

Ane Nielsen Solberg  
Malin Tollaksen

## Effektivitet i hybride møter

En casestudie om hva som fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter

Masteroppgave i Ledelse av teknologi  
Veileder: Torild A. Oddane  
Mai 2023



Ane Nielsen Solberg  
Malin Tollaksen

## **Effektivitet i hybride møter**

En casestudie om hva som fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter

Masteroppgave i Ledelse av teknologi  
Veileder: Torild A. Oddane  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

De siste årene har det skjedd en omveltning i hvor, hvordan og når man arbeider, og den hybride arbeidsmodellen har vokst frem som en ettervirkning av koronapandemien. Denne modellen kombinerer arbeid fra arbeidsplassen, hjemmekontor og andre steder. Da arbeidstakerne ble sendt på tvunget hjemmekontor grunnet smittevernrestriksjoner, måtte de tilpasse seg den nye tilværelsen, og enkelte opplevde flere goder som de ønsket å beholde etter pandemien. Disse innebar blant annet økt fleksibilitet, ressursbesparing og bedre balanse mellom privat- og arbeidsliv. Som en følge av dette, ble muligheten til å velge hvor en arbeider fra en forventning blant arbeidstakerne, og den hybride arbeidsmodellen har blitt den nye normalen. Dette har krevd tilrettelegging for å gjennomføre hybride møter, der en kombinerer fysisk og digital tilstedeværelse. Mye av arbeidsdagen til kunnskapsarbeidere går til møter, og derfor er det relevant å finne ut hvordan man kan utnytte denne tiden mest mulig effektivt. Grunnet den økte bruken av hybrid arbeid og oppfattelsen av at møter generelt er lite effektive, har vi valgt å undersøke følgende problemstilling: «*Hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter*».

Eksisterende litteratur og teori har fokusert på hjemmekontor før og etter koronapandemien, effektiv møtevirksomhet, den hybride arbeidsmodellen samt fordeler og utfordringer med hybride møter. Dette legger et godt grunnlag for å besvare problemstillingen vår, samtidig som vår studie vil belyse nye elementer innen hybride møter i forhold til hva som påvirker effektiviteten. For å besvare problemstillingen ble det utført en casestudie med kvalitativ datainnsamling av to virksomheter som benytter hybride møter regelmessig. Datainnsamlingen ble utført ved observasjoner av hybride møter og intervjuer av møtedeltakere. Ved å samle inn data med to metoder, fikk vi både vårt eget inntrykk av hva som påvirket effektiviteten, samt innsikt i hvordan møtedeltakerne opplevde det. Dette ga oss en dypere innsikt i hvilke faktorer som påvirker effektiviteten i hybride møter.

Gjennom studien ble det utarbeidet et konseptuelt rammeverk bestående av flere elementer som fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter, og disse ble delt inn i fire hovedkategorier: møteledelse, møteadferd, teknologi og dynamikk. Både møteledelse og møteadferd vil påvirke effektiviteten i flere former for møter, mens teknologi og dynamikk er spesielt avgjørende i hybride møter. Møteledelse er grunnleggende for å utføre effektive møter, og de viktigste faktorene er forberedelse, møtedokumentering, deltakere og tidsbruk. Deltakernes møteadferd påvirker også effektiviteten og våre funn viser at spesielt multitasking samt forstyrrelser via kamera- og mikrofonbruk hemmer effektiviteten. Innen teknologi er det essensielt med tilstrekkelig møteromoppsett og utstyr for de som sitter på hjemmekontor. Den siste og mest utfordrende kategorien er dynamikk, som omfavner det sosiale samspillet i møtet, samtaleflyten og opplevelsen av inkludering og ekskludering mellom lokasjoner. I hybride møter, der deltakerne har ulik tilstedeværelse i møtet, vil det oppstå skjevfordelinger mellom deltakerne på tvers av lokasjoner, spesielt mellom samlokaliserte deltakere og de som deltar individuelt fra andre steder. Alle de identifiserte hovedkategoriene i rammeverket kan effektiviseres med opplæring, tilrettelegging og bevisstgjøring. Noen elementer er vanskeligere å kontrollere og derfor kan rammeverket hjelpe virksomheter med å identifisere og utbedre disse for å sikre effektive hybride møter. I tillegg til et viktig utgangspunkt for videre forskning, analyse og utvikling innenfor effektivitet i hybride møter.

