride (Reed & Allen, 2022, s. 27). Digital Norway viser til en rapport fra SINTEF som viser at minst 30 % av norske arbeidstakere vil jobbe mest hjemmefra fremover (Digital Norway, 2021). Digital praksis har blitt normalisert,

med den hybride praksisen har fortsatt sine utfordringer (DigitalNorway, 2021). Likevel, indikerer undersøkelser at 9 av 10 virksomheter vil adoptere hybride arbeidsmodeller etter pandemien (Reed & Allen, 2022, s. 6). Digitale verktøy har gitt nye dimensjoner til menneskers kommunikasjon, tilgjengelighet og fleksibilitet. Fjernarbeid kan utføres når som helst og hvor som helst (Molstad & Aspeli, 2020, s. 21). Simultant, utløser digitaliseringen en rekke utilsiktede bivirkninger (Glasø & Thompson, 2018, s. 19). Eksempelvis, inflasjonens dominoeffekt i form av *møtekjeder*, og disruptive- og dehumaniserende effekter i form av «*zoom-fatigue*» (Fosslie & Duffy, 2020) og «*collaborative overload*» (Cross et al., 2016).

Fra et effektivitetsperspektiv, forsyner inflasjonen seg grådig av organisasjonens knapphetsressurser, i form av tid, energi og økonomi (S. G. Rogelberg et al., 2012). Knapphetsressursen som utnyttes mest, er bruken av alles *tid*. Dette gjenspeiles i ovennevnte statistikk. I et velkjent sitat, sa Benjamin Franklin at; «*Husk at tid er penger*» (Franklin, 1948). Noen estimerer viser at amerikanske organisasjoner direkte tap på rundt 213 milliarder dollar på ineffektive møter per år (Keith, 2015). Dårlig strukturerte møter kan være dyrere enn «*tid-er-penger*»-hensyn. Ansattes negative disposisjoner til møter kan påvirke deres oppfatning av arbeid og trivsel, som kan føre til negative ringvirkninger på organisasjons bunnlinje (Allen et al., 2008). Det kan være indirekte kostnader i form av ineffektivitet, sykefravær og høyt gjennomtrekk. Derfor er det vanskelig å forstå statistikk som påpeker at organisasjonene bare bruker 7 % til 15 % av deres personalbudsjetter til møter (S. G. Rogelberg et al., 2012).

"Møter trenger ikke å være kjedelige. De trenger ikke å være bortkastet tid. De kan være fantastisk givende og føre til synlige resultater" (Lerdahl, 2015). Organisasjonsmøtene er en meget nødvendige nøkkelfasett av organisasjonslivet (Blades, 2016). Møtene er et gjensidig samspill mellom formelle- og uformelle rammer. Formelt kan de bidra til operasjonell effektivitet og måloppnåelse. Uformelt kan det styrke sosiale relasjoner på tvers av organisasjoner. En Forbes Insights-undersøkelse (2019) viste at «*70 % av respondentene synes at videomøter bidro til å øke engasjementet til eksterne arbeidere, forbedre teamets effektivitet og at det gjorde det mulig for enkeltpersoner å være mer produktive*» (Reed & Allen, 2021, s. 21). Dette var før pandemien og holdninger kan ha endret seg, men undersøkelsen bidrar med nyttig innsikt som belyser dagens moderne møtevirksomhet.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

«*The problem with the intuitive nature of meeting science is that common sense continues to remain well...uncommon*» (Reed & Allen, 2021, s. 45). Moderne utfordringer med møtevitenskapen, er at den like vanskelig som den er enkel. Det bogner av idealer, teori og guider, men likevel klarer ikke ledere og organisasjonen å forplante gode rutiner inn fungerende praksis. Møteagendaer dominerer kalenderen, og konsulentbransjen er spesielt utsatt for møteinflasjonens problematikk. Samarbeid i tre parter og matriseorganiseringer deler én eller flere personer og ressurser, på kryss av interne og eksterne relasjoner (Røvik, 2010). Et samarbeid som påvirkes av komplekse omgivelser, herunder i form av dynamiske kulturer og egalitære beslutningshierarkier. I midten av det hele skal lederen tilrettelegge for møtevirksomheten for sine ansatte i en utfordrende hybrid hverdag. En hverdag som krever balanse mellom ulike digitale dimensjoner, daglig drift, hyppige tidsfrister, fleksibilitet, autonomi og private sfærer (Glasø & Thompson, 2018). Basert på ovennevnte utfordringer, teori og vår empiri, ser vi at det foreligger et eksisterende gap mellom forskning og praksis. Gapet forespeiler et nødvendig behov for tilførsel av et forbedret møterammeverk. Hensikten med denne oppgaven er å effektivisere gjennomføringen av møteprosesser, samt presentere tiltak som bidrar til reduksjon av møteomfanget. Fokuset er spesielt rettet mot bedring av et utvalg møtetyper og tilhørende møtedesign i konsulentbransjen. Overordnet hovedfokus er på lederens handlingsrom, samt et sekundært fokus på lederens og deltagerens samspill. Som Karp (2019) påpeker; «*ledelse i moderne kunnskapsintensive organisasjoner med kompetente medarbeidere skapes av følgerne*» (Karp, 2019a, s. 19). Vi ønsker med dette å undersøke følgende problemstilling;

«På hvilken måte kan ledere tilrettelegge for hensiktsmessige beslutningsmøter, diskusjonsmøter og informasjonsmøter for ansatte i en hybrid arbeidshverdag?»

Problemstillingen behandles ved hjelp av to forskningsspørsmål, samt et konseptuelt rammeverk. Disse har til hensikt å avgrense og avdekke spesifikke forhold som er relevante for oppgavens formål. Spørsmålene avgrenses til møteformer:

Forskningsspørsmål 1: Hvilke fordeler er det med digitale, hybride og fysiske møter?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke ulemper er det med digitale, hybride og fysiske møter?

1.3 Begrepsavklaring

I forbindelse med problemstillingen og benyttet litteratur, er det nødvendig med en avklarende begrepsliggjøring av ord som kan ha mangefasettert betydning. Spesifikt vil vi avklare hva vi legger til grunn i denne studien når vi refererer til begrepene; *hensiktsmessighet*, *hybrid hverdag* og *effektivisering*. I tillegg er det behov for en oppklaring av de gjennomgående hovedbegrepene vi som benyttes i oppgaven; *møtetyper* og *-former*.

I denne oppgaven defineres *hensiktsmessighet* som praktiske, nyttige og formålsmessige hensyn som lederen må ta, herunder hvorvidt handlingen har noe for seg og om man bør gjøre det (Språkrådet.no, 2022). Om lederens handling har noe for seg, sammenkobles med møteprosessens mål om operasjonell effektivitet og måloppnåelse. Om lederen bør gjøre det, baseres på foreliggende problemstillinger og informasjonsflyt, samt hvorvidt møtegjennomføring og -design imøteser kriterier til overordnet nødvendighetsvurderinger.

Hybrid arbeidshverdag er definert som kombinasjon av arbeid som utføres på virksomhetens kontor og fjernarbeid (Myrstad, 2021). Fjernarbeid er definert «*arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler*» (Molstad & Aspeli, 2020, s. 21).

Effektivitet er et mangfoldig begrep, som ofte brukes synonymt med produktivitet. I oppgaven forholder vi oss til begrepene gjensidige effekt. I moderne prosjektledelseslitteratur definerer Zidane og Olsson at «*effektivitet, produktivitet og effekt som graden av suksess eller fiasko for prosjekter og i hvilken grad resultatene oppnås*» (Zidane & Olsson, 2017). Vi ser tydelig overførbarhet, samt spesifiserer en utskiftning fra «prosjekter» til konsulentbransjens møteprosesser og «fiasko» med utfordringer. Vi belyser ovennevnte med en analogisk tolkning av Busch, Johnsen & Vanebo (2009) sin tankegang. De vurderte produktivitet som det effektive forholdet mellom produksjonsmengde og ressursinnsats (Busch et al., 2009). Et viktig tilleggsaspekt, er lederes og medarbeideres persepsjon av møteeffektivitet (Leach et al., 2009). Bennett (1998) påpekte at enkeltpersoners opplevelse kan ha stor påvirkningskraft på møtene i form av deltagelse, oppførsel og evnen til å nå mål (Leach et al., 2009).

Dagens møtelandskap bogner av ulike *møtetyper*. Noe av det som skaper størst skille mellom de ulike formene for møter, er deres territorialiteter, som vil si hvor mange som deltar og hvordan de holdes (Hall et al., 2019, s. 59). Av hensiktsmessighet, har vi avgrenset oss til tre hovedkategorier av møtetyper på bakgrunn av deres sentrale rolle og funksjoner i et fungerende konsulentlandskap. I tillegg evner typene å belyse hverandre, og andre eksisterende møtetyper, i form av deres grunnleggende formålmessige likhet.

Beslutningsmøter defineres av møtets hensikt, herunder komme frem til én eller flere beslutninger i felleskap. Møtestørrelse er ofte på 6 til 8 deltakere (De Smet et al., 2019).

Diskusjonsmøters hensikt er faglig sparring. Deltakere kan dele tanker og reflektere rundt temaer og utfordringer, som ofte danner grunnlaget for beslutninger og beslutningsmøter.

Møtestørrelse er ofte på 8 til 20 deltakere (De Smet et al., 2019). *Informasjonsmøters* hensikt er å dele nødvendig informasjon, samt skape bevissthet rundt ønskede resultater. Møtene er oftest enveiskommunikative. Møtestørrelsene bærer preg av stor variasjon. De kan ofte ha mellom 2 til 2000+ deltakere (De Smet et al., 2019). De forholdsmessige likhetene, er behovet for klar møteledelse og tydelig agenda som samsvarer med møtedesign og -formål (De Smet et al., 2019).

Møteformer omhandler formatet som møteprosessen gjennomføres i. I sin enkelhet, er *fysiske* møter en samling av mennesker i samme rom, hvor de møtes ansikt til ansikt (Reed & Allen, 2022, s. 8). *Digitale* møter er inviterte parter innlogget eksternt. Slike møter kan ha et par ulike formater, herunder møte hvor alle har på kamera, alle har på lyd eller en kombinasjon av de to (Reed & Allen, 2022, s. 8). *Hybride* møter er krysningen mellom det fysiske- og teknologiske møtelandskapet, hvor «noen mennesker er i samme rom og noen er koblet inn eksternt» (Saatçi et al., 2019). Resultatet er at noen mennesker er koblet sammen via telefon eller video, mens andre er ansikt til ansikt, eller begge deler (Reed & Allen, 2022, s. 8).

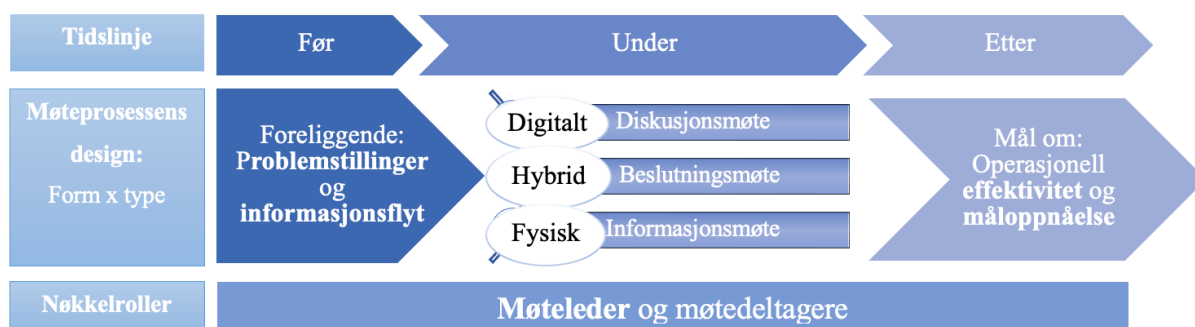
1.4 Innhold og struktur

Strukturen til denne studien er organisert etter teoretisk *rammeverk*, *metode*, *analyse* og *diskusjon*. Det *teoretiske rammeverket* presenteres som Møteprosessen 1.0 i *Figur 1*. Rammeverket komplimenteres og konkretiseres i tabellform i *Figur 2*. Påfølgende utvalg av teori underbygger rammeverkets grunnlag og omfang. Med utgangspunkt i møtevitenskapen, har det vært hensiktsmessig å strukturere det konseptuelle rammeverket med basis møteprosessens grunnleggende fremdrift; *før*-, *under* og *etter* møtet. Fremhevet fokus på sammenstilling av *møtetyper* og *møteformer*. Møtetyperne som fremheves er *beslutningsmøter*, *diskusjonsmøter* og *informasjonsmøter*. Møtetyperne omhandler *digitalt*, *hybrid* og *fysisk* format. Kombinasjonen av type og form utgjør oppgavens fremstilling av *møtedesign*. Det foreligger et kontinuerlig og gjennomgående søkelys på essensielle nøkkelroller som har innvirkning på møteprosessen. Hovedfokus er på møtelederen, samt et sekundærfokus på samhandlingen og kulturen mellom møteleder og møtedeltagere. Med et kritisk blikk på litteraturen, vil det gjennomgå forskning som viser ulike sider ved foreliggende praksis. Litteraturen i det teoretiske rammeverket vil ikke kunne dekke alle aspekter, ettersom det overordnede formålet i den aktuelle studien er å fremlegge et empirisk bidrag.

Deretter redegjøres det for studiens *metode*, hvor forskningsdesign, casebeskrivelser, datainnsamling, dataanalyse kvalitetskriterier for kvalitativ forskning og forskningsetikk begrunnes. I *analysedelen* presenteres en sammenstilling og tolkning av fremlagt teori mot empiri fra datainnsamlingens funn. Analysen struktureres med hensiktsmessig utgangspunkt i problemstillingens ordlyd, herunder med en møtetype- og møteform-inndeling. Empirien som fremheves er vurderinger, beskrivelser og inntrykk som belyst av informantene fra de seks casebedriftene. I *Diskusjonen* oppsummeres og presenteres studiens med overordnede funn. Diskusjonen deles inn i to deler, hvor det først foreligger diskusjon av problemstilling og forskningsspørsmål, som kryssoppsummeres i to tabeller. Deretter følger et utvidet konseptualisert rammeverk, Møteprosessen 2.0 i *Figur 3*. Møteprosessen 2.0 har et komplimenterende underrammeverk i form av en EPI-trakt i *Figur 4*. Dette etterfølges av praktiske og teoretiske implikasjoner. Avslutningsvis konkluderes studien, styrker og svakheter ved drøftes, etterfulgt av forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil det redegjøres for studiens teoretiske forankring. Som nevnt innledningsvis, skal vi se på om lederen kan fungere som en katalyserende faktor som bidrar til hensiktsmessige effektiviseringer og tilpasninger av møtelandskapets overveldende omfang. Relevant utvalgt teori viser at møtevirksomhet i organisasjoner er meget sammensatt. Vi har derfor vurdert det som hensiktsmessig å utvikle et oppklarende og oversiktlig rammeverk. Rammeverkets overordnede tidslinje og grunnlag baseres på møteprosessens tre steg; *før*-, *under*- og *etter* møtet. Kjernen i rammeverket er en sammenstilling og en kryssanalyse av et bestemt utvalg av *møtetyper* og *møteformer*. Møtetyperne er inndelt i *beslutningsmøter*, *diskusjonsmøter* og *informasjonsmøter*. Møteformer er inndelt i *digitalt*-, *hybrid*- og *fysisk* format. Fremhevet fokus på møteleder som nøkkelrolle, slik som også vår problemstilling fremhever. Parallelt ser vi grundig på det viktige samspillet mellom nøkkelrollene, herunder møteleder og møtedeltagere.



Figur 1. Overordnet konseptuell modell av teoretisk rammeverk

2.1 Møter

2.1.1 Hva er et møte?

Schwartzman (1986) definerte møter som «forhåndsarrangerte samlinger mellom to eller flere individer med et formål om arbeidsrelatert samhandling» (Allen et al., 2017, s. 4). I tillegg la hun til at møter er mer enn bare et verktøy for å ta beslutninger, løse problemer og løse konflikter. Det er en mekanisme der ledere kan presenterer organisasjonens funksjon, design og mål for sine medlemmer (Allen et al., 2017, s. 4). Videre har Rogelberg, Leach, Warr og Burnfield (2006) foredlet definisjonene. De mener at «møter er målrettede

arbeidsrelaterte interaksjoner som skjer mellom to eller flere individer og har tre kjennetegn» (Allen et al., 2017, s. 11–12). De tre kjennetegnene inndeles i:

1. Interaksjonene har mer struktur enn en enkel prat eller digital chat, men mindre struktur enn en forelesning.
2. Vanligvis er møter planlagt på forhånd og varer i gjennomsnitt fra 30 til 60 minutter.
3. Møter kan forekomme i forskjellige formater. For eksempel kan møter finne sted ansikt til ansikt, i en distribuert setting (f.eks. Skype, konferansesamtaler osv.), eller som en kombinasjon av de to.

Med utgangspunkt i ovennevnte definisjoner og oppgavens problemstilling, enes vi også med Holm sin samlende definisjon; *«Et møte i en virksomhet består av mennesker som kommer sammen (fysisk eller gjennom elektroniske medier) for å dele informasjon, løse problemer eller ta avgjørelser»* (Holm, 2011). I oppgaven studerer vi møter i konsulentvirksomhet i dagens moderne samfunn, herunder samhandling i interne og eksterne møter, på tvers av organisasjoner og landegrenser. I tillegg vil vi fremheve to gjennomgående grunnpilarer i litteraturen og praksis. Møter bygges på et dynamisk samspill mellom formelle og uformelle funksjoner og rammer. Teorien påpeker at det kan foreligge et tydelig skille mellom disse, men at de som oftest overlapper. På den formelle siden kan *«møter spille en viktig rolle for å oppnå eksplisitte mål som å ta beslutninger og løse problemer, deling av informasjon og kunnskap, samt å utforske nye ideer og konsepter, eller sette agendaer»* (López-Fresno & Cascón-Pereira, 2021). Hvor formålet er at møteeffektene kan resultere i strategisk vinning, klare handlingsplaner, implementeringstiltak og produktiv fremdrift (Allen et al., 2017). På den uformelle siden er det *«et sted for sosial handling og interaksjon som lar arbeidsplassmedlemmer produsere og reprodusere en avdelings, teams eller organisasjons visjon, oppdrag og mål»* (Allen et al., 2017, s. 4). Det uformelle siden tilrettelegger de for engasjement og sensemaking (meningsdannelse), styrker tillit og samhold i interne og eksterne nettverk, sosialt legitimere nåværende orden, maktstruktur og kultur, samt forme stabilitet og endringsvillighet i organisasjoner (López-Fresno & Cascón-Pereira, 2021).

2.1.2 Hvorfor trenger vi møter?

Samfunnet har blitt mer komplekst og demokratisk, og det fører til økt kompleksitet i organisasjoner (Åkerström et al., 2019). Hierarkiske strukturer har blitt flatere. Mange bedrifter opererer med samskapende og egalitære relasjoner (Karp, 2019b, s. 25), samt autonome og agile team (Benjaminsen, Christina, 2019). Det økende samholdet og endringen i beslutningshierarkiet har påvirket lederne rolle og funksjon. Økt forventning om medbestemmelse, krever at ledelsen forankrer beslutningene hos medarbeiderne sine (Åkerström et al., 2019). Møtene har også formell- og uformell nødvendighet. På den formelle siden, hjelper møtene både ledere og ansatte med å forstå organisasjonens muligheter, utfordringer og uklarheter. Gjennom kommunikasjon kan de skape en felles forståelse, som igjen fremmer teamarbeid og effektivitet (S. G. Rogelberg, 2018). På den uformelle siden, danner det grunnlaget for nettverks- og relasjonsbyggende sosialisering. I tillegg danner det grunnlaget for tillit, støtte og respekt (S. G. Rogelberg, 2018). Det danner igjen psykologisk trygghet, som Edmondson mener er grunnmuren i god ledelse og godt teamarbeid (Edmondson, 2018).