# Abstract

In recent years, there has been a transformation in where, how and when people work, and the hybrid work model has emerged as a consequence of the coronavirus pandemic. This model combines work from traditional workplaces, home offices, and other locations. When employees were forced to work from home due to infection control guidelines, they had to adapt to this new reality, and many experienced numerous benefits they wished to retain after the pandemic. These advantages covered increased flexibility, resource savings, and improved work-life balance. Consequently, the ability to choose one's work location has become an expectation among workers, establishing the hybrid work model as the new normal. This transition has necessitated enterprises to facilitate hybrid meetings that combine both physical and digital presence. Given that a substantial portion of a knowledge worker's day is devoted to meetings, it is essential to explore methods for maximizing the efficacy of this time. Due to the widespread adoption of hybrid work and the perception that meetings, in general, tend to be inefficient, we have chosen to address the following research question: "*What promotes and hinders efficiency in hybrid meetings*".

Existing literature and theories have examined topics such as work from home in the pre- and post-pandemic period, efficient meeting practices, the hybrid work model, as well as the advantages and challenges associated with hybrid meetings. This provides a solid foundation for addressing our research question, while our study aims to provide insight into elements within hybrid meetings that impact efficiency. To achieve this objective, we conducted a case study that involved qualitative data collection from two enterprises that regularly used hybrid meetings. Our data collection methodology included observations of hybrid meetings and interviews with meeting participants. By employing two data collection approaches, we gained our own impressions of the factors influencing efficiency while also gaining insight into the meeting participants' experiences. This allowed us to obtain a deeper understanding of the factors that affect the efficiency of hybrid meetings.

Our research resulted in a conceptual framework consisting of elements that promote and hinder efficiency in hybrid meetings, divided into four main categories: meeting management, meeting behaviour, technology, and dynamics. Both meeting management and meeting behaviour impact efficiency in several meeting formats, while technology and dynamics are especially crucial in hybrid meetings. Meeting management is fundamental for conducting effective meetings, including preparation, meeting documentation, participants, and time usage. The participants' meeting behaviour can affect the efficiency, and our findings show that especially multitasking and disturbances via camera and microphone usage hinder efficiency. Within technology, it is essential with sufficient meeting room setup and equipment for those who work from home. The most challenging category is dynamics, which embraces the social interaction in a meeting, the conversation flow and the experience of inclusion and exclusion between locations. In hybrid meetings, where participants have different presences, there will be imbalances, especially between co-located participants and those who participate remote from other places. The identified main categories in the framework can be made efficient with training, facilitation, and awareness. Some elements are more difficult to control, hence the framework can help enterprises identify and improve these to ensure effective hybrid meetings. In addition, it provides a valuable starting point for further research, analysis, and development in the field of efficiency in hybrid meetings.

## Forord

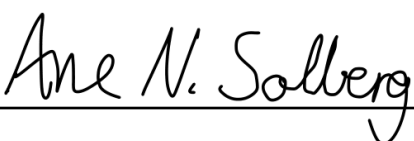
Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vår master i Ledelse av teknologi, som har vært en utfordrende og givende tid i vår akademiske reise. Vi vil se tilbake på denne tiden som lærerik og innsiktsfull og med stor takknemlighet.

Først og fremst, ønsker vi å takke vår veileder, Torild A. Oddane, for sin veiledning og støtte underveis i forskningsprosessen. Hun ledet oss med tålmodighet, innsikt, og gode råd. Vi er takknemlige for hennes tid og ekspertise, som har vært avgjørende for å forme og perfektionere denne masteroppgaven.

Vi vil videre rette en stor takk til Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) for muligheten til en fremragende utdanning. I løpet av studietiden har vi hatt muligheter til akademisk og personlig utvikling, og blitt forberedt på vår fremtidige karriere med kunnskap, ferdigheter, og et livslangt nettverk. I tillegg ønsker vi å anerkjenne bidragene til casevirksomhetene som har deltatt i dette forskningsprosjektet. Uten deres vilje til å gi oss tilgang på verdifull informasjon, ville studien ikke vært mulig å gjennomføre. Vi er svært takknemlige for deres medvirkning og innsats.