2.1.3 Møteinflasjon og møtekritikk

«*Stop the meeting madness*» (Perlow et al., 2017). Bare mellom Februar 2020 til Februar 2021, doblet den globale møtetidsbruken (Reed & Allen, 2022, s. 41), i tillegg økte de virtuelle møtene i gjennomsnitt med 10 minutter (Reed & Allen, 2022, s. 42). Møteinflasjon skaper en dominoeffekten - «*møter som skaper flere møter*» (Åkerström et al., 2019). Hall, Leppänen og Åkerström, omtaler dominofenomenet som en dannelse av *møtekjeder* (Hall et al., 2019; Åkerström et al., 2019). Dominoeffekten og møtekjeder er et resultat av langsiktige sosiale prosesser, som forårsakes av store mengder med informasjon som skal forvaltes, prosesseres og videreformidles. Tregheten skyldes blant annet globalisering, delt beslutningsmyndighet og økt organisatorisk kompleksitet. (Van Vree, 2011). I tillegg er det en stor utfordring i varierende maktforhold og kulturforskjeller, som fører til usikkerhet rundt hvor endelig beslutningsmakt ligger (Van Vree, 2011). I tillegg kompliseres situasjonen med en økende mengde med arbeid, som etterfølges av flere problemer, samt et økende behov for å ta effektive beslutninger (Van Vree, 2011). I boken, «*The paradox of choice - Why more is less*», beskriver Barry Schwartz situasjonens ambivalente paradoks.

En annen utfordring er den enorme endringstakten i omgivelsene, foreliggende endringskapasitet og ressurser, samt organisatorisk og menneskelig *inertia*. Intertia en form for «treghet», og det er «*tendensen til å bevege seg langsommere enn omgivelsene*» (Hennestad & Revang, 2017a, s. 88). Eksempelvis, gikk møtevirksomheten fra «*Suddenly Virtual til Suddenly Hybrid*» (Reed & Allen, 2022, s. 1), bare i løpet av de siste 3 årene. Organisasjoner må imøtese eksponentielle og kontinuerlige omstillingsbehov for å holde seg konkurransedyktige. Ofte må multiple endringsprosesser gjennomføres parallelt med daglige drift og -utfordringer (Stensaker & Haueng, 2016, s. 14–15). Som en av bedriftenes kjernefunksjoner, trenger møtelandskapet liknende omstilling. Den multiple utviklingen krever at organisasjoner og ledere håndterer møteutfordringene mer proaktivt, for å holde møtevitenskapens å jour med omgivelsene. En god start, er å adressere selve møteprosessen, samt dens funksjoner og rammevilkår.

2.1.4 Møteprosessen

Møtevitenskapen er den «*den systematiske studien som skjer før, under og etter møtet; resultater av møtet; og hvordan møtet passer inn i en bredere organisatorisk kontekst*» (Mroz et al., 2018). I den forbindelse har vi undersøkt mengder med møtelitteratur som tar for seg rekommandasjoner og sjekklister for gjennomføring av møteprosessen. I «*Do We Really Need Another Meeting? The Science of Workplace Meetings*» har Mroz, Allen, Verhoeven og Shuffler laget en oversiktlig sammenstilling av litteraturens skildringer av gunstige møteprosesser (Mroz et al., 2018). Vi har videreutviklet og modifisert tabellen med komplimenterende- og moderne møteforskning. Sammenstillingen er et forsøk på å optimalisere og promotere gode møteprosesser, i lys av teori og praksis med grunnlag i både retoriske- og moderne omgivelser. Tabellen konkretiserer det overordnede teoretiske rammeverket. Det er en innzoomet versjon, som underbygger rammeverkets prosessmessige tidslinje, møtedesignets ideal og nøkkelrollenes ansvar, herunder både møteleder og møtedeltagere. I tillegg er det lagt til en spesifisering av hensyn som må tas etter møtet, herunder møtenes kortsiktige- og langsiktige resultater. I tråd med møtevitenskap og vår problemstilling, kan resultatene bidra til at møteleder kan tilrettelegge for hensiktsmessig møtevirksomhet «*som passer inn i en bredere organisatorisk kontekst*».

Sjekkliste av faktorer som promoterer gode møteprosesser

Kontekst og sjekklisteelement	Kilde for ytterligere informasjon
Hensyn før møtet	
<p>Møtedesign</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hold et møte kun når det er nødvendig. - Tydelig agenda, møteregler og oppstart i tide. - Klart mål og tydelig oppgave- og rollefordeling. - Planlegg møtelengde tilpasset møtets mål; Unngå lange møter / ta pauser - Hold møtestørrelsen liten – inkluder nøkkelpersoner med diversifisert ekspertise, nødvendig kunnskap og beslutningsmyndighet. - Match teknologi for å nå mål – bruk rike medier (digitale og hybride plattformer) for virtuelle deltakere, samt redusere «zoom-fatigue». <p>Leder og deltageres ansvar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sett klare mål og ønskede resultater for møtet. - Forbered en agenda som forhåndsutsendes. - Sørg for at møtet er relevant for alle inviterte. - Kom forberedt ved å gå gjennom agendaen - Sørg for at teknologien fungerer og klar til bruk før møtet starter. 	<p>Luong & Rogelberg (2005)</p> <p>Reed & Allen (2021)</p> <p>Chan (2003)</p> <p>Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield (2009), Rogelberg (2018)</p> <p>Boivie, Bednar, Aguilera, & Andrus (2016)</p> <p>Allison, Shuffler, & Wallace (2015), Reed & Allen (2022)</p> <p>Reed & Allen (2021)</p> <p>Leach et al. (2009)</p> <p>Leach et al. (2009)</p> <p>Allen & Rogelberg (2013)</p> <p>Cohen, Rogelberg, Allen, & Luong (2011)</p> <p>Allison et. Al (2015)</p>
Hensyn under møtet	
<p>Deltagernes ansvar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Møt opp tidlig eller i tide. - Unngå klaging, dominerende kommunikasjonsadferd og upassende verbale utsagn. - Unngå ikke-relaterte aktiviteter og ikke-deltakelse. <p>Lederens ansvar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Følg en agenda som legger opp klare mål og resultater for møtet. - Start møtet i tide. - Unngå distraksjoner og multitasking under møtet (Det kan tas i pausene) - La deltakerne delta i beslutningsprosessen. Hvis avgjørelsen allerede er tatt, gi beskjed til alle. - Oppfordrer alle til å delta aktivt. - Grip inn når mellommenneskelig kommunikasjon blir dysfunksjonell. 	<p>Allen, Lehmann-Willenbrock, & Rogelberg (2018); Allen (2017)</p> <p>Kauffeld & Lehmann-Willenbrock (2012)</p> <p>Odermatt et al. (2018)</p> <p>Leach et al. (2009)</p> <p>Rogelberg et al. (2014)</p> <p>Odermatt et al. (2018), Reed & Allen (2021)</p> <p>Mroz, Yoerger & Allen (2018); Yoerger, Crowe, & Allen (2015)</p> <p>Malouff, Calic, McGrory, Murrell, & Schutte (2012)</p> <p>Odermatt et al. (2018)</p>
Hensyn etter møtet	
<p>Kortsiktig</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ansvarlig sender ut møtereferat og handlingspunkter umiddelbart etter møtet. - Kortfattet vurdering av møtetilfredshet og kvalitet umiddelbart etter møtet, for å kunne tilpasse fremtidig møtedesign. - Leder og ansatte har gjensidig ansvar om en kontinuerlig vurdering av oppkommende møters nødvendighet. <p>Langsiktig</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innlemme møtetilfredshet som en del av organisasjonsomfattende medarbeiderengasjement- og tilfredshetsundersøkelser. - La ledere kritisk undersøke rutinemøter for å fastslå deres nødvendighet og verdi. - Møte-, leder- og deltagerutvikling. Eks. tilrettelegging, coach og opplæring. - Møtepraksisen må evalueres årlig (men helst oftere). Eks. 360 feedback 	<p>Cohen et al. (2011)</p> <p>Rogelberg, Allen, Shanock, Scott, & Shuffler (2010)</p> <p>Reed & Allen (2021)</p> <p>Rogelberg et al. (2010)</p> <p>Luong & Rogelberg (2005)</p> <p>Rogelberg (2018)</p> <p>Reed & Allen (2021)</p>

Figur 2. En sammenstilt gjengivelse og utvidelse av Tabell 3 i «Do We Really Need Another Meeting? The Science of Workplace Meetings» (Mroz et al., 2018), kombinert med en konkretisering av det overordnede teoretiske rammeverket i tabellform (Figur 1.).

2.1.5 Møtedesign

Vitenskapen bemerker konsekvent at solid innsats på møteforberedelser lønner seg, herunder i form av økt effektivitet og kvalitet (Reed & Allen, 2021, s. 36). Det er kollektiv enighet om at man må ta en konkret vurdering om møtet som planlegges i det hele tatt er nødvendig (Luong & Rogelberg, 2005), altså hvorvidt møtet skal avholdes eller avlyses (Chan, 2003; Luong & Rogelberg, 2005). Hindle og Sonnenberg sier at man må vurdere hvilke kostnader møtet vil skape, "*Hva kunne deltakerne ha gjort hvis de ikke hadde deltatt på møtet, og hvilken verdi ville det hatt for bedriften?*" (Hindle, 2000, s. 7). De Smet, Jost og Weiss mener at man får store fordeler ved å fjerne unødvendige møter, "*Removing superfluous meetings is perhaps the single biggest gift to an executive's productivity*" (De Smet et al., 2019).

Videre velges møtedesign. Dette er viktig fordi det bidrar til riktig utforming av møtet (Reed & Allen, 2021, s. 36). Møtedesign i denne oppgaven omhandler; *beslutningsmøte*, *diskusjonsmøte* eller *informasjonsmøte*. Neste sted er utarbeidelsen møteagendaen (Schwarz, 2015; De Smet et al., 2019). Flere kilder understreker viktigheten av en møteagenda, samt dens tydelighet (Chan, 2003; De Smet et al., 2019; S. G. Rogelberg, 2018; Schwarz, 2015; Tepper, 2004). Agendaen setter rammene for gjensidig forberedelser, innhold og dynamikk. En klar agenda bidrar til utvikling av idéer, alternativer og beslutninger før, under og etter møtet (Hindle, 2000; Schwarz, 2015). Sammen med agendaen, er det behov for grunnleggende møteregler (Lerdahl, 2015; Reed & Allen, 2021). Felles rammer og regler fungerer som et nyttig fasiliteringsverktøy. Blant annet bidrar det til gjensidig styring av møtets politiske aspekt og avsporinger (Reed & Allen, 2021; Tepper, 2004). I tillegg er det meget viktig å starte møtet i tide. Forskning viser at møter som starter sent er mellom 10 % til 50 % verre enn møter som starter i tide (Reed & Allen, 2021, s. 44).

Chan fremhever flere aspekter som må være til stede for at et møte skal oppfattes som vellykket (Chan, 2003). Hun mener at møtet må ha et klart mål, ikke ha større agenda enn tiden tillater, tydelig oppgave- og rollefordeling, forberedte deltakere, samt at det må starte og slutte i tide (Chan, 2003). Ikke ha større agenda enn tiden tillater, er også et viktig poeng i forskningen til Chan, Leach, Rogelberg, Warr og Burnfield. De mener at essensen i et effektivt møtedesign ligger i planlegging og tilpassing av møtelengde, slik at lengden er tilpasset møtets mål. I tillegg understreker de at det er lurt å unngå for lange møter, fordi de oppfattes som mindre effektive (Leach et al., 2009). Ledere og ansatte blir mindre effektive

på andre plattformer, som eksempelvis kan føre til generell møtetretthet og utbrenthet (Reed & Allen, 2022, s. 268). Rogelberg legger til at et tips om å korte ned møtene, herunder kan bare fem til ti minutter utgjøre en stor forskjell. Ikke bare vil dette skape litt ekstra press, noe som viser seg å gjøre deltakerne mer effektive, men det vil også redusere forsinkelser til møter og tillate pauser mellom møtene (S. G. Rogelberg, 2018). Om møtene blir lengre og avtar fokus, bør korte pauser legges inn. Det er viktig med avkobling hvor deltagere kan gå på toalettet, drikke og sjekke elektroniske enheter (S. G. Rogelberg, 2018, s. 140). I beslutning- og diskusjonsmøter, foreslår forskerne å dele opp et møter i to deler, fordi det kan motvirke en naturlig tendens i skjevheter i møter, herunder i form av tidlig konsensus. Det foreslås at diskusjonen tas i første del, og beslutningen i den andre, slik at det produserer resultater av høyere kvalitet (Mankins, 2004; S. G. Rogelberg, 2018).

Boivie, Bednar, Aguilera, & Andrus (2016) påpeker viktigheten møtestørrelsen. Den bør være liten, samt inkludere nøkkelpersoner som har diversifisert og nødvendig ekspertise og kunnskap (Boivie et al., 2016). Nøkkelpersoner er kritisk punkt, da det er avgjørende for kunnskapsutbytte, samt hvorvidt møtet er meningsskapende (Allen et al., 2017) Om deltagende part ikke har noe å bidra med, blir personen i praksis observatør (De Smet et al., 2019). I diskusjons- og beslutningsmøter er aktiv toveiskommunikasjon og dynamikk viktig (Qvigstad, 2011). I slike møter kan en eller flere observatører bety bortkastet tid for deltagende parter. I informasjonsmøter, er en eller flere observatørroller mer naturlig, fordi det er mer enveiskommunikasjon. En annen viktig fasett av nøkkelpersoner, er beslutningsmyndighet. Hvem og hvor mange har det? Tvil og utydelighet kan medføre beslutningsvegring og ineffektivitet (Konochristos, 2021). De Smet og Weiss påpeker at det kan være nødvendig å inkludere flere personer i møtegrupper, til fordel for å sikre at alle de nødvendige beslutningstakere er med (De Smet et al., 2019). Til tross for økt møtestørrelse, kan møtet bli mer effektiv, fordi det faktisk blir tatt beslutninger (De Smet et al., 2019).

Å velge riktig teknologi er en viktig del av møtedesignet. Det kan være avgjørende for måloppnåelse, hvordan informasjonsverdien i møtet berikes, brukervennlighet og hvem som kan delta (Allen et al., 2017, s. 680–685). Ulike verktøy kan være bedre i stand til å gi informasjonsverdi for de typer oppgaver som skal utføres under et møte (Allen et al., 2017, s. 687) Møteleder må være dyktige til å velge, tilrettelegge og skreddersy passende

teknologiske løsninger, som samsvarer med teamets kommunikasjonspreferanser, slik at det oppfyller formålet med hvert møte (Daim et al., 2012). Teknologi omtales som i litteraturen som, informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), som beskriver teknologien som brukes for å videregående informasjon til brukere og lette kommunikasjon mellom brukere (Ale Ebrahim et al., 2009). Av hensiktsmessighet, har vi avgrenset oss i denne oppgaven til heldigitale- og hybride IKT-løsninger. Ulike former for teknologi gir ulike fordeler og ulemper når det gjelder å møte tilretteleggingseffektivitet (Allen et al., 2017). Et skille som fremheves av respondentene i denne oppgavens analysedel. Kirkman og Mathieu (2005) fremhever tre dimensjoner ved virtualitet som kan påvirke valget av passende IKT i møtesituasjoner (Kirkman & Mathieu, 2005);

1. Vurdere i hvilken grad et møte må stole på virtuelle verktøy.
2. Om det hensiktsmessig at interaksjoner primært skjer via virtuelle midler?
3. Eller er det handlinger som kan trenge å skje i ansikt-til-ansikt-situasjoner?

I moderne tid bør en fjerde dimensjon legges til. Er valg av en hybrid løsning det mest hensiktsmessige valget i situasjonen? Økende fjernarbeid har etablert komplekse fleksibilitetsbehov. I slike situasjoner, kan en god løsning være hybride møter (Reed & Allen, 2022). Møter kan avholdes, selv om leder må imøtese mange ulike premisser samtidig.

Kirkman & Mathieu sin tredje dimensjon fremhever også at møtets synkronitet er viktig (Kirkman & Mathieu, 2005). Det vil si om de verktøyene og de virtuelle miljøene som brukes, kan avgjøres basert på høye eller lave nivåer av synkrone interaksjoner. Basert på metaanalytiske bevis fra Mesmer-Magnus og kolleger (2011) «*angående informasjonsdeling i virtuelle miljøer, bør møteoppgaver som krever høye mengder sosial interaksjon og åpenhet av informasjon for suksess utnytte rikere medieformer (f.eks. videokonferanser), mens de som krever unik informasjonsdeling, kan være greit med mindre rike medieformer*» (f.eks. e-post) (Allen et al., 2017, s. 687; Mesmer-Magnus et al., 2011). Rike medier og synkronitet er også viktig med tanke på kroppsspråk. Kommunikasjon er så mye mer enn bare ord og vokalproduksjon. Vi kommuniserer med hele kroppen vår, herunder i form av holdninger, ansiktsuttrykk og posisjonering i forhold til samtalepartnerne våre (Reed & Allen, 2021). «*Forskjellige studier har antydnet at nonverbal kommunikasjon kan utgjøre alt fra 55 % til*

over 90 % av hvordan vi kommuniserer en beskjed» (Reed & Allen, 2021, s. 20). Mangel på disse visuelle ledetrådene skaper et ganske stort tomrom i vår forståelse av formidlet hensikt, virkning og budskap (Reed & Allen, 2021). I digital og hybrid kontekst kan manglende kroppsspråk føre til et kommunikasjonsgap mellom personlige og eksterne deltagere (Reed & Allen, 2022, s. 132–133). Færrest kommunikasjonsgap oppnås på fysiske møter, det er fordi de blir mer personlige og direkte (Reed & Allen, 2022).

Fordelaktige tilleggsaspekter med digitale virkemidler, er at de gir muligheter til å kunne følge opp møtet asynkront (f.eks. via e-post eller tekst), samt muligheten til å gjennomgå dokumentasjon i etterkant av møte (Allen et al., 2017, s. 687). Dette kan gjøres i form av en oppsummering eller handlingsreferat, hvor møteleder eller en referent har oppfølgingsansvar (Cohen et al., 2011). Bør inneholde møtets viktigste handlingspunkter, samt sendes ut rett etter møtet (Cohen et al., 2011). Det er viktig at deltagende eller ikke-deltagende parter kan se tilbake på møtets innhold, herunder hva som ble diskutert og besluttet, eller hvilken informasjon som ble gitt (Hall et al., 2019, s. 89)

2.1.5.1 Zoom-fatigue

Nonstop videosamtaler fører til tretthet og dehumanisering (Reed & Allen, 2022). Harvard beskriver fenomenet som «*zoom-fatigue*». En utmattelsen som skjer fordi skjermen tvinger oss til å fokusere mer intensivt på samtaler og -absorbering av informasjon (Fosslie & Duffy, 2020). Dehumanisering vil si svekkelse av menneskelige hensyn. Stanford-professor Bailenson, identifiserte fire konsekvenser av «*zoom fatigue*», og foreslo løsninger. Løsninger er som er komplimentert av Reed og Allen sin forskning (Reed & Allen, 2022, s. 68–86);

1. **Å se deg selv hele tiden under videochatter i sanntid er slitsomt.** Det er vanskelig å holde fokus, når man er distraheret av sitt eget selv bilde. *Løsning:* Skjul selvsyn på skjermen. Fører til fokusskift og at du kan se rett inn i linsen når du snakker. Direkte og mer dynamiske samtaler.
2. **Konstant nær øyekontakt med andre deltakere er intenst.** Resultat av mangel på personlig komfortsone. Eksempel, hva som skjer med oppførselen til folk når de blir tvunget til å stå tett sammen i en heis. *Løsning:* Bruke et eksternt tastatur eller annen distanseinnramming. Skape en passende avstand mellom deg og kameranlinen.

3. **Den kognitive belastningen er høyere på en videosamtale enn den er personlig.**
Løsning: Vurdere om et møte i det hele tatt trenger å være et møte (nødvendighetskravet i møtedesignet).

4. **Videomøter tvinger oss til å være på ett sted for lenge.** *Løsning:* Pauser ved å velge «video-off»-tid, når deltakelse ikke er forventet eller nødvendig. Utpeke «kamera-på»-tid når det er behov for ikke-verbal tilbakemelding (kroppsspråk og kommunikasjonstroskap) for å hjelpe foredragsholderen med å justere leveringen deretter.

2.2 Nøkkelroller

2.2.1 Møteleder

I en moderne definisjon av ledelse sier Karp at *«ledelse i moderne kunnskapsintensive organisasjoner med kompetente medarbeidere skapes av følgerne, fordi følgerne skaper rammevilkårene og mulighetene for lederskap»* (Karp, 2019b, s. 19). Et viktig innspill, da det underbygger den pågående samskapende ledelsen som utvikles og foregår den kunnskapsintensive konsulentbransjen, med herunder i form av agile og diversifiserte team (Benjaminsen, Christina, 2019). Fellesnevneren, er at ledelse er en koordinerende og styrende katalysator for både person- og systemorientert påvirkning av kollektiv samhandling, drift og måloppnåelse, på tvers av organisasjonen (Ladegård & Vabo, 2010).

2.2.1.1 Møteleders rolle og ansvar

Møteleders rolle avgjørende for kontroll og styring møtets mulighetsrom og potensial. Lederen har overordnet «maktposisjon». Makt i denne forbindelse ses på som innflytelse, herunder *«evnen til å påvirke andres adferd gjennom bevisst og målrettet handling»* (Stensaker & Haueng, 2016, s. 57). Hardy (1995) spesifiserte kildene til maktforhold baserer seg på *posisjon, ressurser, prosess og meningsdannelse*. (Stensaker & Haueng, 2016, s. 57). Rogelberg (2018) har laget evidensbaserte strategier for møteledelse. Han oppsummerer de i fem kategorier (S. G. Rogelberg, 2018):

1. **Visualisering og forventning:** Som møteleder, hvis du bare tar deg tid til å tenke gjennom – å visualisere – møtet, flyten, de viktigste behovene og de viktigste

utfordringene på forhånd, vil du forbedre sjansene for endelig suksess.

2. **Forberedelse:** Det er en rekke avgjørelser som må tas. Disse bør være godt forberedt og bearbeidet før møtet starter; møtetid, agenda, deltakere og konteksten for møtet. Konkret forskning viser at agenda bare for å ha agenda, ikke resulterer i et mer tilfredsstillende eller effektivt møte (S. G. Rogelberg, 2018, s. 130). Innhold og struktur må skreddersys, planlegges og tilpasses om de skal ha effekt.
3. **Tankesett:** Lederens møtetankegang er en nøkkelprediktor for møtesuksess. Leder styrer møtedynamikk og kultur. Viktig rolle motivasjon, engasjement, aktiv deltagelse, tillit og psykologisk trygghet. Bekreftes blant annet av Kahns teori om engasjement i arbeidsgruppemøter, som gir støtte for de psykologiske betingelsene for engasjement medierer forholdet mellom lederbruk/tilrettelegging av møter og samlet medarbeiderengasjement (Allen & Rogelberg, 2013).
4. **Aktiv tilrettelegging:** Fordi møter kan oppleves som et avbrudd, bør møteledere arbeide aktivt for å fremme positivitet, opprettholde momentum og tilrettelegge i møteprosessen. Ulike teknikker kan brukes, men viktige punkter som fremheves er å starte møtet i tid, overholde tidsskjema, legge inn nødvendige pauser, oppmuntre til aktiv deltagelse, oppmerksomhet og fokus. Støttes av Lerdahl og Cullinan, som sier at møteleder er ansvarlig for å inkludere alle møtedeltakere (Cullinan, 2016; Lerdahl, 2015)
5. **Refleksjon:** Sjansen er stor for at du ikke er så god til å lede møter som du tror du er, samt at ledelsen kan være grunnen til kontraproduktiv adferd. Negativ møteomtale er ofte tilknyttet til negative refleksjoner rundt ledelsen. Evaluering med jevne mellomrom er den beste praksisen. Evalueringen bør være rask og enkel, og det er lurt å bruke objektive data til å øke møteleders selvbevissthet. Viktig å være oppmerksom på meninger er subjektive, og at det er fokus på konstruktive tilbakemeldinger som kan bidra til utvikling av møteledelsestrening og implementering av endringer.

I forbindelse med lederens fasilitering av møtelengde, påpeker Rogelberg at lederen aldri bør være redd for å avslutte møtet tidlig. Det er for å sikre produktive kvalitetsmøter, samt redusere kvantitetsmøter. Med et effektivitetsperspektiv lagt til grunn, er en naturlig avrundning av møtet når;

«(1) det ser ut som om møtemålene er nådd (ingen grunn til å trekke det ut), eller (2) når deltakerne ser ut til å bare snurre på hjulene og ikke er produktive. Når det gjelder sistnevnte, kan noen ganger bare å stoppe og omgruppere på et senere tidspunkt eller bruke et annet kommunikasjonsmedium (f.eks. e-post) være den beste løsningen (Rogelberg, 2018, s. 52–53).

Persson (2022), møteforsker i SINTEF, påpeker at det er de faste møtene som er møtevirksomhetens største problem. De gir minst verdi. Lederens har en nødvendig rolle når de planlegger deltagerens møtekalender, herunder rydde mer plass til spontan og nødvendig møtevirksomhet. I tillegg tilrettelegge for færre og kortere møter, samt at deltagere får større beslutningsmyndighet over egen møtedeltagelse (Moe & Persson 15:40-17:15).

2.2.1.2 Møteleders kontraproduktive adferd

Rogelberg viser til overtalende bevis som tyder på at vi er dårlige dommere av våre egne egenskaper. Det samme gjelder for lederegenskaper når det kommer til møter. Jim Whitt sa: *«If you lack self-awareness, you can't change. Why should you? As far as you're concerned, you're doing everything right»* (S. G. Rogelberg, 2018, s. 25). Sammenliknet med andre, kan vi mange ha et oppblåst og overvurdert syn på egne ferdigheter, herunder i form av kunnskap, ferdigheter, evner og personlighetstrekk (S. Rogelberg et al., 2007, s. 25). Noen ledere kan overbruke møter på grunn av personlige tilbøyeligheter - kontraproduktiv maktmisbruk. Eksempelvis i form av et ønske om å "fremstå" som aktiv for andre eller manglende vilje til å ta en beslutning (S. G. Rogelberg, 2018, s. 6). Organisasjoner kan tilrettelegge for selvbevisst opplysning og opplæring, men det krever faktiske erkjennelse av behovet og investeringer av ressurser (S. G. Rogelberg, 2018, s. 27). Utvikling av systemer og praksis kan være i form av opplæring med eksekutiv coaching (Perkins, 2009), og tilbakemelding i form av 360 graders feedback. I 360-undersøkelser får lederen aggregert og anonym tilbakemelding fra nøkkelgrupper (S. G. Rogelberg, 2018, s. 29).

I tillegg kan lederen, slik som alle mennesker, ha en grad av tidsoptimisme eller – pessimisme (Wunderley et al., 1998). Enten om det planlegges for korte eller for lange møter, har begge sidene negative ringvirkninger på møteomfanget. Kan sammenkobles med menneskelig *inertia* (treghet), som nevnt under oppgavens punkt 2.1.4. Lederens forventning om at enten egen adferd, eller deltagerens adferd, kan føre til en slags «*møteinertia*». Dette kan føre til kontraproduktiv adferd i form av forsinkelser eller eksessiv planlegging.

2.2.2 Møtedeltagere

2.2.2.1 Totalbelastningen

Ny forskning viser at ca. 70 % av møtene hindrer ansatte i å gjøre produktivt arbeid (Laker et al., 2022). Grunnlaget forplantes blant annet i tidligere prosessanalytisk forskning som har identifisert kontraproduktive kommunikasjonsmønstre, samt kontraproduktiv bruk av teknologi i møter (Lehmann-Willenbrock et al., 2016). Lederen må kontinuerlig kjempe om ansattes oppmerksomhet (Glasø & Thompson, 2018, s. 30). Høyt tempo, tidstyver, forventningspress, konflikt mellom arbeids- og private sfærer og mye mer (Glasø & Thompson, 2018, s. 30). Totalbelastningen har stor innvirkning på ansattes evne til å balansere den daglige arbeidsflyten i den hybride hverdagen, og det går utover deres kapasitet og produktivitet. Ovennevnte kan forklare hvorfor mange møter har dårlig utbytte, samt hvorfor negativ møteatferd kan kobles til individuell arbeidsengasjement og emosjonell utmattelse (S. G. Rogelberg et al., 2006).

2.2.2.2 Møtedeltagers rolle og ansvar

«*Deltakerne spiller en stor rolle i møtetilfredshet og effektivitet på tvers av alle modaliteter*» (Reed & Allen, 2022, s. 104). Lederens innsats og aktive engasjement får ikke fotfeste eller handlingskraft, om gjensidig samspill er fraværende. Dynamisk teamsuksess må skapes sammen (Klug & Bagrow, 2016). Det starter med lederen, men videre går veien til møtetilfredshet og -effektivitet, gjennom de individuelle deltakernes aktive deltagelse og påskrudde fokus (Reed & Allen, 2022).

2.2.2.3 Møtedeltagernes kontraproduktive adferd

Nyere forskning viser at flertallet av møteproblemene stammer fra møtedeltagerne selv, i form av kontraproduktiv møteadferd (Reed & Allen, 2021). Forskerne fant ut at multipel kontraproduktiv adferd er vanlig, og at det ofte kan forkomme innenfor hvert eneste møte (Lehmann-Willenbrock et al., 2016). Produktiv eller kontraproduktiv adferd balanses mellom individuelt arbeidsengasjement og følelsesmessig utmattelse (Lehmann-Willenbrock et al., 2016).

Undersøkelser utført av Intercall viser at 65 % av deltakerne på telefonkonferansen «gjør annet arbeid» under de virtuelle møtene med kun lyd (Reed & Allen, 2021, s. 18) Problemet er størst i virtuelle møter, fordi deltagerne ikke holdes ansvarlig av kameranlinen (Reed & Allen, 2021, s. 18–19). *Multitasking-epidemien* er en utbredt mestringsmekanisme hvor ledere og ansatte balanserer og kompenserer «møtefokus» med gjennomføring av andre arbeidsoppgaver (Midelfart & Midelfart, 2021; Reed & Allen, 2022). Multitasking er ikke realistisk, ettersom forskning viser at hjernen ikke evner å dele fokus kognitivt. Multitasking undergraver aktiv- og empatisk lytting, samt "tilstedeværelse" (S. G. Rogelberg, 2018, s. 98). Dårlig *møteinnstilling* er også en fremtredende kontraproduktiv faktor. Innstillingen kan ha et spenn fra enkel dårlig og uengasjert oppførsel (f.eks. klaging eller skyld) til distraherende atferd (ovennevnte multitasking). Blant annet kan det bidra til mistillit blant kolleger, fordi den mentale frakoplingen kan føre til at andre deltagere ikke føler seg hørt, respektert eller støttet (Reed & Allen, 2021, s. 19–20). Dominerende kontraproduktiv adferd, kan ha store negative ringvirkninger på gruppen, lederskapet og møteutbytte.

2.2.3 Møtekultur

Møtekultur påvirkes av den organisasjonen og den organisasjonskulturen de er en del av (Molstad & Aspeli, 2020, s. 64). Schein (2015) påpeker at kultur er viktig, fordi den sier noe om hvordan vi mestrer problemer med ekstern og intern tilpasning (Molstad & Aspeli, 2020, s. 71). Kulturen er inngangsporten i den sosiale gruppesammensetningen, -dynamikken og -politikken. Dagens globalisering medfører større kulturelle utfordringer. Større geografisk spredning av medarbeidere øker risikoen for krysskulturer og utvikling av subkulturer (Molstad & Aspeli, 2020, s. 71), herunder med- eller motkulturer. I konsulentbransjen asymmetriske og agile relasjoner, mener Hall, Leppänen og Åkerström at nøkkelen til god diplomatisk forvaltning ligger i selve samarbeidsrelasjonen (Hall et al., 2019, s. 105).

Manglende forberedelser har også blitt en utfordrende del av møtekultur. Bang mener at det er for mange som ofte tar møtene som de kommer. Det er stor enighet i litteraturen om at det er essensielt for møtet at deltakerne stiller forberedt, slik at man unngår å bruke tid i møtet på å oppdatere uforberedte deltakere (Bang, 2016; Chan, 2003; Schwarz, 2015). Det vil være nødvendig å innarbeide en møtekultur som fører til gode strukturerte møter. Bang mener at for å kunne endre møtekulturen, må man holde mange nok møter på ønsket måte (Bang, 2016).

2.2.3.1 Kontraproduktiv kultur

“*Harvard Business Review*” beskriver Cross, Rebel & Grant et fenomen som heter «*collaborative overload*». En kollektiv teamoverbelastning som oppstår ved for hyppig bruk av samarbeid, som fører til produktivitetsnedsettelse (Cross et al., 2016). Som er høyst relevant i konsulentbransjen, da store deler av arbeid- og møtemengden knyttes til kontinuerlig problemløsning ved gjennom team- og samarbeid. De påpeker at løsningen krever at ledere og teamet må lære seg å administrere samarbeidene sine bedre. Blant annet ved å kartlegge tilbud og etterspørsel, eliminere eller omfordele arbeid, samt motivere folk til å samarbeide mer effektivt (Cross et al., 2016). Ved å gjøre dette, vil det også kunne ha en positiv effekt på samarbeid i møter, samt redusere møteomfang.

3. Metode

Dette kapitlet tar for seg våre begrunnelser og valg rundt forskningsmetode. Vi har valgt å bruke en kvalitativ metode, ved et fenomenologisk forskningsdesign. For innsamling av data utførte vi 14 dybdeintervjuer av ansatte innen konsulentbransjen, i 6 multinasjonale konsultentselskaper. Intervjuene ble transkribert løpende under intervjuet, og ble i ettertid prosesskodet for å fremheve relevant data.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Etter å ha avklart vår problemstilling tok vi en vurdering om det var hensiktsmessig å benytte kvalitativ, eller kvantitativ metode i vår oppgave. Kvantitativ metode har tre store svakheter når det kommer til å utforske menneskelig atferd. Den kan forenkle den menneskelige natur, ikke avdekke det subjektive innen den naturlige sosiale forskningen, og kan ha problemer med å kjenne igjen hvordan mennesker er individuelle og autonome vesener (Krumsvik, 2014). Ringdal skriver at kvantitativ metode kan være mer hensiktsmessig å bruke om man ønsker å undersøke "*hvorfor*" et fenomen er som det er (Ringdal, 2018). Videre skriver han at kvalitativ metode kan ha problemstillinger som er mer rettet mot å beskrive et fenomen, ofte med ordet "*hvordan*", som stemmer godt med vår problemstilling. Dette fordi vi ønsker å undersøke de bakenforliggende opplevelsene av hvordan deltakerne og lederne opplever at møtevirksomheten fungerer. På bakgrunn av dette valgte vi å benytte kvalitativ metode, med et fenomenologisk forskningsdesign, ettersom det er ledernes og de ansattes subjektive opplevelse av møtevirksomheten som står i fokus (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.2 Utvalgsramme

Vi har valgt en metodisk sammenlikning av 6 bedrifter med liknende omfang og arbeidsområder. Hovedvekt i større multinasjonale konsern, med mellom 1000 og 350 000 globalt ansatte, som driver med utleie eller innleie av konsulentvirksomhet. Selskapene arbeider innen bransjene programvareutvikling, ledelse og administrasjon, digitale tjenester og bygg og anlegg. Valget av konsulentbransjen bunnet i at vi av erfaring vet at konsulenter har en arbeidshverdag som er sterkt preget av møter, spesielt innen våre utvalgte møtetyper og former. Flere av konsulentene vi har intervjuet har en bakgrunn fra, eller arbeider innen,

management consulting, og kan derfor ha et mer nyansert blikk på møtevirksomhet som tilføyer oppgaven vår en større dybde. Konsulentselskaper kan forklares som et tre-partsforhold. De tre partene inkluderer hovedarbeidsgiver, konsulenten og innleiende arbeidsgiver (Nesheim et al., 2007). Dagens flerdimensjonale organisasjonsformer og matriseordninger, brukes konsulenter som tjenesteytere på ulike prosjekter på kryss av interne og eksterne relasjoner (Røvik, 2010).

3.2.1 Rekruttering

For å innhente relevante informanter benyttet vi både kjente relasjoner for å komme i kontakt med habile informanter, samt e-poster tilsendt gjennom selskapenes kontakt-e-postadresser. Vårt ønskede utvalg var minst 12 informanter, hvilket ble dekket da vi fikk 14 deltakere til å stille opp til intervjuer, hvor 7 av dem har lederansvar. Ved slutten av datainnsamlingsprosessen oppnådde vi metning, ved at det ikke ble tilført noe ny informasjon i intervjuene (Johannessen et al., 2016). Informantene våre jobber alle i konsulentbransjen, og inneholder konsulenter og ledere. Konsulentenes fagområder er innen ledelse og administrasjon, prosjektledelse, ledelsesutvikling og programmering. For de lederne vi har intervjuet er det både avdelingsledere og teamledere, hvor noen av dem har personalansvar. Det var ønskelig fra vår side å intervjuer både medarbeidere og ledere, for å få et bredere perspektiv på vår problemstilling. Dette fordi ulike roller spiller inn på opplevd utbytte av møtevirksomhet, og at medarbeidere og ledere derfor har forskjellige vinklinger på møter, og hva som kreves av deltakere og møteledere.

3.3 Datainnsamling

Vi har valgt å gjennomføre intervjuer for innsamling av data til vår oppgave. Dette for mulighet til å få en dypere forståelse av informantenes egne observasjoner, tanker, og meninger rundt problemstillingen. Ved å ha et intervju blir det og lettere å avklare eventuelle uklarheter i spørsmål og svar, for å kunne stille spørsmål og få svar med likt mulig grunnlag. Intervjuene ble i de fleste tilfeller avholdt i informantene kontorlokaler i egne møterom. På grunn av praktiske hensyn ble ett av intervjuene avholdt ved hybridform, hvor vi var til stede i et møterom, og informantene var med digitalt, og to av intervjuene ble avholdt digitalt, hvor både vi og informantene deltok digitalt.

I våre intervjuer var det viktig at alle spørsmålene ble stilt likt, og i lik rekkefølge, for å få et så likt sammenlikningsgrunnlag som mulig (Ringdal, 2018). Derfor valgte vi å utarbeide en omfattende intervjuguide for å legge til rette for dette (se vedlegg 8.1), og gjennomførte strukturerte intervjuer for å få konsistente svar (Silverman, 2014). Vi understreket tydelig for alle informanter om at intervjuet ikke ville bli tatt opp. Vi informerte og om at besvarelsen fra dem ville forbli helt anonym både med navn på informantene og på selskapene de representerer. Samt at det derfor ikke ville bli lagret noen personsensitive opplysninger i forbindelse med vår oppgave.

3.4 Dataanalyse

3.4.1 Transkribering

For å unngå en noe omfattende og tidkrevende prosess med opptak av intervjuer og påfølgende transkribering, valgte vi å transkribere intervjuene direkte mens de foregikk. Dette løste vi ved at en av oss intervjuet informantene, og den andre av oss transkriberte svarene. Vi beholdt de samme arbeidsoppgavene ved hvert intervju for å få konsistente intervjuer, og transkribering. Under tre av intervjuene var det kun en av oss som gjennomførte intervjuene, og måtte derfor intervjuer og transkribere samtidig. Valget med å ikke ta opp intervjuene kan være en svakhet ved oppgaven, ved at vi går glipp av nyansene i svarene. Vi fokuserte likevel på å skrive ned svarene til informantene så nøyaktig som mulig der de besvarte spørsmålene våre, men valgte å ikke skrive ned når det ble nevnt noe som ikke hadde noe med oppgaven å gjøre. Denne fremgangsmåten gjorde at vi ikke ble sittende på personlige opplysninger som stemme eller navn.

3.4.2 Koding

Kodingen ble gjort i Excel, ved å legge inn spørsmålene fra intervjuguiden i hver sin kolonne, for så å legge inn svarene fra informantene under hverandre i kolonnene. På denne måten var det enklere å kategorisere uttalelsene, samt å benytte prosesskoding (Ringdal, 2018) for å fremheve relevante informasjon. Denne informasjonen blir grunnlaget for vår analyse, hvor vi setter uttalelsene opp mot tidligere nevnte teorier for å besvare vår problemstilling.

3.5 Validitet

I følge Johannessen handler validitet om svarene vi får er pålitelige (Johannessen et al., 2016), og at om man har lav validitet kan det naturligvis svekke verdien til resultatene. Validitet blir delt inn i to undergrupper: Intern validitet, som går på om det vi ønsker å måle er det vi faktisk måler, og ekstern validitet, som tar for seg om observasjonene er overførbare til andre fenomener. For intern validitet er det viktig at våre metoder for innsamling, transkribering, koding, og analysering av data faktisk er i tråd med problemstillingen vi stiller. Vi valgte å diversifisere informantene, ved å inkludere både medarbeidere og ledere. Dette for å belyse problemstillingen fra to sider, hvilket vi mener vil være med på å gi oppgaven en større validitet, ettersom det gir et bredere spekter av informasjon.