Vi vil også rette en spesiell takk til vår venn Tora Margrete Tjosaas Mæhle som har bidratt til å lage de flotte figurene og illustrasjonene i oppgaven. Avslutningsvis ønsker vi å uttrykke vår takknemlighet til medstudenter, venner og familie. Deres støtte, oppmuntring og tro på oss har vært en drivkraft gjennom hele prosessen med å fullføre masteroppgaven.

Trondheim, 25.05.2023



Ane Nielsen Solberg



Malin Tollaksen





# Innholdsfortegnelse

Figurer	xii
Tabeller	xiii
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Avgrensing av oppgaven	2
1.3 Leserguide	3
2 Teori	4
2.1 Møter	5
2.1.1 Typer møter	5
2.1.2 Tilstedeværelse i møter	5
2.2 Effektive møter	8
2.2.1 Planlegging	8
2.2.2 Gjennomføring	10
2.2.3 Deltakernes adferd	12
2.4 Veien til hybrid	15
2.4.1 Historien om fjernkontor	15
2.4.2 Tvunget hjemmekontor	15
2.4.3 Den hybride arbeidsmodellen	17
2.5 Hybride møter	19
2.5.1 Dynamikk og asymmetri	19
2.5.2 Likeverd og inkludering	20
2.5.3 Digital infrastruktur	21
2.6 Oppsummering teori	22
3 Metode	23
3.1 Forskningsdesign	23
3.1.1 Utarbeidelse av problemstilling	23
3.1.2 Forhold mellom teori og empiri	25
3.1.3 Vitenskapsteoretisk perspektiv	25
3.1.4 Fenomenologisk perspektiv	26
3.1.5 Valg av kvalitativ metode	27
3.1.6 Casestudie	27
3.2 Litteratursøk	29
3.3 Datainnsamling	30
3.3.1 Utvalg	30
3.3.2 Observasjoner	32

3.3.3 Intervjuer	35
3.3.4 Metningspunkt	37
3.3.5 Personvern	38
3.4 Dataanalyse	38
3.4.1 Observasjoner	39
3.4.2 Intervjuer	40
3.5 Metodekvalitet	42
3.5.1 Pålitelighet	42
3.5.2 Troverdighet	42
3.5.3 Overførbarhet	43
3.5.4 Bekreftbarhet	44
3.6 Etske betraktninger	44
3.7 Kritisk vurdering av metoden	46
4 Resultater	48
<hr/>	
4.1 Observasjoner	48
4.1.1 Informasjon	48
4.1.2 Møteledelse	57
4.1.3 Teknologi	59
4.1.4 Møteadferd	61
4.1.5 Dynamikk	66
4.1.6 Antall innspill	69
4.1.7 Oppsummering observasjoner	71
4.2 Intervju	72
4.2.1 Endringen til hybrid arbeidsmodell	72
4.2.2 Møteledelse	74
4.2.3 Møteadferd	76
4.2.4 Teknologi	79
4.2.5 Dynamikk	79
4.2.6 Hva fremmer og hemmer effektiviteten i et hybrid møte?	82
4.2.7 Oppsummering intervjuer	82
4.3 Oppsummering datainnsamling	83
5 Diskusjon	84
<hr/>	
5.1 Fremtiden er hybrid	84
5.2 Møteledelse	85
5.2.1 Møtedokumenter	86
5.2.2 Deltakere	88
5.2.3 Tidsbruk	89

5.3 Møteadferd	91
5.3.1 Multitasking	91
5.3.2 Visuelle og auditive forstyrrelser	93
5.4 Teknologi	94
5.4.1 Møteromsoppsett	94
5.4.2 Nødvendig utstyr for fjernkontor	95
5.5 Dynamikk	96
5.5.1 Sosialt samspill	96
5.5.2 Samtaleflyt mellom lokasjoner	97
5.5.3 Ekskludering av individuelle digitale deltakere	99
5.6 Konseptuelt rammeverk for effektivitet i hybride møter	102
6 Konklusjon	103
<hr/>	
6.1 Teoretiske implikasjoner	105
6.2 Praktiske implikasjoner	105
6.3 Refleksjon rundt forskningsprosessen	106
6.4 Videre forskning	107
7 Referanser	109
8 Vedlegg	117
<hr/>	
8.1 Intervjuguide	118
8.2 Generelle forskningsetiske retningslinjer	119
8.3 Antall innspill	121
8.3.1 Tabeller pr. observasjon	121
8.3.2 Tabell gjennomsnitt pr. person	123