Vi har og valgt konsulentbransjer med relativt likt omfang og grunnlag. Det ble gjort for å sikre validitet, samt forhindre antatte kausale innvirkninger fra andre variabler eller spuriøse sammenhenger. Vårt utvalg av informanter er relativt lite, og kan gå på bekostning av ekstern validitet. På en annen side oppnådde vi et metningspunkt av informasjon i løpet av intervjuene, hvor det var mye av den samme informasjonen som ble presentert. Valget med å kun ta for seg konsulentselskaper, og i privat sektor, kan ha en negativ innvirkning på ekstern reliabilitet, ettersom arbeidsmetodikk kan være annerledes i det offentlige, eller utenfor konsulentbransjen.

3.6 Reliabilitet

Reliabilitet handler om at forskningsresultatene kan reproduseres igjen av andre, i følge Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2015), og omfavner hvordan materialet er hentet inn, hvilket materiale som er hentet inn, og hvordan de behandles (Johannessen et al., 2016). I følge Johannessen er det "*lite hensiktsmessig*" å benytte kriterier for reliabilitet innen kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2016). Dette med bakgrunn i at enhver forsker er forskjellig, med ulik bakgrunn og tyngde, som gjør at alle vil ha sine egne individuelle vurderinger og tolkninger. Han mener og at observasjoner er subjektive og kontekstavhengige. Noe som veier for noe reliabilitet er at vi i vår oppgave ikke har utført observasjoner, men har gjennomført strukturerte intervjuer, med en innholdsrik og konkret intervjuguide. Dette sammen med våre begrepsavklaringer gjør at prosessen kan repliseres til en viss grad.

3.7 Etiske Hensyn

Gjennom hele prosessen med oppgaven har vi vært opptatt av å ta hensyn til etiske problemstillinger som kan oppstå. Under intervjuene informerte vi eksplisitt om at navn på både deltakere og de representerte selskapene vil forbli helt anonyme, at intervjuet ikke ville bli tatt opp, og at deltakeren når som helst hadde mulighet til å trekke seg uten forklaringsgrunnlag. Gjennom intervjuene har vi ikke informert noen om hva andre informanter har uttalt, hverken deltakere fra samme selskap, eller andre selskap.

Transkriberingen og kodingen benevner deltakerne, og selskapene, med tall og bokstaver. F.eks. Informant 1, selskap A. Vi mener med bakgrunn i dette at vi har opptrådt med god etisk praksis gjennom hele prosessen.

4. Analyse

I dette kapittelet skal vi analysere våre resultater opp mot teorien for å kunne besvare vår problemstilling "*På hvilken måte kan ledere tilrettelegge for hensiktsmessig beslutningsmøter, diskusjonsmøter og informasjonsmøter for ansatte i en hybrid arbeidshverdag?*". Dette vil bli gjort ved å sammenlikne informasjonen vi har fått fra våre informanter, opp mot teori fra kapittel 2.

I vår intervjuguide har vi gruppert spørsmålene om møteform innad i de tre forskjellige møtetyperne. Dette ble gjort for å tydelig kunne skille hvordan informantene opplever de forskjellige møteformene i de ulike møtetyperne. Likevel ble ikke alle svar like spesifikke som vi skulle ønske. På bakgrunn av dette har vi valgt å dele opp i delkapitler om de generelle erfaringene med de ulike møteformene, for så i neste delkapittel skrive om erfaringene rundt møteformene innad de spesifikke møtetyperne.

4.1 Digitale møter generelt

Den generelle konsensusen rundt digitale møter er at de ofte er kortere og mer saklige, ved at de holder seg mer til agenda, samt at det blir mindre småsnakk, og det derfor er lettere å holde seg til tiden. Flere informanter sier at det er lettere å få prate ferdig, ettersom terskelen for å avbryte noen som prater digitalt er mye høyere enn når det er fysisk.

Møtedesign

Flere referenter påpekte at teknologien må fungere, ellers kan møtet plutselig ta lengre tid. Et viktige aspekt ved digital møter generelt, er at møteleder har ansvaret for valg av møtedesign. Valg og tilrettelegging av teknologien må imøteses og matches for å nå møtets overordnede mål (Allison et al., 2015) I tillegg er det møteleders ansvar om sørge for at teknologien er klar til bruk og at den fungerer under hele møteprosessen (Allen et al., 2017, s. 680–898).

Informantene nevner og at digital plattform gjør møter mer fleksible, ved at man så og si kan ta et møte når som helst, hvor som helst, samt nå flere ressurser på tross av fysisk distanse. Dette blir bekreftet av en undersøkelse som viser at flertallet av de intervjuede lederne uttrykte at videomøter er meget verdifullt for samarbeid innad i team, uavhengig av fysisk lokasjon (Reed & Allen, 2021).

Møteleders og deltakers ansvar

En informant nevner spesifikt at digitale møter kan være en bedre møteform for de som tenker før de prater, ettersom det er en høyere terskel for å ta ordet for de som prater før de tenker. Hun sier at dette er på grunn av barrieren som oppstår ved å måtte slå på sin egen mikrofon. Edmondson sier at grunnmuren til godt teamarbeid ligger i psykologisk trygghet (Edmondson, 2018), og som nevnt kommer det frem at noen virker til å føle større psykologisk trygghet ved digitale møter. Dette kan skyldes at det er behjelpelig med et teknologisk skille mellom deltakerne.

Ved digitale møter er det flere som skal samarbeide over en plattform som krever sterkere styring av møtet, ettersom teknologien utfordrer den mellommenneskelige kommunikasjonen. Her er det først og fremst leders ansvar å styre møtet, ved å etablere kjøreregler (Lerdahl, 2015), men alle møtedeltakere må bidra kollektivt til at styringen faktisk utretter noe (Malouff et al., 2012; Odermatt et al., 2018).

Flere mener et negativt aspekt er at det kan være vanskelig å følge med i digitale møter, som fører til at man lett faller av. Det blir ofte mer monolog, og folk kan ende opp med å fokusere på det som er relevant for dem, og unnlate følge med på resten. Dette kan føre til at man forsøker å multitask samtidig som møtet foregår. Flere har også påpekt at det kan være utmattende å delta i lange møter digitalt.

Med forbehold om at deltakerne holder seg til møtets aktuelle oppgaver, klarer de å opprettholde større grad av effektivitet. Utfordringen med forbeholdet, er som nevnt at nyere forskning viser at 70 % av møtene kan hindre ansatte i å gjøre produktivt arbeid (Laker et al., 2022) grunnet kontraproduktiv adferd (Lehmann-Willenbrock et al., 2016). Eksempelvis, multitasking (Reed & Allen, 2021). Det er et uheldig utfall, ettersom det er vist at man ikke klarer å gjennomføre flere oppgaver, som krever høy oppmerksomhet, samtidig (Midelfart & Midelfart, 2021).

Videre sier informantene at den sosiale delen med møter ofte uteblir. Man får ikke den lille småpratene før, under og etter møtet, som er med på å bli kjent og bygge kultur. Det beskrives som om den naturlige dynamikk mellom deltakerne går tapt når møtet er digitalt. Det blir en lite organisk diskusjon, og leder av møtet kan måtte ende opp med å tydelig dele ut ordet og spørre. Denne dynamikken gjør det og vanskelig å være kreativ, nevner en informant. En annen sier at digitale møter kan skape mer oppfølging i ettertid, hvor man må ta kontakt med møtedeltakerne for å høre hva deres faktiske tanker om emnet er, ettersom de ikke ble fremmet i møtet.

4.2 Hybride møter generelt

Det informantene mener er positivt med hybride møter, er at det er veldig fleksibelt. Selv om man ikke kan stille fysisk, har man mulighet til å være med digitalt, som også gjør det lettere å kunne arrangere større møter. Hybride møter går litt mot det samme som digitale, hvor de er mer saklige, og svarer mer på agenda, enn ved fysiske møter. Videre er det forøvrig ikke spesielt mange positive holdninger til hybride møter.

Møtedesign

Det teoretiske grunnlaget rundt fleksibilitet og saklighet forankres i likhetene med digitale møter generelt. Nevnt i punkt 4.1 om digitale møter.

Møteleders og deltakers ansvar

Det nevnes at dersom et hybrid møte skal fungere bra burde det være en stor overvekt av digitale deltakere. Dette fordi det skapes ofte grupperinger i hybride møter, hvor de fysiske deltakerne ofte har møtet seg imellom, og de digitale deltakerne blir glemt. Dette er noe tilnærmet alle informantene har fortalt. Grupperingene gjør at det er vanskelig å hekte seg på diskusjonen for de digitale deltakerne, samt at det kan være vanskelig å fange opp det som foregår mellom de fysiske deltakerne. Altså, de digitale deltakerne får en dårligere møteopplevelse enn de fysiske, og ender ofte opp som rene tilskuere.

Her ser vi et tydelig eksempel på at møtedeltakere ikke inkluderes (Lerdahl, 2015), og bekrefter Brattens teori om grupperinger i hybridmøter (Bratten, 2022). I en slik møteform er det derfor ytterst viktig at møteleder styrer ordet (Lerdahl, 2015; Lillebø, 2012), og er

påpasselig med å inkludere alle deltakere så alle får sagt sin mening, og følt seg inkludert. Flere av våre informanter kom her med innspill om at de nå har hybridmøter hvor alle deltakere er pålogget digitalt, selv om noen sitter sammen fysisk.

Da kan man argumentere mot nødvendighet av å velge et hybridmøte, når alle deltar digitalt. Argumentet for kan likevel være at anses positivt sett mot det sosiale aspekt for de som er samlokalisert.

Informantene sier og at det kan være utfordrende med hybride møter ettersom det er mange teknologiske systemer som skal fungere sammen. Dette kan gjøre at det blir dårlig lyd og/eller bilde, mye støy i møtet, og folk som hopper inn og ut av møter, hvilket blir mer tydelig i hybride møter. Kombinasjonen av dette gjør at det er flere av informantene som foretrekker digitale møter fremfor hybridmøter.

4.3 Fysiske møter generelt

Møtedesign

I de fysiske møtene, er mellommenneskelige faktorer i fokus for de positive erfaringene. Her sier informantene at det er lettere å kommunisere, ved å vise emosjoner, lese kroppsspråk, unngå misforståelser og man får en mer dynamisk diskusjon. De mener og at fysiske møter gjør det lettere å samarbeide, samt at deltakerne blir mer kreative. I møtene er det også lettere å bruke rommet og visuelle hjelpemidler. Informantene mener og at disse møtene er mer uformelle enn digitale og hybride, og derfor i større grad kan være med på å bygge tillit, relasjoner og kultur.

Denne uformelle siden av møter bekreftes fra teorien, hvor Rogelberg sier at møter er med på å bygge sosiale relasjoner, som igjen bygger psykologisk trygghet (S. G. Rogelberg, 2018).

Møteleder og deltakers ansvar

Det informantene trekker frem som negative erfaringer er at de fysiske møtene er vanskeligere å få til. De krever mer organisering og reisetid, samt at man kan ende opp med at viktige personer uteblir fra møtet. Dette kan resulterer at møtet ikke kan gjennomføres og må avtales på ny.

Når det kommer til hvordan møtet foregår sier så og si alle at det er lettere å få avsporinger

med småprat, og at man snakker seg bort fra tema. Avsporinger kan være et tegn på at deltakerne føler at møtet er unødvendig, og derfor har en negativ innstilling til møtet på forhånd, som da fører til kontraproduktiv adferd (Lerdahl, 2015; Reed & Allen, 2021). Et annet aspekt bør heller ikke utelates, hvor deltakerne synes det er hyggelig å være med andre, som igjen kan føre til at det oppstår småprat. Det er her møteleder må ta ansvar og trekke samtalen tilbake til temaet for agendaen for møtet (Lillebø, 2012)

Fellesnevner for flere respondenter er en opplevd større sosial barriere for å uttrykke seg ansikt til ansikt, og at det derfor er skumlere å være tydelig. Ved større diskusjoner kan det være krevende å ha møter fysisk, og her ville man kanskje blitt litt mer skjermet ved å ha diskusjonen digitalt. Her kommer vi igjen tilbake til psykologisk trygghet (S. G. Rogelberg, 2018), hvor det er viktig at møteleder legger opp til en kultur hvor deltakere tør dele sine meninger. Da må det uttrykkes at tilbakemeldingene er rettet objektivt mot forslaget, slik at de ikke føles personlige for deltakerne (Lerdahl, 2015). Dette kan være med på å gjøre at deltakerne oppfatter møtene som tryggere, hvilket igjen kan bidra til større deltakelse. Som nevnt tidligere kan deltakerne oppleve en større trygghet ved å ha en teknologisk avstand.

En informant nevnte og at det blir vanskeligere å multitasking ved fysiske møter, og at tiden da går utover andre arbeidsoppgaver. Informanten begrunnet dette med at det ble mye mer tydelig at man utførte andre arbeidsoppgaver i møtet. Som tidligere nevnt er multitasking en aktivitet som er lite hensiktsmessig i møtesammenheng, og det er regnet som kontraproduktiv adferd i forbindelse med teorien.

4.4 Beslutningsmøte

Møtedesign

For at et beslutningsmøte skal ha et hensiktsmessig resultat mener flere informanter at det er essensielt at personene med beslutningsmyndighet inkluderes. Dette vil gjøre at man unngår å måtte ha et nytt møte, ettersom man ikke får tatt beslutningen som er selve formålet med møtet. Boivie, De Smet, Jost, Weiss og Åkerström bekrefter dette, og sier at nøkkelpersoner, samt personer med beslutningsmyndighet (beslutningstakere) bør inkluderes, samtidig som det opprettholdes en nøktern møtestørrelse (Boivie et al., 2016; De Smet et al., 2019;

Åkerström et al., 2019). Det er essensielt at beslutningstakerne er til stede for å unngå beslutningsvegring (Konochristos, 2021), og at møtet må gjentas pga. manglende beslutning. Her er det essensielt at beslutningstakerne innehar tilstrekkelig informasjonsgrunnlag for å ta en beslutning. I tillegg til at de kun blir invitert til beslutningsmøter som er nødvendige for dem å delta i, for å unngå at de blir en observatør som resulterer i bortkastede ressurser (De Smet et al., 2019; Hall et al., 2019; Åkerström et al., 2019).

Møteleder og deltakers ansvar

For å gjennomføre et beslutningsmøte på en hensiktsmessig måte, kommer det frem fra våre informanter at det hele begynner med gode, og gjennomførte forberedelser. Første punktet i møtedesignet er avgjørelsen av møtets nødvendighet (Chan, ; Luong & Rogelberg, 2005). Videre ligger hovedansvaret for hensiktsmessig gjennomføring av møtet på lederen, som legger føringer for hvordan hele møtet gjennomføres, og hva resultatet blir. Rogelberg fremhever at lederens ansvar sikres gjennom god forventingsstyring, visualisering, gjennomarbeidede forberedelser og positivt møteinnstilling (S. G. Rogelberg, 2018). Likevel, viser teorien at en vesentlig del av ansvaret også ligger på deltagerens forventninger og engasjement (Bang, 2016; Chan, 2003; Schwarz, 2015).

Når det er vurdert dithen at møtet burde gjennomføres, legger informantene stor vekt på at det må være en agenda på plass når innkallingen av møtet blir gjort. Flere nevner og at de mener agendaen burde inneholde bakgrunnsinformasjon, for å kunne ta en veloverveid beslutning, samt ett til to forslag om beslutning. Denne observasjonen er helt i tråd med teorien, hvor det presiseres at en tydelig agenda er helt essensielt for et godt møte (Chan, 2003; De Smet et al., 2019; S. G. Rogelberg, 2018; Schwarz, 2015; Tepper, 2004). Rogelberg understreker at agendaen må utformes og tilpasses det konkrete formål og design (S. G. Rogelberg, 2018). Deltakerne er da mer forberedt på møtets innhold, og dette vil bidra til tydeligere meningsskaping og forberedelser hos deltakeren. Samlet sett kan det motvirke eventuell motstand (Reed & Allen, 2021).

"[Lederen] må avklare roller og forventninger. Lederen må delegere, og være tydelig på hvem som eier de ulike oppgavene. Det er og lederens ansvar å være tydelig når en beslutning er tatt, slik at folk er med på det" (Informant E1).

Når møtet først er i gang sier informantene at det viktigste er at møtet holder seg til agendaen. Dette innebærer at det som blir pratet om i møtet er relevant for beslutningen som skal tas, samt at man holder seg til den tiden som er fastsatt. Unngåelse av for lange møter og tilpasset møtelengde i forhold til mål understrekes av Leach et al. (Leach et al., 2009). Dette er igjen et hovedansvar som ligger på møteleder sine skuldre, sier informantene. Evidensbasert strategi viser at lederen kan gjøre dette gjennom aktiv tilrettelegging, slik at avbrytelser reduseres og momentum opprettholdes (S. G. Rogelberg, 2018). Videre mener informantene at lederen må styre møtet gjennom agendaen, uten at det blir nevneverdige avsporinger utenom tema. Lederen har et proaktivt ansvar for å fasilitere og stille relevante oppfølgingsspørsmål, samt passe på at møtet ender med en beslutning. Som nevnt i teorien er felles rammer og regler et viktig fasiliteringsverktøy, som er nødvendig både for møteleder og møtedeltaker. Dette bidrar til å styre møtets eventuelle avsporinger og politiske aspekt (Reed & Allen, 2021; Tepper, 2004).

Det kommer og frem at det vil være hensiktsmessig å avklare roller i starten av møtet, slik at alle deltakerne vet hva som forventes av dem, samt hva som ikke er deres oppgave. Avklaring og tydeliggjøring av roller og ansvar bekreftes av Chan (Chan, 2003).

Når beslutningen er tatt, og møtet nærmer seg slutten, er det flere informanter som mener det er hensiktsmessig å oppsummere møtet. Dette er for å skape en felles forståelse av hva som er besluttet. Videre må lederen påse at oppgaver delegeres hensiktsmessig, og det sendes ut et møtereferat. Informantene påpeker at det er viktig at møtereferat sendes til alle som var til stede, samt eventuelt de som ikke hadde mulighet til å stille. Ved behov for eventuelle tilbakeblikk, gir referatet deltagerne muligheter til å spore møtets informasjonsflyt og faktiske beslutninger. Delegering av oppgaver går under leders oppgaver rundt fasilitering, samt at det er stor enighet i teorien om at referat skal utsendes for å konkludere møtet (Cohen et al., 2011; Lillebø, 2012; S. G. Rogelberg, 2018). I tillegg må lederen passe på at alle blir hørt, uten at noen individer dominerer møtet med sine synspunkter, og sin egenagenda (S. G. Rogelberg, 2018).

4.4.1 Digitalt

Mellom våre informanter var det en generell konsensus om at digitale beslutningsmøter er så godt som likestilt med fysiske beslutningsmøter, når det kommer til foretrukket møteform. Det er verdt å nevne at de fysiske møtene hadde en marginalt høyere oppslutning.

Informantene mener at det er lett å legge frem informasjonsgrunnlaget for beslutningen som skal tas, samt at deltakerne møtte opp mer presist, møtet går raskere i gang, og de kommer fortere til poenget. Dersom det har vært gode diskusjonsmøter i forkant, mener de at et beslutningsmøte er ryddig og velfungerende i et digitalt format. Dette understrekes i teorien at valg av teknologiske aspekter ved møtedesignet er viktig for å imøtese møtets formål (Allen et al., 2017; Daim et al., 2012).

På en annen side nevnes det at et digitalt beslutningsmøte setter krav til deltakernes tekniske kompetanse. En informant sier at dersom det er noen deltakere som ikke har god nok teknisk kompetanse kan de ble utelatt fra beslutningsmøtene, hvilket kan skape en skjevfordeling i møtet, som igjen går utover maktforholdet. Utover dette var det ingen spesielle negative meninger rundt eksplisitt digitale beslutningsmøter. Når hensynet til deltakernes kommunikasjonspreferanser er ivaretatt, er videre oppfølging av brukervennlighet avgjørende. Det bestemmer hvem som kan delta, måloppnåelse og hvordan informasjonsverdien i møtet berikes (Allen et al., 2017).

4.4.2 Hybrid

Kommentarene fra våre informanter fulgte tidligere nevnte meninger rundt den generelle oppfatningen av hybride møter. Det var ingen eksplisitte kommentarer hverken positivt eller negativt for hybride beslutningsmøter.

4.4.3 Fysisk

Informantene mener at når beslutningsmøter er fysiske blir det mer dialog rundt de forskjellige synspunktene, samt at det er lettere å få bekreftelse av de andre på beslutningen man tar. Én nevner eksplisitt at fysiske beslutningsmøter er å foretrekke, ettersom øyekontakten man får, og det å lese kroppsspråket til de andre deltakerne, er viktig.

Det ble og nevnt at beslutningen blir mer demokratisk når alle er like til stede. På en annen side vil møtet bli sårbart dersom ikke alle kan delta fysisk. Om det er maktkamper kan noen

velge å ta opp spesifikke saker når bestemte møtedeltakere ikke har mulighet til å delta. Her må vi understreke premisset om at møtet må være helfysisk.

Et annet bekymringspunkt for informantene var ved at møtet er fysisk kan det fort føre til at deltakerne tar opp andre temaer, og at møtet tar unødvendig lang tid. Det kan og oppleves for intenst når det er fysisk, og ved uenighet kan det være lettere å si sin mening digitalt. Her understrekes det at dette avhenger av person og tematikk. Som nevnt, avhenger dette mye av både lederens styring og kontroll, samtidig som det handler om møtedeltagernes innstilling. Sammen legger de føringer på møtekulturens dynamikk og politikk (Molstad & Aspeli, 2020).

4.5 Diskusjonsmøte

Møtedesign

I likhet med beslutningsmøtene, legger informantene stor vekt på at diskusjonsmøtene kun blir relevante om de essensielle nøkkelpersonene blir invitert. En informant nevner at det er viktig med støtte og møtetrygghet i diskusjonsmøter. Det vil si at det foreligger trygge og tillitsbaserte relasjoner i bunnen, slik at alle tør dele sin mening. En informant sier blant annet;

"I våre møter er det mye "grønn hatt", hvor alle sier det de vil, og diskuterer disse tankene." (Informant D1).

I et diskusjonsmøte påpekes viktigheten med en vedlagt agenda sammen med møteinnkallingen. Til forskjell fra beslutningsmøter, mener informantene at denne agendaen kan være noe mindre strukturert. Dette fordi det skal være takhøyde og toveiskommunikasjon, i form av ulike tanker og meninger. Her bygges det opp under at det kan være en semistrukturert agenda. Som tidligere nevnt er det her viktig at agendaen skreddersys etter formålet, hvor det informeres om diskusjonsmomentene, samt at det vedlegges informasjon rundt temaene.

Møteleder og deltakers ansvar

"Det må være takhøyde for ulike tanker og meninger. Er man fastlåst på hvordan ting skal være har man allerede tatt en beslutning, og det er derfor ikke noe å diskutere"

(Informant A2).

Når møtet foregår sier informantene at det kan være hensiktsmessig at leder for møtet setter noen kjøreregler fra starten av. Om det forventes en større diskusjon, er tidlig etablerte og tydelige regelsett spesielt viktig, fordi det er høy sannsynlighet for avsporinger. Videre sier informantene at lederen må sørge for at alle får fremme sine synspunkter, samt regulere fremtredende dominant adferd. I tillegg er det viktig at det er progresjon i diskusjonene, at man kommer i mål, samt unngå repetitive diskusjoner. Teorien underbygger styringsmulighetene lederen besitter på bakgrunn av maktposisjonen leder innehar (Stensaker & Haueng, 2016). Makten bidrar til å kunne påvirke andres adferd i møtet, for å unngå dominerende deltakere, og fremme deltakelse.

"[Det er] veldig viktig at den som leder møtet har ledelsen. Viktig å ikke bli vippet av pinnen av de som har høyere rang i bedriften" (Informant C1).

"[Det er] viktig hvor åpen lederen er for innspillet ditt, ettersom man ønsker anerkjennelse fra lederen. Lederen må definere at alle innspill er gode innspill, fra start. At det ikke har så mye å si hva lederen mener, men heller hva alle mener" (Informant D2).

Makten styrende i forbindelse med møtedynamikken og kulturen, slik at lederen kan balansere den samspillet og den kollektive teambelastningen. Uten styrende makt, kan det oppstå en kontraproduktiv møtekultur, i form av «*collaborative overload*» (Cross et al., 2016).

Oppsummert, er det viktig at lederen styrer diskusjonen, og at fagpersonene får komme med sine synspunkter. I likhet med andre møtetyper og tidligere nevnt teori, er oppfølging og oppsummering via et handlingsreferat hensiktsmessig, fordi det etablerer kollektiv forståelse.

4.5.1 Digitalt

"Når en har ordet, har man oppmerksomheten. Har man først ordet får man sagt det man skal, og blir ikke like lett avbrutt" (Informant B1)

"Terskelen er høyere for å slenge seg på diskusjonen på grunn av unmuting, og tekniske utfordringer" (Informant D1)

De to viktigste punktene som fremheves av informantene om digitale diskusjonsmøter, er positive og -negative erfaringer vedrørende dialogens synkronitet. På den ene siden mente mange informanter at det blir ryddigere diskusjoner, ettersom alle får sin tur til å prate, uten å bli avbrutt. På den andre siden er vanskeligere å "hive seg på" diskusjonen. Bakgrunnen for dette er at det er vanskelig å time kommentarer og innspill i en digital diskusjon, på grunn av forsinkelsen som oppstår. Kirkman & Mathieu fremhever møtets synkronitet i deres tredje dimensjon. Kombinasjonen mellom bruk av verktøy og virtuelle miljø er avgjørende for nivåene av synkrone interaksjoner (Kirkman & Mathieu, 2005). Et negativt aspekt som mange informanter trekker frem, er at diskusjoner forutsetter gode kommunikasjonsformer og -flyt, og dette er utfordrende i en digital setting. Digitale møter begrenser de interaktive mulighetene til å lese kroppsspråk og få øyekontakt (Reed & Allen, 2022), som igjen skaper en mindre organisk diskusjon. Utfordringene forstørres når det er mange mennesker som er med i diskusjonen. Dersom det er flertall av deltakere med gode relasjoner i bunnen, mener flere informanter at det vil være lettere å ha et diskusjonsmøte digitalt.

"Om det blir en heftig diskusjon blir man mer skjermet om man har det digitalt"
(Informant F2)

Informantene trekker også frem at det er positivt å være digitalt når det er harde diskusjoner, hvor man blir virtuelt distansert ved å sitte bak en skjerm. De mener og det er lettere å styre tiden, ettersom det blir mindre småprat. Og en mener at det er lettere å gå ut av møtet om man merker at det ikke er et møte som er relevant. Da trenger man ikke å avbryte møtet når man går ut, og det påvirker ikke gruppedynamikken i like stor grad som ved fysiske møter. Dette underbygges av Molstad og Aspeli, som sier at det kan oppstå kryss- og subkulturer ved større geografisk spredning (Molstad & Aspeli, 2020), hvor digitale møter er nødvendig. Det kan derfor ha oppstått en "møtekultur", hvor noen handlinger er sosialt akseptabelt i digitale møter, i motsetning til fysiske.

4.5.2 Hybrid

"[Hybrid møteform] er ganske verdiløst for diskusjonsmøter" (Informant C1).

Informantene har ikke mye positivt å si om hybride diskusjonsmøter, men til gjengjeld er det noen sterke argumenter. Flertallet er enige om at det er blitt en skjevhet mellom de som deltar fysisk, og de som deltar digitalt, som nevnt i form av grupperinger. Resultatet av nettopp denne sammensetningen av møteform og type, blir alt annen enn hensiktsmessig.

Informantene forteller at det blir grupperinger i diskusjonene, hvor de som deltar fysisk diskuterer seg imellom, og de som deltar digitalt kun blir observatører. Et tilleggsaspekt til den digitale skjevheten, er lederes og deltageres evne til å dele sin oppmerksomhet.

Multitasking og distraksjoner undergraver deltagerens evne til å være "tilstede" (Rogelberg, 2018)

"Det er lett å slenge seg på om man vil høre hva som blir snakket om. Lett å få til, lett å få med en ekstern ekspert, som kan berike møtet. Og det er lett å spille på ressurser som er et annet sted" (Informant B2)

På den positive siden, fremhever informant at det er lett å delta digitalt som en passiv deltager. Det vil si at man aktivt kan lytte til diskusjonen, samt muligens komme med innspill ved behov. I tillegg er det lett å spille på eksterne ressurser som oppholder seg på en annen lokasjon. I hybride hverdager med økende kompleksitet og aktiv benyttelse av fjernarbeid, er hybride møter et fleksibelt alternativ. Møtet kan avholdes uansett lokasjon (Reed & Allen, 2022).

4.5.3 Fysisk

Rundt 85% av våre informanter foretrekker fysisk møteform i diskusjonsmøter. Bakgrunnen for den positive innstillingen underbygges av dynamisk diskusjonsflyt, idédynamikk og at det er enklere å forklare ved hjelp av fysiske verktøy. I tillegg påpeker de at kreativiteten øker, blant annet gjennom spontane dialoger som kan resultere i positive bidrag. Dette underbygges av Rogelberg, som sier at ansatte raskt kan bringe sammen meninger, tanker og idéer på en mer samarbeidsvillig og koordinert måte. Møtene er da med på å skape en felles forståelse av muligheter og utfordringer (S. G. Rogelberg, 2018).

“Man føler et større ansvar til oppgaven når man blir pekt ut i et fysisk møte”

(Informant C4)

Som nevnt i sitatet, opplever noen større ansvarlighet og eierskap når man blir pekt ut til en oppgave fysisk, kontra digitalt. Dette underbygges av Reed og Allen, som påpeker at når vi kan se hverandre, enten fysisk eller med webcam, holdes vi mer ansvarlige til situasjonen og oppgaver (Reed & Allen, 2022). Fysiske møter krever høy oppmerksomhet av deltakerne, hvilket gjør det vanskelig å multitasking (Midelfart & Midelfart, 2021; Reed & Allen, 2021).

“[Fysiske møter gjør det] vanskeligere å dele informasjon fra tidligere. Som for eksempel en PowerPoint-presentasjon eller liknende” (Informant C4).

Som tidligere nevnt, er det konsensus mellom informantene om at det lett oppstår avsporinger i fysiske møter, hvilket fører til at møtene sklir ut i tid. Flere informanter påpeker også at det vanskeligere å dele og loggføre informasjon i fysiske møter. Dette kan forankres i utfordringen med følge opp møtedokumentasjonen asynkront (Olien et al., 2017). Det vil si at det er utfordrende å notere og følge med simultant, fordi det krever større deling av fokus. I motsetning til digitale møter, hvor det er gode verktøy som tilrettelegger for parallell og automatisert loggføring. Fysiske møter krever oftere mer etterarbeid i form av oppfølging og dokumentasjon. I en allerede hektisk hverdag, kan summen av den totale brukstiden anses som mer krevende, som igjen oppfattes som en negativ ringvirkning.

Utover dette er det ellers få negative holdninger rundt fysiske diskusjonsmøter.

Kombinasjonen av møtetype og –format er antageligvis foretrukket fordi møtets egenskaper og formål samsvarer med oftere med hensikt.

4.6 Informasjonsmøte

Møtedesign

“[I et informasjonsmøte burde det] foreligge en helt klar agenda, og tilhørende slides. Det burde og gjøres opptak om mulig, slik at man kan se det i ettertid. Infomøte bør man helst ikke måtte være en del av for å få informasjonen. Man burde kunne se det i ettertid”

(Informant A2)

Informasjonsmøter domineres av enveiskommunikasjon, og forventningene til møtet bærer preg av dette. Det må først og fremst tas en vurdering på om denne informasjonen må være et møte, eller om det kan være en e-post. Informantene påpeker at informasjonsmøtene burde være lette å delta på, dette vil bidra til at listen for å delta blir senket. I tillegg mener de at det er hensiktsmessig med minst mulig småprat, slik at møtet kan utføres mest mulig effektivt. Det kommer frem at man ikke skal behøve å være i møtet for å få med seg informasjonen. I den forbindelse foreslår de at det tas opptak eller at det sendes ut møtereferat i ettertid, slik at man kan orientere seg på et senere tidspunkt.

Møteleder og deltakers ansvar

“Informasjonen som skal ut må være tydelig, og det er viktig at det ikke er for mye informasjon på en gang. Den må være det du trenger, men ikke noe mer” (Informant E1)

I likhet med ovennevnte møteforventninger. Ved nødvendige informasjonsmøter, understreker flere av informantene at leder bør være veldig godt forberedt, samt at kun inviterte relevante informasjonsmottakere. I tillegg foreligger det en klar forventning om en tydelig agenda foreligger i rimelig tid før møtet. Da kan møtedeltagerne ta stilling til informasjonen som vil bli gitt, forberede seg ved behov eller vurdere om deltagelse har prioriteringsnødvendighet. Sistnevnte, er med forbehold om at det ikke er obligatorisk. Som tidligere nevnt er det primært møteleders ansvar å påse at det kun er relevante deltakere som er invitert (Allen et al., 2017), men det er og deltakers ansvar å melde ifra om møtet oppleves irrelevant ved innkalling.

I starten av møtet sier flere at det er nødvendig at leder for møte sier ifra om det er ønskelig med spørsmål, eller om det vil bli en spørsmålsrunde til slutt. De fleste mener dette er nødvendig, for å eventuelt kunne oppklare uklarheter.

Å fastsette tydelige kjøreregler i starten av et møte er med på å skape en bedre dynamikk i møtet, ved at man unngår unødvendige avbrytelser (Reed og Allen 21; Lerdahl 15)

“I et informasjonsmøte burde man bruke mye humor, spesielt om du skal ha med mange”

(Informant E2)

De ansatte vil prioritere informasjonsmøtene om de føler at de får noe igjen for det. Informantene sier at lederen kan gjøre det interessant gjennom velvalgt informasjon, bruk av god presentasjonsteknikk, enkelt språk og humoristiske innspill. Videre sies det at det ikke må være for mye som skal gjennomgås, ettersom det blir for mye informasjon til å prosessere. For å unngå at møtet ikke inneholder for mye informasjon, sier Chan at man må lage en agenda som passer med avsatt tid (Chan, 2003). Hvilket vil være med på å begrense mengden av informasjon som blir delt. Møteleder har som nevnt et ansvar for aktiv tilrettelegging, herunder ved å fremme positivitet, opprettholde momentum i presentasjonen, og oppmuntre til oppmerksomhet og fokus (S. G. Rogelberg, 2018). Samlet sett, sier Rogelberg at ovennevnte vil bidra til at møtene kunne få bedre omtale og omdømme. Dette bidragsytende faktorer til positiv innstilling og større oppslutning på fremtidig informasjonsmøter, som igjen har positiv innvirkning på kontinuitet og effektivitet.

4.6.1 Digitalt

“[Informasjonsmøter] burde nesten alltid bare være digitale. Da kan alle gå når de vil, og bli med når de vil - for det som er interessant for dem” (Informant C1).

Det foreligger felles enighet om at informantene preferer informasjonsmøter i digitalt format, eventuelt hybride løsninger. Dette fordi møtedeltagelse blir mer fleksibelt og inkluderende for alle. I tillegg påpekes opptaksmuligheten, slik at man eventuelt kan se det senere. Som nevnt, påpeker Allen, Lehmann-Willenbrock og Rogelberg, at riktig teknologi er essensielt for måloppnåelse, hvordan informasjonsverdien berikes, brukervennlighet og hvem som kan delta (Allen et al., 2017).

“Jeg har heklet mange duker i løpet av møter de siste årene” (Informant E2)

Som nevnt, er informasjonsmøter enveiskommunikative. I digitale møter har færre deltagere en aktiv rolle, det vil si at de skal lytte fremfor å si noe. I tillegg trekker flere informanter frem at det er hensiktsmessig å ha møtene digitale, ettersom man har mulighet til å gjøre noe annet simultant. Eksempelvis påpekte noen at de kunne trene eller gå en tur, samtidig som man hører på møtet. Dette fordrer at man kan få all nødvendig informasjon ved hjelp av lyd. Teorien sier hovedsakelig at multitasking sjeldent er hensiktsmessig, men at det finnes unntak. Unntaket omfatter i hvilken grad oppgavene og situasjonen krever høy oppmerksomhet (Midelfart & Midelfart, 2021). Vi tolker det dithen at trening ikke nødvendigvis krever høy oppmerksomhet, og derfor kan kombineres med passiv deltakelse i et møte.

“Kan bli kjedelig. Lettere å falle av når man er med digitalt” (Informant E2)

Generelt var det lite negativ respons rundt digitale informasjonsmøter. Likevel var det flere informanter som nevnte det er lett å bli for passiv i møtet, som kan føre til konsentrasjonstap og hovedfokus på multitasking. Som nevnt tidligere er det viktig at møtet ikke blir for langt, for å unngå at deltakerne mister konsentrasjonen (Chan, 2003), i tillegg til at møteleder opprettholder momentum i møtet. Som tidligere nevnt, påpeker Rogelberg at dette kan gjøres gjennom aktiv tilrettelegging (S. G. Rogelberg, 2018).

4.6.2 Hybrid

“De som er interessert kan delta fysisk, og resten kan delta digitalt. Da kan man gå seg en tur mens man hører på” (Informant B2)

Et gjennomgående aspekt med det hybride landskapet, er at informantene sjeldent nevnte dette med positivt fortegn. Et positivt aspekt som skiller hybride informasjonsmøter fra de andre møtetyperne trekkes likevel frem, nemlig at de medfører en stor fleksibilitet og valgfrihet for deltakerne. Som nevnt under det digitale aspektet, påpeker Allen, Lehmann-Willenbrock og Rogelberg at hybride IKT-løsninger kan hjelpe ledere med å skreddersy møter, slik at det samsvarer med teamets kommunikasjonspreferanser (Allen et al., 2017) og den komplekse hybride hverdagen (Hennestad & Revang, 2017b). Her blir det høyst relevant å ta stilling til den fjerde virtualitetsdimensjonen, som baserer seg på en sammenstilling av de tre dimensjonene til Kirman og Mathieu. Lederens valg av hybride møter bør baseres på kombinasjonen av hvorvidt man kan stole på virtuelle verktøy (1), om det er hensiktsmessig at interaksjoner skjer via virtuelle i midler (2) og ansikt-til-ansikt-situasjoner (3) (Kirkman & Mathieu, 2005). I tillegg til den fjerde moderne dimensjonen, som tar høyde for hybride løsninger.

“Jeg vil heller ha heldigitalt informasjonsmøte istedenfor hybrid, fordi da møtes alle på samme plattform, med like forutsetninger” (Informant F2)

“Det som foregår fysisk mellom møteleder og deltaker er vanskelig å fange opp for de som er digitalt” (Informant F1)

Et viktig punkt som kommer frem, er at informantene heller vil ha et digitalt informasjonsmøte enn et hybrid møte. Informanter påpeker at det kan være vanskelig å få all den nødvendige teknologien til å fungere, ettersom det er flere aspekter som spiller inn i et hybrid møte. I tillegg sier flere at kan få en annen opplevelse av hva som blir sagt, når man sitter fysisk kontra digitalt. Som nevnt tidligere, påpeker Allen, Lehmann-Willenbrock og Rogelberg at det forankres i møtedesignets teknologiske omfang (Allen et al., 2017) og Mesmer-Magnus og kollegaer påpeker at det avhenger av verktøyenes interaktive synkronitetsnivå (Mesmer-Magnus et al., 2011). Utfordringer med møtekultur og synkronitetsnivå i hybride møter kan oppstå i skjæringspunktet mellom de to plattformene.

Blant annet på grunn av teknologiske barrierer, skiftende fokus og manglende møteledelse. Resultatet kan bli oppstandelsen av grupperinger, som har stor innvirkning på det dynamiske og politiske samspillet. Molstad og Aspeli, påpeker at økt distanse mellom oss, herunder både i form av geografi og teknologi, kan føre til dannelse av kryss- og subkulturer med positivt og negativt fortegn (Molstad & Aspeli, 2020).

“Det negative [med hybride informasjonsmøter] er om teknikken ikke fungerer, og at man kan få et A og B lag mellom de som sitter i rommet, og de som er med digitalt”

(Informant E1)

4.6.3 Fysisk

“Om det er viktig er det best at det er fysisk. Man kan stille spørsmål, og alle får med seg alle spørsmålene” (Informant B2)

Informantene sier at fysiske informasjonsmøter gjør det lettere å stille oppklarende spørsmål, samt at det kan komme gode diskusjoner ut av spørsmålene. Noen mener at det er lettere å få med seg informasjon fysisk. Andre informanter påpeker at de liker at de kan se hvordan de andre reagerer på informasjonen. Det å kommunisere fysisk gjør det enklere å tolke og vise kroppsspråk, ha øyekontakt, og tolke subtile endringer i stemningen i møtet (Reed & Allen, 2022). Fysisk tilstedeværelse skaper i tillegg et mer "her og nå"-fokus.

“... man får en følelse på hvordan det blir tatt imot av mottakergruppen, enten positivt eller negativt” (Informant C4)

Det å sette opp et fysisk informasjonsmøte med mange deltakere vil være ressurskrevende, samt at det vil oppta tiden til deltakerne. Fra teorien vet vi at ansattes tid er en knapphetsressurs, og at møter kan hindre dem i å gjøre produktivt arbeid (Laker et al., 2022). I tillegg fratrar fysiske møter deltagerens komplekse fleksibilitetsbehov. I en hverdag hvor hybride løsninger og fjernarbeid har blitt ansattes forventning, kan det kan oppstå en utfordring om lederen fjerner deltagerens valgfrihet. Et unntak kan være om det er lagt opp til sosiale sammenkomster i etterkant av møtet, da kan fysiske fungere som et samlende sosialt knutepunkt. Forener de formelle og uformelle aspektene med møter (S. G. Rogelberg, 2018).

“Det negative med fysiske informasjonsmøter er tidsbruk. [De] gjør et inngrep i kalenderen. Det kunne heller vært lagt ut som en infovideo som folk kan velge å se når de vil”

(Informant C4)

5. Diskusjon

5.1 Hovedfunn i problemstilling og forskningsspørsmål

I følgende kapittel vil vi presentere våre hovedfunn i forbindelse med vår problemstilling, og forskningsspørsmål 1 og 2, samt stille dem opp mot hverandre.

Problemstilling:

“På hvilken måte kan ledere tilrettelegge for hensiktsmessige beslutningsmøter, diskusjonsmøter og informasjonsmøter for ansatte i en hybrid arbeidshverdag?”

Forskingsspørsmål 1: *“Hvilke fordeler er det med digitale, hybride og fysiske møter?”*

Forskingsspørsmål 2: *“Hvilke ulemper er det med digitale, hybride og fysiske møter?”*

5.1.1. Beslutningsmøter

Digitale beslutningsmøter er oppfattet som en organisert og konkret måte å ta beslutninger på. Dette på bakgrunn av at det er lett å presentere informasjonsgrunnlaget for deltakerne, samt at alle får sin tilmålte tid til å fremme sine synspunkter. Den digitale plattformen utfordrer den mellommenneskelige kommunikasjonen, og derfor skapes det automatisk mer struktur mellom deltakerne for å kompensere for dette. Denne strukturen bidrar til enklere styring av møtet, større inkludering av deltakere, samt at den bidrar til effektivitet. Det er og en fordel at digitale møter er en fleksibel løsning både for ledere og deltakere, som gjør at man kan delta i møtet på tross av fysisk lokasjon.

Likevel blir det digitale møtet kun velfungerende om møteleder har gjennomført nødvendige forberedelser i forkant av møtet. Hvilket inkluderer utsendelse av agenda og invitasjon av beslutningstakere. Det kommer frem at agendaen må inneha fremdriftsplan for møtet, samt informasjonsgrunnlag for, og forslag til, beslutningene som skal tas. Dette gjelder alle møteformene.

Videre kan det være en ulempe at teknisk kompetanse unnlater beslutningstakere fra å delta i møtet. Dersom kritiske beslutningstakere uteblir, kan det skape en uheldig skjevfordeling i maktforholdet. På en annen side er den generelle møtedeltaker blitt relativt habil på digitale møter, i løpet av to digital-intense år.

Den største fordelen med hybride beslutningsmøter er at det er en fleksibel møteform, som gjør det enklere å inkludere flere på tvers av lokasjoner. Våre funn viser og at oppfatningen rundt møtene er at de er relativt like digitale i form av struktur, og at de svarer mer på agenda enn ved fysiske møter. Ellers kommer det ikke frem noen flere fordelaktige momenter om hybride beslutningsmøter fra våre informanter. Ulempene hybride beslutningsmøter medfører er at det kan oppstå grupperinger innad i møtet, mellom digitale og fysiske deltakere. Hvor de fysiske deltakerne holder møtet, mens de digitale deltakerne blir tilskuere. Det kommer og frem at det er en utfordring med de teknologiske systemene, hvor lyd eller bilde oppleves dårlig, eller at aktivitet i det fysiske rommet skaper støy i det digitale. Begge ulempene kan kontres med tydelig møteledelse, i form av at leder styrer ordet, slik at deltakere ikke prater i munnen på hverandre. Dette vil også være med på å inkludere de digitale deltakerne. Videre kommer det frem at om man har et flertall av digitale deltakere, kan dette skape en dynamikk som hindrer grupperinger.

Fra våre funn kommer det frem at den største fordelen til fysiske beslutningsmøter er at kommunikasjonen blir enklere. Fysisk tilstedeværelse legger bedre til rette for å tolke kroppsspråk og emosjoner, samt at det kan være med på å hindre misforståelser. Det kommer og frem at deltakere som blir tildelt en oppgave, vil føle et større ansvar til oppgaven som et resultat av å ha vært fysisk tilstede i møtet.

En ulempe med møteformen er at den er sårbar for eventuelle maktkamper, dersom ikke alle kan møte fysisk. Det kommer og frem at deltakere kan oppleve fysiske beslutningsmøter som noe intense, avhengig av person og tematikk. Dette kan likevel møteleder redusere ved å legge opp til en kultur hvor meninger blir oppfattet som saklige, ikke personlige. Det er videre essensielt at møteleder styrer møtet i henhold til fastsatt agenda, med tanke på tematikk og tid.

5.1.2. Diskusjonsmøter

Digitale diskusjonsmøter har en bedre struktur med organiserte diskusjoner, ettersom alle deltakere får sin tid til å prate. Det kommer og frem at ved harde diskusjoner blir deltakerne mer skjermet om de deltar digitalt, på grunn av den teknologiske distansen. Dette kan gjøre at diskusjonene oppleves mer objektive, og at deltakere ikke tar seg personlig nær av kommentarer. Våre funn viser til at diskusjonene kan gjennomføres på en god måte digitalt,

men at da forutsetter et flertall av deltakere med gode relasjoner i bunnen. For møteleder er det enklere å styre møtets tid, ettersom det fremkommer mindre prat utenom tema.

På tross av gode relasjoner, gjør den digitale møteformen deltakerne til offer for redusert synkronitet i dialogen, hvilket er et kjernemoment i diskusjonsmøter. Denne asynkrone dialogen fører til at det er problematisk å få organiske og kreative diskusjoner. På tross av god møteledelse vil det være vanskelig å legge til rette for at den digitale møteformen blir like interaktiv som den fysiske. Dette vil i de fleste tilfeller gjøre digitale diskusjonsmøter underlegne til de fysiske.

Fordelene med hybride diskusjonsmøter spiller på mye av det samme som for beslutningsmøtene. Det er den store fleksibiliteten som gjør det til en valid møteform, og som gjør at de fleste bærer over med ulempene et hybridmøte medfører. Det er enkelt å kalle inn til et diskusjonsmøte, og inkludere eksterne eksperter for å berike diskusjonen. Dette kan gjøres tross av at ikke alle deltakere er på samme fysiske lokasjon. For interesserte parter er det likeledes enkelt å ta del i et møte, om de kun ønsker å lytte til diskusjonen, eller ønsker å komme med innspill.

For hybride diskusjonsmøter fremkommer samme ulempe som for beslutningsmøtene. Det er de fremtredende grupperingene i møtene som gjør det utfordrende å ha en inkluderende diskusjon.

Den dynamiske diskusjonsflyten, idédynamikken og at det er enkelt å forklare ved hjelp av fysiske verktøy, er de største fordelene for fysiske diskusjonsmøter. Våre funn sier og at kreativiteten øker ved hjelp av spontane dialoger som oppstår rundt teamene når man deltar fysisk. Denne kombinasjonen av møtetype og –form er mest sannsynlig foretrukket ettersom formen legger godt til rette for formålet med et diskusjonsmøte.

Møteleder må i fysiske diskusjonsmøter være spesielt oppmerksom på eventuelle store avsporinger fra tema. Våre funn viser likevel frem at avsporinger kan til en viss grad være produktivt for diskusjonen, men dette må modereres så godt det lar seg gjøre. Det vil og være fordelaktig å utnevne en møtereferent, ettersom det kan være vanskelig for deltakerne å notere underveis i møtet. Dette vil og bidra til nødvendig dokumentasjon av møtet, samt mulighet for distribusjon av innhold til eventuelle deltakere som ikke var til stede.

Med bakgrunn i våre funn er den fysiske møteformen den som er mest foretrukket for diskusjonsmøter, og som later til å være den mest hensiktsmessige formen.

5.1.3. Informasjonsmøter

Våre funn viser at innen informasjonsmøter bringer det digitale aspektet med seg store fordeler innen fleksibilitet og tilgjengelighet. Herunder at det er enkelt å delta, samt at opptaksmuligheten gjør at informasjonen kan nå flere personer på tvers av tid og sted. Det kommer og frem at det kan være en fordel å holde møtene digitale, ettersom deltakerne da kan bedrive andre aktiviteter samtidig, som å for eksempel gå en tur. Spesielt med tanke på at møtene ofte foregår med enveiskommunikasjon fra leder til deltakere. Multitaskingen fordrer at den andre aktiviteten krever lav oppmerksomhet. Om ikke kan det føre til passive deltakere som mister konsentrasjonen. Det er også verdt å merke seg at eventuell multitasking kan gjøre det utfordrende å få med seg den visuelle presentasjonen. Våre funn viser viktigheten ved at det ikke er for mye informasjon som fremkommer, hvilket er spesielt viktig ved digitale møter. For mye informasjon, og for passiv møteleder, kan føre til lav interesse fra deltakerne. Dette kan igjen føre til at deltakerne ikke føler de får utbytte av møtet, og kan derfor vegre seg for å delta igjen.

Som tidligere nevnt er de hybride møtenes store fordel fleksibilitet og inkludering, som også er tilfelle når det kommer til informasjonsmøter. Her er fordelene så å si identiske med digitale informasjonsmøter, og det er ingen spesifikke funn som skiller seg ut for de hybride. Våre funn viser at det er ønskelig med heldigitale informasjonsmøter fremfor hybride. Dette fordi informasjonen kan komme frem forskjellig til fysiske deltakere enn til digitale. Om alle deltar på samme plattform, har alle like forutsetninger.

Fordelene med fysiske informasjonsmøter er at deltakerne kan ha lettere for å få med seg informasjonen, og at det kan være nyttig å se hvordan andre deltakere reagerer på informasjonen som blir gitt. I tillegg kommer det frem at det er en fordel å holde møtene fysisk om det er viktig informasjon som skal distribueres. Da er det og lettere å stille oppklarende spørsmål, som igjen kan bidra til produktive diskusjoner. Likevel er det meget ressurskrevende å samle mange mennesker for å gi informasjon, og det er derfor viktig at dette tas hensyn til i vurderingen rundt møteinnkallelsen. Et fysisk informasjonsmøte vil fjerne ressursens tilgjengelighet for andre. I en fysisk forsamling kan man og bli deltaker i en kollektiv respons til informasjonen som blir gitt, på tross av egne meninger.

Fordeler			
Møtetyper Møteformer	Beslutning	Diskusjon	Informasjon
Digital	Strukturert	Lettere å styre tema og tid	Fleksibelt Mulig å se i ettertid
Hybrid	Fleksibelt	Lett å inkludere eksterne ressurser	Fleksibilitet
Fysisk	Mer dialog, lettere å lese kroppsspråk	Dynamisk diskusjonsflyt	Lettere å stille klarerende spørsmål om viktig informasjon

Tabell 1 – Kryssoppsummering av møteformenes fordeler

Ulemper			
Møtetyper Møteformer	Beslutning	Diskusjon	Informasjon
Digital	Krever teknisk kompetanse	Mangel på organisk diskusjon	Passive deltakere
Hybrid	Grupperinger	Grupperinger	Informasjon kan bli oppfattet forskjellig
Fysisk	Intensitet Utsatt for maktkamper	Lett å spore av	Ressurskrevende Kan bli påvirket av andre

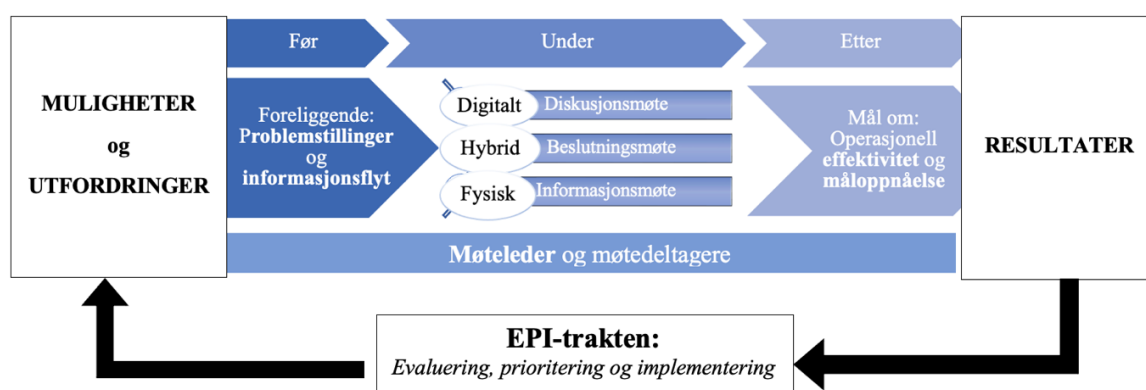
Tabell 2 - Kryssoppsummering av møteformenes ulemper

5.2 Vurdering

I en samlet vurdering ser vi at det foreligger et bredt spekter av muligheter og utfordringer i forbindelse med lederens potensiale for tilrettelegging av hensiktsmessige møter. Blant annet møtetypenes og møteformenes fordeler og ulemper i ovennevnte kryssoppsummering.

Når møtelederen står ovenfor foreliggende problemstillinger, og har behov for å sikre informasjonsflyt, kan møtelederen utnytte innsikten til å ta bedre og bevisste avgjørelser. Innsikten danner grunnlaget for den viktige nødvendighetsvurderingen, samt for utarbeidelsen av et skreddersydd møtedesign som imøteser formål og behov. Klarer lederen å omgjøre innsikten til praksis, kan det generelt føre mer produktive møteprosesser, som igjen kan føre til at man når overordnede mål om operasjonell effektivitet og måloppnåelse.

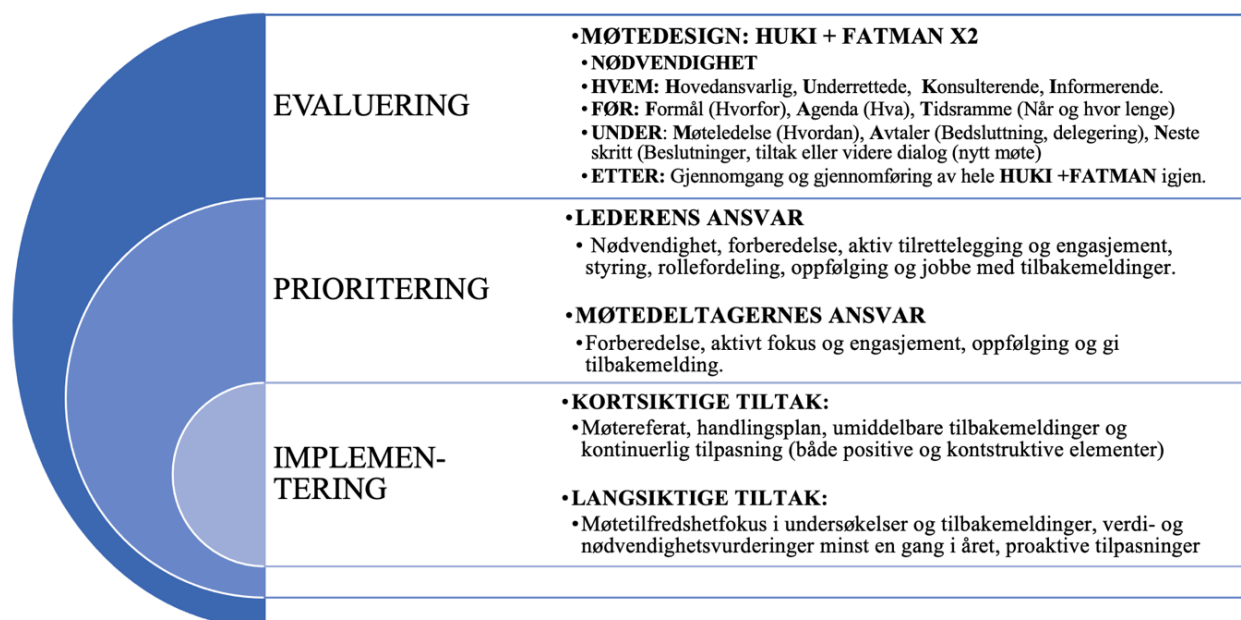
I et forsøk på tetting av gapet mellom forskning og praksis, ser vi et tydelig behov for å fokusere på etablering av kvalitetsforbedringsmetoder som faktisk kan forplantes i etablert møtepraksis. Innledningsvis presenterte vi et konseptuelt rammeverk, Møteprosessen 1.0 i *Figur 1*. Tidslinjen i møteprosessen hadde en overordnet horisontal lineær fremdrift. Med oppgavens teori og empiri lagt til grunn, ser vi at det er nødvendig med en utvidelse av møteprosessens rammeverk i form av Møteprosessen 2.0 i *Figur 3*. Møteprosessen må omgjøres til en gjentagende sirkulær prosess. Det er behov for utvidet fokus møtenes resultater, faktiske tiltak i form av en EPI-trakt, samt hvordan disse tiltakene skal implementeres i møte med møtelandskapets utfordringer og muligheter. EPI-trakten forklares i neste avsnitt, *punkt 5.3*. I lys av endringsteori; «*Change is an act of destruction as well as creation*» (Hennestad & Revang, 2017a, s. 208), må endring gjøres parallelt med tilpassing eller ødeleggelse av eksisterende praksis og rutiner.



Figur 3: Møteprosessen 2.0 – En utvidelse av det konseptuelle rammeverket

5.3 Implementering av EPI-trakten

EPI-trakten består av *evaluering, prioritering og implementering*. Traktkonseptets bakgrunn, er at lederen kan «trakte seg nedover» prosessen, basert på modellens elementer. Lederen starter med selve evalueringen av møtedesign og -prosess basert på de nevnte punktene. Videre må lederen prioritere, i og utenfor møtet, oppfølging av eget- og deltagernes ansvar. Siste punkt er implementering av kortsiktige og langsiktige tiltak. Baktanken for trakten er at det skal være et oversiktlig kvalitetsforbedringsrammeverk med tydelige krav til gjennomføring. Rammeverket danner en formålmessig grunnmur som skal bistå lederen med hensiktsmessig endring- og tilrettelegging av møteprosessen. Ideell effekt er at rammeverket bidrar med økt møteeffektivitet og – utbytte, samt bedring av møte- og hverdagsbalanse for alle deltagende parter.



Figur 4: **EPI-trakt:** Konkretisering av forbedrende tiltak og en utvidelse av sjekklistesammenstillingen i Figur. 2. En sirkulær prosess som promoterer gode møteprosesser - Møteprosessen 2.0.

EVALUERING

I likhet med den fremstilte sjekklisten av faktorer som promoterer gode møteprosesser i Figur 2, møtedesignets første punkt er vurderingen om møtets faktiske nødvendighet. Teorien har tydelig påpekt at det er essensielt å avverge unødvendige møter. Som vi innledningsvis påpekte, er møteomfanget svært høyt slik det er, og praksisen viser til at ca. 50 % av møtene

vurderes som «*dårlige*». Innbakt i den statistikken ligger også unødvendighet. Om lederen skal ha bedre oppslutning på møtene, må det etableres forventninger i at møtepraksisen som gjennomføres er basert på hensiktsmessige avveiiinger. Som nevnt under møtekultur, sa Bang (2016) at for å endre kulturen må man holde nok møter på ønsket måte.

Inspirert av Ledernytt sitt kreative huskereglar for god gjennomføring av møter; «FATMAN» og «HUKI» (Lillebø, 2012). Vi har adoptert deres guidende huskereglar, videreutviklet reglene til «HUKI + FATMAN X2», samt koblet det sammen med oppgavens teoretiske- og empiriske rammeverk. Forkortelsene høres mulig litt flåsete ut, men kanskje akkurat derfor de er gode huskereglar?

Ansvar og rollefordeling ligger i forkortelsen «HUKI»; **H**ovedansvarlig, **U**nderrettede, **K**onsulterende og **I**nformerende. Hovedansvarlig er møteleder eller utpekt møteansvarlig. Underrettede er parter som har hatt dialog i forkant og som er orientert om at det kan foreligge krav om at de skal gi opplysninger eller instruere om utvalgte punkter. Konsulterende part er en person med diversifisert kunnskap som man i forkant eller under møtet vil rådføre seg med. Informerende kan være personer som skal gi eller motta informasjon. Punktet samsvarer møtedesignets punkt; Inkluder nøkkelpersoner med diversifisert ekspertise, nødvendig kunnskap og beslutningsmyndighet. I konsulentlandskapet kan alle rollene være interne eller ekstern part, så her er det viktig at lederen er grundig i innhenting og utvelgelse av essensielle nøkkelpersoner.

Møteprosessen punkt omfatter hele tabellen i Figur 2, herunder møtedesignets helhet, samt lederen og deltagers ansvar. «FATMAN X2» er en sammenstilling av de viktigste elementene før, under og etter møtet. Før møtet er det hovedfokus på **F**ormål, **A**genda og **T**idsramme. Formålet er det forespeilede grunnlaget for *hvorfor* møtet avholdes, agendaen er en *hva* som skal komme frem i møtet og tidsramme er *når* og *hvor lenge*. Under møtet **M**øteledelse, **A**vtaler og **N**este skritt. Møteledelse er *hvordan* møtet styres. Avtaler er *diskusjonspunkter, beslutninger må tas eller delegering av oppgaver og ansvar*. Neste skritt er *oppfølging av beslutning, tiltak eller etablere videre dialog*. Etter møtet går man kjapt gjennom listen igjen; «HUKI +FATMAN» og det forklarer hvorfor det står «X2». Gjennomgang og gjennomføring av prosessen igjen bidrar til å formålsmessig forankre og fordele videre ansvarlighet og

oppgaver. I tillegg avklarer rammeverket om det var viktige nøkkelpersoner som manglet eller om det mangler diskusjon rundt vesentlige punkter. Videre om beslutninger uteble eller om det manglet informasjon. I situasjoner hvor en eller flere elementer manglet, må lederen ta stilling til nødvendige tiltak for å løse dette. Kan det løses på enklest mulig måte - direkte med gjeldende parter? Eller må hele prosessen gjennomgås igjen, og sette opp et nytt møte, slik at de faktiske får oppklaring i problemene? Skal et nytt møte vurderes, må lederen igjen vurdere nødvendighet.

PRIORITERING

Prioritering er kjent som evnen til å ta bevisste valg om hva som skal gjøres først og hva som må vente. I en hektisk hverdag med hyppig møtevirksomhet og daglige gjøremål, er det vesentlig med gode prioriteringer. Oftest må det som er viktigst eller det som haster mest, gjøres først. Samme prinsippet gjelder her. Både møtelederen og deltagerne må bistå i prioriteringen, slik at de kan motvirke kontraproduktiv adferd og kultur. Oppsummert er de viktigste prioriteringspunktene i *møtelederens ansvar* er vurdering av nødvendighet, forberedelse, aktiv tilrettelegging og engasjement, styring, rollefordeling, oppfølging og jobben med tilbakemeldinger. I likhet med møteleder, ligger også mye av ansvaret til suksessfulle og effektive møter på møtedeltagere. *Møtedeltagers ansvar* er prioritering av forberedelse, aktivt fokus og engasjement, oppfølging og gi tilbakemelding. Dette spesifiseres også med tydelighet av teorien i *Figur 2*.

IMPLEMENTERING

Implementering er definert som «den kompliserte konkretiseringsfasen når forskning, visjoner og ideer skal omsettes til den virkelige verden» (Øvregård, 2016). I denne fasen skal lederen bruke informasjonsutbytte fra de første punktene i trakten, *evaluering* og *prioritering*, til å realisere og iverksette kortsiktige og langsiktige tiltak. En viktig del er at disse må forenes og vurderes opp mot eksisterende muligheter og utfordringer i eksisterende møtelandskap, slik som vi nevner innledningsvis. Hensikten med det er å forhindre oppstandelsen av nye idealer, som mangler rotfeste i virkelighetens praksis.

De viktigste *kortsiktige tiltakene* er oppfølging i form av møtereferat, forslag til videre handlingsplan og oppfordring til umiddelbare tilbakemeldinger, enten i eller rett etter møtet. Fersk tilbakemelding, både positivt og konstruktivt, kan bidra til å avklare om møtevirksomheten fungerer eller om det er behov for umiddelbare tilpasninger.

De viktigste *langsiktige tiltak* er oppsummert i møtetilfredshetsfokus i undersøkelser og tilbakemeldinger, verdi- og nødvendighetsvurderinger minst en gang i året og proaktiv utvikling og tilpasning. Som nevnt ovenfor, må informasjon forvaltes forløpende for å få handlingskraft. I de omskiftelige omgivelsene, «må man smi mens jernet er varmt». Venter lederen for lenge, kan informasjonen bli utdatert og møtedeltagere misfornøyde, og «jernet har blitt kaldt». Teorien anbefalte tilbakemeldinger i form av 360 graders feedback som et godt verktøy, hvor lederen kan få anonym og konstruktiv tilbakemelding fra viktige nøkkelgrupper. Ikke alle tør si sin ærlige mening direkte, og dette kan være et medium som plukker opp de faktiske problemene. Eksempelvis fange opp kontraproduktiv adferd i leder, i form av selvparkiskhet. Teorien påpeker at slike undersøkelser må minimum gjennomføres en gang i året, men at fortrinnsvis bør gjøres oftere. I forhold til proaktiv tilpasning og utvikling, foreslår teorien opplæring med eksekutiv coach eller utvikle egne systemer som fremmer opplysning og opplæring. En investering som kan gi god avkastning, er hensiktsmessig og fremtidsrettet møtevirksomhet implementert som en større del av sin organisasjonens kortsiktige- og langsiktige strategi. Det kan stimulere til en kollektiv organisatorisk innsats, hvor de tilrettelegger for produktivitet gjennom bedre utnyttelse sine kapasiteter og ressurser.

5.3.1 Praktiske implikasjoner

Avslutningsvis vil vi trekke frem hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner vi mener funnene våre kan ha for møteleders hensiktsmessige tilrettelegging av oppgavens spesifiserte møtevirksomhet. Vi vektlegger de praktiske implikasjonene ettersom vår empiri er innhentet i en kontekst med fokus på praktiske konsekvenser.

Den første praktiske implikasjonen vi ønsker å trekke frem er i forbindelse med møtetyperne og møteform. De digitale plattformene muliggjør en mer åpent kultur landskap, hvor den store muligheten for deltakelse fører til mindre ekskludering i møtekulturelle aspekter. Det

kommer frem i våre funn av spesielt fysiske kan være offer for maktkamper, ved taktisk bruk av helfysiske møter for å unngå beslutningstakere i opposisjon. Funnene kan videre legger føringer for valg av møteform ut ifra hva som er hensiktsmessig for møtets formål.

Den andre praktiske implikasjonen er i forbindelse med møtedesignet og fordeling av ansvar. Det fremkommer at lederen må ta en vurdering før hvert møte, om det er nødvendig, og hva som er den mest hensiktsmessige møteformen å benytte. Det er og viktig at leder forbereder seg for møtet, både fysisk med eventuell presentasjon, utforming av agenda og innkalling av deltakere. Men og psykisk med innsamling av informasjon, og reflektering over optimal styring av møtet med tanke på formålet. Skal møtene likevel fungere best mulig i et større perspektiv, må man undersøke ringvirkningene av møteformene har for arbeidsflyten til de deltagende partene.

Den siste praktiske implikasjonen er knyttet til oppgavens anbefalt implementering av utvidet rammeverk og kvalitetsforbedringsmetoder, herunder Møteprosessen 2.0 og EPI-trakten. Oppgaven vår presenterer en rekke teorier, idealer og anbefalinger som påpeker at organisasjonen og lederen må fokusere på forbedringer av møtevirksomhet og tilhørende prosesser. En gjennomgående utfordring er dynamikken mellom teori og praksis. Forskere og teorier kan presentere så mange rammeverk og anbefalinger de vil, men ordlyden i tekstene, får ikke handlingskraft før de faktisk forankres i eksisterende praksis. Skal endringer og forbedringer implementeres, må de foreliggende idéene omgjøres til felles kollektiv handling. Det er fordi organisatoriske mønstrene er sosialt og kollektivt skapt, og må derfor endres og omskapes i samme form (Hennestad & Revang, 2017a).

5.3.2 Teoretiske implikasjoner

«*The problem with the intuitive nature of meeting science is that common sense continues to remain well...uncommon*» (Reed & Allen, 2021, s. 45). Når vi satt oss inn i litteraturgrunnlaget fant vi ut at det teoretiske møtelandskapet er et relativt ungt forskningsfelt (Reed & Allen, 2021, s. 21). Schwartzmann startet «møteballet» for mindre enn 40 år siden (Schwartzman, 1986). Rogelberg påpeker at den empiriske forskningen har vært sparsommelig frem til nå (S. G. Rogelberg et al., 2006), og at det først er i nyere tid at

forskere har begynt å fokusere på møter som et direkte objekt for undersøkelser (Olien et al., 2017, s. 13). Den empiriske forskningen har fokusert på andre bidragende fenomener, men mangelfull i adressering av møtevitenskapens forskningsmessige kjerne. I forbindelse med vår oppgave oppdaget vi at det blant annet ikke eksisterte noe isolerende forskning med kryssfokus mellom spesifikke møtetyper og møteformer. Vi fant mye støttende litteratur som sa noe om forholdene rundt eller effekter av, men ikke direkte tilknyttet forskningskjernen. Vi har etter beste evne knyttet vår empiri til eksisterende praksis, men fordi identisk forskning ikke eksisterer, foreligger det grunnleggende usikkerhetsmoment empiriens holdbarhet og teoretiske forfeste.

Det andre teoretiske implikasjonen er møtevitenskapen er tværfaglige natur. Det foreligger et utfordrende skille mellom vitenskap med ulikt fokus, samt forskning med behov for overlappende fokus (Mroz et al., 2018). I denne og i fremtidig forskning er det viktig å ha en klar bevisstgjøring rundt akkurat dette (Allen et al., 2017, s. 14), slik at de systematiske studiene blir matnyttige. Den teoretiske utfordringen i denne oppgaven er hvorvidt de fremtrukne elementene i teorien er akseptert av møtevitenskapens omfattende ramme, om det egentlig er egne forskningsfelt eller om det er begge deler. Eksempelvis; når er det møteforskning og når er det teamforskning, og når er det begge deler. Vi har lagt til grunn at det er det foreligger en overlappende funksjon mellom disse fagfeltene i oppgaven, da vi ser på det som gjensidig avhengige elementer. Empirisk mener vi at møtekultur og møteprosessen ikke kan skape uten det dynamiske samspillet mellom møteleder og møtedeltagerne.

Selv om både teoretiske og praktiske implikasjoner adresseres mer i moderne møtevitenskap, understreker overnevnte forhold at møtevitenskap fortsatt er et understudert fenomen og fagfelt. For å oppnå symbiose mellom teori og praksis, kreves det kontinuerlig utforskning og endring av møtelandskapet, slik at den samsvarer med omgivelsenes omstillende krefter.

6. Konklusjon

6.1 Svar på problemstilling

Gjennom vår oppgave har vi forsøkt å besvare vår problemstilling:

“På hvilken måte kan ledere tilrettelegge for hensiktsmessige beslutningsmøter, diskusjonsmøter og informasjonsmøter for ansatte i en hybrid arbeidshverdag?”

Det er flere aspekter som ligger til grunn for å besvare dette, men funnene i denne oppgaven bidrar til klarhet innen møtedesign, ansvarsområder, samt hvilke møteformer som er mest hensiktsmessige å kombinere med hvilke møteformer.

Funnene viser ansvarsområdene til leder som følgende. Når det er vurdert dithen at det er nødvendig med et møte, er det hensiktsmessig med en definisjon av hva slags type møte det er. Definisjonen vil være med på å forberede deltakerne på formålet med møtet. De mest effektive møtene er et resultat av dynamisk samspill mellom partene. Derfor er det så viktig å invitere relevante deltakere, samt sende ut en agenda som omfavner type møte, innhold, formål, tidsplan, samt nødvendig informasjon til forberedelser.

Ved møtets start er det hensiktsmessig at møteleder etablerer rammer og kjøreregler for møtet, samt definerer hvilke roller deltakerne har. Det kan også være hensiktsmessig å utnevne en dedikert referent, for distribusjon av referat og repetisjon av møtets innhold. Gjennom møtet er det viktig at leder styrer møtet og møtedeltakere, i henhold til tematikken, tiden som er avsatt, og hva som er formålet. Herunder legge til rette for et trygt møtemiljø og god møtekultur, hvor alle deltakere blir inkludert og gis mulighet til å fremme sin synspunkter.

Avslutningsvis må leder oppsummere møtet muntlig, samt skriftlig i form av tidligere nevnte referat.

Møtedeltakers ansvar er noe mindre omfattende, men ikke mindre viktig av den grunn.

På grunn av ressursknapphet kommer det frem at møtedeltakere må ta en konkret vurdering på om det innkalte møtet er noe de må være en del av. Om det viser seg å være tilfelle, er det nødvendig at de forbereder seg til møtet, med bakgrunn i informasjonen som er vedlagt i agendaen. For at møtet skal bli mest mulig produktivt, er det viktig at deltakerne går inn i møtet med et åpent sinn, har fullt fokus, og er aktivt deltakende når møtet foregår.

Det kommer tydelig frem at møtetype legger tydelige føringer for valg av møteform. Våre funn viser at for *beslutningsmøter* er det valget mellom fysisk og digitalt møte noe likt. Likevel mener vi det er hensiktsmessig å velge digital møteform, på bakgrunn av den iboende strukturen, samt fleksibiliteten som gjør at alle beslutningstakere kan delta i møtet. Vi ser at i det hybride beslutningsmøtet vil grupperingene innad i møtet medbringe en så stor ulempe, at møteformen ikke vil være hensiktsmessig.

Når det kommer til *diskusjonsmøter* er det klar konsensus om at den fysiske møteformen er å foretrekke. Fysiske møter har de beste forutsetningene for organiske, kreative og produktive diskusjoner, på grunn av gode kommunikasjonsformer. Det er likevel verdt å merke seg at dette krever tydelig og strukturert møteledelse. Mangel på organisk diskusjon vil føre til at en digital møteform blir andrevalg, og igjen vil grupperinger føre til at en hybrid løsning ikke vil være egnet.

Den store fleksibiliteten, og muligheten til distribusjon av materiale gjør at den digitale møteformen er mest hensiktsmessig for *informasjonsmøter*. Ettersom det er viktig at alle har mulighet til å få informasjonen som blir gitt, samt at møtene baserer seg hovedsakelig på enveiskommunikasjon, er det stor enighet om bruk av den digitale møteformen. Den hybride løsningen vil her komme som nest best alternativ, ettersom den kan føre til forskjellig oppfattelse av informasjon mellom de fysiske og digitale deltakerne. Den store ressursbruken, mangel på delingsmuligheter, og ytre påvirkning, er bakgrunnen for at den fysiske møteformen kommer frem som minst hensiktsmessig for informasjonsmøter.

Forhåpentligvis vil et innrettet fokus på ovennevnte aspekter, samt et aktivt valg om implementering av endring, føre til veloverveide beslutninger, en bedre møtekultur, samt gode og hensiktsmessige møter.

Oppsummering			
Møtetyper Møteformer	Info	Diskusjon	Beslutning
Digital	Foretrukket	Om nødvendig	Foretrukket
Hybrid	Om nødvendig	Unngå	Unngå
Fysisk	Unngå	Foretrukket	Om nødvendig

Tabell 3 - Rangering av møteformenes hensiktsmessighet

6.2 Studiens styrker og svakheter

Vår oppgave har høy grad av teoretisk forankring i oppdatert teori, samt med et sammenlikningsgrunnlag til teori etablert før covid-pandemien. Dette mener vi gir vår tids-aktuelle problemstilling en større faglig tyngde. Vi ser på det som en styrke at flere av våre informanter har en bakgrunn innen ledelsesfaget. Noe som kan bidra til at våre informanter har et mer nyansert syn på møtevirksomhet, og kan komme med viktig informasjon vi muligens ikke hadde innhentet fra andre roller i organisasjoner. Vi valgte og å intervju informanter uten lederansvar, med formål å belyse problemstillingen fra to perspektiver.

Intervjuguiden vi utarbeidet var utfyllende, den ble fulgt meget nøye, slik at alle spørsmål ble stilt likt og i lik rekkefølge. Videre opplevde vi utover i intervjuprosessen at vi hadde oppnådd et metningspunkt, hvor informantene bekreftet informasjonen fra de tidligere intervjuene. Dette tyder på at dataen vi har samlet inn er valid.

I løpet av intervjuene våre kan vi ha gått glipp av nyanser fra informantene, ettersom vi har valgt å transkribere samtidig som intervjuet foregikk. Dette kan ha ført til at kommentarer kan ha gått tapt. Videre var det tre tilfeller hvor vi kun var en person til å utføre intervjuene. På grunn av dette måtte samme person intervju og transkribere samtidig. På grunn av kompleksiteten av disse oppgavene, er det nærliggende å tro at resultatet av disse intervjuene ville vært bedre om vi var fulltallige.

Gjennom intervjuene viste det seg at informantene var mer interessert i å snakke om negative aspekter ved møtetyper og -former. Dette kan ha ført til at andre positive aspekter ikke ble fremmet, og at oppgaven er blitt preget av en overvekt av kritiske meninger.

Det er også verdt å nevne at vi kun har intervjuet ansatte i private selskaper. På grunn av dette kan vi ikke gå god for at funnene vi har er representative i den offentlige etaten.

6.3 Videre forskning

Fremtidens møtevirksomhet vil antageligvis bli dominert av ytterligere digitalisering. Kanskje ser vi slutten på fysiske møter og fysiske arbeidslandskap generelt? Eller kanskje det hybride landskapet er fremtiden? Gjennom utarbeidelsen av vår oppgave har vi fått ett inntrykk av at den hybride møteformen er den formen som er minst likt blant de tre vi har undersøkt. Likevel er det rimelig å anta økt anvendelse av hybride møter fremover, ettersom den gemene arbeidstaker er blitt godt vant med en fleksibel arbeidshverdag. Derfor vil et forslag til videre forskning være å fokusere på utbedring av de hybride møtene.

Svaret kan ligge i teori rundt hvordan møtet blir designet og gjennomført, i form av inkludering av deltakere eller styring av møtet. Men det som virkelig kan skape store endringer er utviklingen av ny teknologi. Det finnes et stort mulighetsrom innen virtuell virkelighet og kunstig intelligens (AI). Kanskje fremtiden består av virtuelle møterom med sosial VR med fotorealistiske avatarer, digitale møtestyrere, samt stemmestyrte og automatiserte møteprotokoller. Flere kompatible eller sammensydde apper kan skape et virtuelt økosystem for profesjonell og sosial samhandling. En omsluttende tredimensjonal opplevelse, som i tilstrekkelig grad kan fungere som et substitutt for mye av det fysiske som går tapt. Et felt vi mener burde undersøkes nærmere i forbindelse med møtevirksomhet, er muligheten hologramteknologi gir oss. Hvor deltakere kan være "fysisk" i samme rom, interagere med hverandre, lese hverandre kroppsspråk, men likevel ha den fleksibiliteten til å ha møter nesten hvor som helst. Dette har vi i flere år sett i science fiction-filmer, men dagens teknologi bidrar til at dette kan bli mer science enn fiction fremover.

Teknologien blir kontinuerlig optimalisert, mer forbrukervennlig og mer tilgjengelig. Organisasjoner og ledere har fått et større mulighetsrom til å gjennomføre møter i ulike form. Med nye muligheter medfølger nye utfordringer. Idealer som oftest lettere i teorien enn det er i virkelighetens praksis. Møteprosessendringer krever omfattende omstilling og investering av ressurser. Problemet er at totalbelastningen allerede er for stor, og knapphetsressursene for knappe. Forbedring av fremtidens møteforskning og møteproduktivitet er avhengig av å finne en gylden balanse mellom møteavhengighet og -nødvendighet. Dilemmaet kan være potensiell tematikk for fremtidig forskning. Våre funn indikerer at det foreligger et stort behov for en møtebalanse i dagens praksis, og at leders hovedfokus bør ligge på kontinuerlige hensikts- og nødvendighetsvurderinger.

7. Referanseliste

Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). *Virtual Teams: A Literature Review* (SSRN Scholarly Paper Nr. 1501443). Social Science Research Network.

<https://papers.ssrn.com/abstract=1501443>

Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (2017). *The Cambridge handbook of meeting science*. Cambridge University Press.

Allen, J. A., Rogelberg, S. G., & Scott, J. C. (2008). Mind Your Meetings: Improve Your Organization's Effectiveness One Meeting at a Time. *Psychology Faculty Publication // University of Nebraska at Omaha*, 7.

Allison, B. B., Shuffler, M. L., & Wallace, A. M. (2015). *The successful facilitation of virtual team meetings* (s. 680–705). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.029>

Bang, H. (2016). *Møtekultur*. <https://film.oslomet.no/motekultur>

Benjaminsen, Christina. (2019, november 21). *Slik jobber de aller beste teamene—SINTEF* [Forskning]. SINTEF. <https://www.sintef.no/siste-nytt/2019/slik-jobber-de-aller-beste-teamene/>

Blades, M. (2016). Reference Reviews—The Cambridge Handbook of Meeting Science. *Reference Reviews*, 30(5), 23–24. <https://doi.org/10.1108/RR-04-2016-0115>

Boivie, S., Bednar, M. K., Aguilera, R. V., & Andrus, J. L. (2016). Are Boards Designed to Fail? The Implausibility of Effective Board Monitoring. *Academy of Management Annals*, 10(1), 319–407. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120957>

Bratten, A.-K. (2022, februar 6). *Spaltist: Ledelse post hjemmekontor*. www.dn.no. <https://www.dn.no/ledelse/arbeidsliv/jobb-og-ledelse/covid-19/spaltist-ledelse-post-hjemmekontor/2-1-1162620>

Busch, T.-J., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2009). *Økonomistyring i det offentlige* (4. utg.). Universitetsforlaget.

Chan, J. F. (2003). *The Jossey-Bass Academic Administrator's Guide to Meetings*. John Wiley & Sons.

Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Luong, A. (2011). Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 1–15.

Theory, Research, and Practice, 15(1), 90–104. <https://doi.org/10.1037/a0021549>

Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). «Collaborative overload»—Too much teamwork exhausts employees and saps productivity. Here’s how to avoid it. *Harvard Business Review*, 7.

Cullinan, R. (2016, april 29). Run Meetings That Are Fair to Introverts, Women, and Remote Workers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/04/run-meetings-that-are-fair-to-introverts-women-and-remote-workers>

Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>

De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Want a better decision? Plan a better meeting. *McKinsey Quarterly*, 8.

DFØ | Statens arbeidsgiverportal. (2022, januar 12). *Digitale og hybride møter* | *Arbeidsgiverportalen*. DFØ | Statens arbeidsgiverportal. <https://arbeidsgiver.dfo.no/ressurser-og-verktoy/lede-prosesser-og-moter/digitale-og-hybride-moter>

Digital Norway. (2021, oktober 18). Hybride møter: Slik blir bedriften en vinner. *DigitalNorway*. <https://digitalnorway.com/stor-guide-slik-blir-bedriften-en-vinner-med-gode-hybride-moter/>

DigitalNorway. (2021, juli 1). Høsten blir enda mer krevende for ledere. Her er sjefforskerens fem ledertips. *DigitalNorway*. <https://digitalnorway.com/hosten-blir-enda-mer-krevende-for-ledere-her-er-sjeforskerens-fem-ledertips/>

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.

Fosslien, L., & Duffy, M. W. (2020, april 29). How to Combat Zoom Fatigue. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>

Fotsch, B., & Case, J. (2016, oktober 4). *Inside The Thrilling, Agonizing, And Always Engaging «Open-Book» Company Meeting*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/fotschcase/2016/10/04/the-thrilling-agonizing-and-always-engaging-weekly-meeting/>

Franklin, B. (1948, juli 21). *Founders Online: Advice to a Young Tradesman, [21 July 1748]* [National Archives]. University of Virginia Press.

<http://founders.archives.gov/documents/Franklin/01-03-02-0130>

Glasø, L., & Thompson, G. (2018). *Selvledelse* (2. utg.). Gyldendal.

Hall, P., Leppänen, V., & Åkerström, M. (2019). *Mötesboken: Tolkningar av arbetslivets sammanträden och rosévinsmingel* (1. utg.). Égalité bokförlag.

Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017a). *Endringsledelse og ledelsesendring—Fra plan til praksis* (3.). Universitetsforlaget.

Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017b). *Endringsledelse og ledelsesendring—Fra plan til praksis* (3.). Universitetsforlaget.

Hindle, T. (2000). Møteteknikk. I F. B. Larsen (Overs.), *Norbok*. Cappelen.

https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2009031604059

Holm, T. A. (2011). *Takk for møtet—Om møtevirkomheten i en statlig etat*. 89.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tuft, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt.

[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919843770602202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Karp, T. (2019a). Kapittel 1 Er ledelse viktig? I *God nok ledelse? Hva ledere gjør i praksis* (1. utg., Bd. 2, s. 9–20). Cappelen Damm AS.

Karp, T. (2019b). Kapittel 2 Hva er så ledelse? I *God nok ledelse? Hva ledere gjør i praksis* (1. utg., Bd. 2, s. 21–32). Cappelen Damm AS.

Keith, E. (2015, desember 4). *55 Million: A Fresh Look at the Number, Effectiveness, and Cost of Meetings in the U.S.* <https://blog.lucidmeetings.com/blog/fresh-look-number-effectiveness-cost-meetings-in-us>

Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700–718.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279113>

Klug, M., & Bagrow, J. P. (2016). Understanding the group dynamics and success of teams. *Royal Society Open Science*, 3(4), 160007. <https://doi.org/10.1098/rsos.160007>

- Kolberg, M. (2019, november 19). *Ny undersøkelse: Flere og flere jobbmøter, men ikke flere beslutninger*. NRK. https://www.nrk.no/urix/ny-undersokelse_-flere-og-flere-jobbmoter_-men-ikke-flere-beslutninger-1.14783197
- Konochristos, I. L. (2021, august 13). *Slik lykkes du med effektive møter—Ledernytt.no*. <https://www.ledernytt.no//slik-lykkes-du-med-effektive-moeter.6235000-355436.html>
- Krumsvik, R. J. (2014). Forskingsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring. I *Norbok*. Fagbokforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018013048095
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju. I T. M. Anderssen & J. Rygge (Overs.), *Norbok* (3. utg.). Gyldendal akademisk. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018091205061
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2010). Ledelse og styring. I *Ledelse og styring* (2. utg., s. 305). Fagbokforlaget.
- Laker, B., Pereira, V., Malik, A., & Soga, L. (2022, mars 9). Dear Manager, You're Holding Too Many Meetings. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/dear-manager-youre-holding-too-many-meetings>
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 65–76. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9092-6>
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A., & Belyeu, D. (2016). Our love/hate relationship with meetings: Relating good and bad meeting behaviors to meeting outcomes, engagement, and exhaustion. *Management Research Review*, 39(10), 1293–1312. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2015-0195>
- Lerdahl, E. (2015, februar 4). Sløsing med ressurser. *Dagsavisen*. <https://www.dagsavisen.no/kultur/2015/02/04/slosing-med-ressurser/>
- Lillebø, P. (2012, februar 4). *Den viktige møteledelsen* [Ledermagasin]. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no//den-viktige-moeteledelsen.5005406-419970.html>
- López-Fresno, P., & Cascón-Pereira, R. (2021). What is the Purpose of this Meeting? The hidden meanings of the meeting announcement. *Organization Studies*, 01708406211040216. <https://doi.org/10.1177/01708406211040216>

- Luong, A., & Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and More Meetings: The Relationship Between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), 58–67. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.1.58>
- Malouff, J. M., Calic, A., McGrory, C. M., Murrell, R. L., & Schutte, N. S. (2012). Evidence for a Needs-Based Model of Organizational-Meeting Leadership. *Current Psychology*, 31(1), 35–48. <https://doi.org/10.1007/s12144-012-9129-2>
- Mankins, M. (2004, september 1). Stop Wasting Valuable Time. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/09/stop-wasting-valuable-time>
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., & Shuffler, M. (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214–225. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>
- Midelfart, T. N., & Midelfart, G. N. (2021, april 7). *Vi har ekstremt mange interne møter. Multitasking i Teams-møtet må til for å rekke alle gjøremål*. www.dn.no. <https://www.dn.no/magasinet/lederlivet/teams/arbeidsliv/ledelse/vi-har-ekstremt-mange-interne-moter-multitasking-i-teams-motet-ma-til-for-a-rekke-alle-gjoremal/2-1-983391>
- Moe, N. B., & Persson, A. F. (u.å.). *Den hybride arbeidshverdagen—Hvordan blir kontorlivet fremover?* [Acast]. Hentet 5. juni 2022, fra <https://play.acast.com/s/smart-forklart/den-hybride-arbeidshverdagen>
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse—Fred, frihet og ensomhet?*
- Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C., & Shuffler, M. L. (2018). Do We Really Need Another Meeting? The Science of Workplace Meetings. *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484–491. <https://doi.org/10.1177/0963721418776307>
- Myrstad, M. (2021, mai 18). *Det hybride kontoret—Mange gevinster, men også store utfordringer underveis*. The New Company. <https://www.thenewcompany.no/post/det-hybride-kontoret-mange-gevinster-men-ogsaa-store-utfordringer-underveis>
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: Firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human Resource Management*, 46(2), 247–264. <https://doi.org/10.1002/hrm.20159>
- Odermatt, I., König, C. J., Kleinmann, M., Bachmann, M., Röder, H., & Schmitz, P. (2018).

Incivility in Meetings: Predictors and Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 263–282. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9490-0>

Olien, J. L., Rogelberg, S. G., Lehmann-Willenbrock, N., & Allen, J. A. (2017). Exploring Meeting Science. I *The Cambridge handbook of meeting science* (s. 12–18). Cambridge University Press.

Perkins, R. D. (2009). HOW EXECUTIVE COACHING CAN CHANGE LEADER BEHAVIOR AND IMPROVE MEETING EFFECTIVENESS: AN EXPLORATORY STUDY. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298–318.

Perlow, L. A., Hadley, C. N., & Eun, E. (2017, juli). *Stop the Meeting Madness*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness>

Qvigstad, J. F. (2011). Om å fatte gode beslutninger. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 28(2), 176–184. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3053-2011-02-08>

Reed, K. M., & Allen, J. A. (2021). *Suddenly Virtual: Making Remote Meetings Work*. John Wiley & Sons.

Reed, K. M., & Allen, J. A. (2022). *Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting*. John Wiley Sons Inc.

Ringdal, K. (2018). Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. I *Norbok* (4. utg.). Fagbokforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2021120748577

Rogelberg, S. G. (2018). *The Surprising Science of Meetings: How You Can Lead Your Team to Peak Performance*. Oxford University Press.

Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2006). «Not Another Meeting!» Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83–96. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.83>

Rogelberg, S. G., Shanock, L. R., & Scott, C. W. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, 43(2), 236–245. <https://doi.org/10.1177/1046496411429170>

Rogelberg, S., Scott, C., & Kello, J. (2007). The Science and Fiction of Meetings. *MIT Sloan Management Review*, 48.

- Røvik, K. A. (2010). Managementtrender. *Praktisk økonomi & finans*, 26(3), 61–72.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2010-03-08>
- Schwarz, R. (2015, mars 19). How to Design an Agenda for an Effective Meeting. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/03/how-to-design-an-agenda-for-an-effective-meeting>
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. SAGE Publications.
- Språkrådet.no. (2022). *Administrativ ordliste*. Språkrådet.
<http://www.sprakradet.no/sprakhjelp/Skriverad/Nynorskhjelp/administrativ-ordliste/>
- Stensaker, I., & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling—Den uforutsigbare gjennomføringsfasen* (1.). Fagbokforlaget.
- Saatçi, B., Rädle, R., Rintel, S., O'Hara, K., & Nylandsted Klokmose, C. (2019). Hybrid Meetings in the Modern Workplace: Stories of Success and Failure. I H. Nakanishi, H. Egi, I.-A. Chounta, H. Takada, S. Ichimura, & U. Hoppe (Red.), *Collaboration Technologies and Social Computing* (s. 45–61). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28011-6_4
- Tepper, S. J. (2004). Setting Agendas and Designing Alternatives: Policymaking and the Strategic Role of Meetings¹. *Review of Policy Research*, 21(4), 523–542.
<https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2004.00092.x>
- Urke, E. H. (2021, februar 6). *Det første møtet var bare kaos. Så oppdaget de hvordan kontoret ble sosialt igjen med VR* [Teknisk Ukeblad Media]. Digi.no.
<https://www.digi.no/artikler/de-var-luta-lei-av-videokonferanser-sa-fikk-de-gnisten-tilbake-med-sosial-vr/506419>
- Van Vree, W. (2011). Meetings: The Frontline of Civilization. *The Sociological Review*, 59(1_suppl), 241–262. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2011.01987.x>
- Wunderley, L. J., Reddy, W. B., & Dember, W. N. (1998). Optimism and Pessimism in Business Leaders¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 751–760.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01729.x>
- Zidane, Y. J.-T., & Olsson, N. O. E. (2017). Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 621–641.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2016-0085>

Øvregård, M. O. (2016, november 1). *Hva er implementering?* Utdanningsforskning.no.
<https://utdanningsforskning.no/artikler/2016/hva-er-implementering/>

Åkerström, M., Hall, P., & Leppänen, V. (2019, oktober 14). *Därför blir mötena på jobbet allt fler.* forskning.se. <https://www.forskning.se/2019/10/14/darfor-blir-motena-pa-jobbet-allt-fler/>

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Problemstilling:

«På hvilken måte kan ledere tilrettelegge for hensiktsmessige beslutningsmøter, diskusjonsmøter og informasjonsmøter for ansatte i en hybrid arbeidshverdag?»

Begrepsavklaring:

- **Hensiktsmessighet** er omtalt som *praktiske, nyttige og formålmessige* hensyn lederen må ta, herunder hvorvidt handlingen har noe for seg og om man bør gjøre det.
- **Hybrid hverdag**; Et hybrid kontor vil det være en kombinasjon av arbeid som utføres på virksomhetens kontor, samt fjernarbeid som utføres fra en distribuert lokasjon. Eksempelvis; hjemmekontor, et coworking-miljø eller på reise.

Informasjon:

- Intervjuet er helt anonymt. Det blir ikke tatt opp, men det vil transkriberes forløpende. En part intervjuer og den andre skriver.
- Informant orienteres om sin rett til å trekke seg. Kan trekke seg på hvilket som helst tidspunkt, uten behov for forklaringsgrunnlag.

1.0 Formalia:

- **1.1** Hva er din stilling i bedriften?
- **1.2** Hvilken erfaring har du?
- **1.3** Har du lederansvar?

2.0 Møtetyper og møteform:

- **Møtetyper:** Beslutningsmøter, diskusjonsmøter og informasjonsmøter.

- **Møteformer:** Digitalt, hybrid og fysisk.

2.1 Hva inneholder et **beslutningsmøte** hos dere? (Teori: **Hensikten med møtet er å ta beslutninger**)

2.1.1 For at et beslutningsmøte skal fungere på en hensiktsmessig måte, hva mener dere må til?

2.1.1.1 Hva kan lederen gjøre?

2.1.2 Hva er det som gjør at et beslutningsmøte ikke blir bra?

2.1.3 Hvordan fungerer et beslutningsmøte **digitalt**? Positive og negative erfaringer?

2.1.4 Hvordan fungerer et beslutningsmøte **hybrid**? Positive og negative erfaringer?

2.1.5 Hvordan fungerer et beslutningsmøte **fysisk**? Positive og negative erfaringer?

2.2 Hva inneholder et **diskusjonsmøte** hos dere? (Teori: **Faglig sparring, hvor deltakere kan dele tanker og reflektere rundt temaer og utfordringer**)

2.2.1 For at et diskusjonsmøte skal fungere på en hensiktsmessig måte, hva mener dere må til?

2.2.1.1 Hva kan lederen gjøre?

2.2.2 Hva er det som gjør at et diskusjonsmøte ikke blir bra?

2.2.3 Hvordan fungerer et diskusjonsmøte **digitalt**? Positive og negative erfaringer?

2.2.4 Hvordan fungerer et diskusjonsmøte **hybrid**? Positive og negative erfaringer?

2.2.5 Hvordan fungerer et diskusjonsmøte **fysisk**? Positive og negative erfaringer?

2.3 Hva inneholder et **informasjonsmøte** hos dere? (Teori: **Det deles informasjon om f.eks. nye rutiner, statusoppdatering på prosjekter, osv.**)

2.3.1 For at et informasjonsmøte skal fungere på en hensiktsmessig måte, hva mener dere må til?

2.3.1.1 Hva kan lederen gjøre?

- 2.3.2 Hva er det som gjør at et informasjonsmøte ikke blir bra?
- 2.3.3 Hvordan fungerer et informasjonsmøte **digitalt**? Positive og negative erfaringer?
- 2.3.4 Hvordan fungerer et informasjonsmøte **hybrid**? Positive og negative erfaringer?
- 2.3.5 Hvordan fungerer et informasjonsmøte **fysisk**? Positive og negative erfaringer?

2.4 Av de møtetyperne vi har nevnt, hva slags typer har dere mest?

Beslutningsmøter, diskusjonsmøter eller informasjonsmøter?

2.5 Av de møteformene vi har nevnt, hva slags former har dere mest?

Fysisk, digitalt eller hybrid?

3.0 Effektivitet

3.1 Hvor stor del av din gjennomsnittlige arbeidsdag går med i møtevirksomhet?

3.1.1 Hvor mange møter og hvor mange timer i uka?

3.2 Hvor stor del av din møtevirksomhet opplever du er effektiv og riktig bruk av din tid?

3.3 Føler du at noen av møtene du har er overflødige, eller er alle nødvendige?

3.3.1 Hvor stor andel er overflødig?

3.3.2 Hvorfor er det overflødig?

3.4 Hva tenker du definerer et effektivt møte?

3.5 Hvor langt bør et møte være?

3.5.1 Hvor ofte og hvor lange pauser bør det være?

3.6 Møte, mail eller chat – hva benyttes og foretrekkes i forskjellige situasjoner?

4.0 Selvrefleksjon

4.1 **Som møteleder:** Som leder, reflekterer du over hvem som må være med i møtet, og hvem som ikke må det?

4.4.1 Hvordan forbereder du deg til et møte om du skal lede det?

4.1.2 Ber du om tilbakemeldinger etter møtet og gjør du som leder evt.

Endringer/tilpasninger til neste møtet?

4.1.3 Reflekterer du som leder over møtevirksomhetens forbedringspotensial eller utfordringer (før/under/etter)?

4.2 Som møtedeltager: Reflekterer du over hvilke møter du må være med i, og hvem du ikke.

4.2.1 Hvordan forbereder du deg til et møte som deltaker?

4.2.2 Gir du om tilbakemeldinger etter møtet og gjør du som ansatt evt. Endringer/tilpasninger til neste møtet?

4.2.3 Reflekterer du som ansatt over møtevirksomhetens forbedringspotensial eller utfordringer (før/under/etter)?

4.3 Beslutningsmyndighet: I hvilken grad kan du bestemme om du må være med i møtene?

4.4 Endringslandskapet: Har møtevirksomheten endres seg i la perioden du har jobbet der, og evt. Hvordan?

4.5 Tilbakemelding: Hva synes du om møtet/intervjuet nå? Nyttig/unyttig? Positivt/negativt?

5.0 Annet

5.1 Utover det vi har nevnt nå, er det noe du vil legge til? (**Hvis tid**)

Takk for møtet!