## Figurer

Figur 2-1 Oppbygning av teorikapittelet	4
Figur 2-2 Hybrid i skjæringspunktet mellom digitalt og fysisk tilstedeværelse	6
Figur 2-3 Medierikhetsteori (Daft, Lengel, & Trevino, 1987, s. 358; Za & Braccini, 2012, s. 292)	7
Figur 2-4 Medienaturalighetsteorien (Kock, 2004, s. 340)	8
Figur 2-5 Hybrid arbeid i skjæringspunktet mellom arbeid på hjemmekontor, arbeidsplassen og tredjesteder (Hopkins & Bardoel, 2023, s. 4)	17
Figur 3-1 Skisse av kontekst – caser – analyseenheter	28
Figur 3-2 Trinn i teoribyggende casedesign (Eisenhardt, 1989; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 229)	29
Figur 3-3 Observasjonsskjema med enkle eksempler	35
Figur 4-1 Observasjon 1 - illustrasjon	50
Figur 4-2 Observasjon 4 - illustrasjon	51
Figur 4-3 Observasjon 6 - illustrasjon	52
Figur 4-4 Observasjon 5 - illustrasjon	53
Figur 4-5 Observasjon 2 - illustrasjon	54
Figur 4-6 Observasjon 3 - illustrasjon	55
Figur 4-7 Observasjon 7 - illustrasjon	56
Figur 4-8 "Med ryggen til kamera"	60
Figur 4-9 "Scrolleren"	62
Figur 4-10 "Multitaskeren"	63
Figur 4-11 «Armene bak hodet»	65
Figur 4-12 "Hvem sin tur?"	67
Figur 4-13 Oppsummering funn fra observasjoner	71
Figur 4-14 "Hva de ser, hva jeg gjør"	78
Figur 4-15 Oppsummering funn fra intervju	82
Figur 4-16 Oppsummering observasjoner og intervju	83
Figur 5-1 Konseptuelt rammeverk for effektivitet i hybride møter	102

# Tabeller

Tabell 3-1 Detaljer om observasjonene	31
Tabell 3-2 Detaljer om informantene	32
Tabell 3-3 De fire ulike feltrollene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 88)	33
Tabell 3-4 Temaer og undergrupper fra koding og kategorisering av observasjon	40
Tabell 3-5 Temaer og undergrupper fra koding og kategorisering av intervjuene	41
Tabell 4-1 Observasjon 1 - lokasjoner og deltakere	50
Tabell 4-2 Observasjon 4 - lokasjoner og deltakere	51
Tabell 4-3 Observasjon 6 - lokasjoner og deltakere	52
Tabell 4-4 Observasjon 5 - lokasjoner og deltakere	53
Tabell 4-5 Observasjon 2 - lokasjoner og deltakere	54
Tabell 4-6 Observasjon 3 - lokasjoner og deltakere	55
Tabell 4-7 Observasjon 7 - lokasjoner og deltakere	56
Tabell 4-8 Fordeling mellom IDD og SD	57
Tabell 4-9 Andel innspill pr. møteleder	69
Tabell 4-10 Gjennomsnittlig antall innspill sammenlignet med faktisk antall innspill	70
Tabell 8-1 Generelle forskningsetiske retningslinjer	119
Tabell 8-2 Observasjon 1 - taletid	121
Tabell 8-3 Observasjon 2 - taletid	121
Tabell 8-4 Observasjon 3 - taletid	121
Tabell 8-5 Observasjon 4 - taletid	121
Tabell 8-6 Observasjon 5 - taletid	122
Tabell 8-7 Observasjon 6 - taletid	122
Tabell 8-8 Observasjon 7 - taletid	122
Tabell 8-9 Gjennomsnitt antall innspill	123



# 1 Innledning

De siste årene har det skjedd store endringer i hvordan man arbeider (Christensen, 2022), noe som ble satt i gang av koronapandemien (Cornell, et al., 2020). Nillies (1975) og Pratt (1984) beskrev tidlig en fremtid hvor store deler av kontorarbeidere arbeider hjemmefra på datamaskiner. Da koronapandemien brøt ut ble arbeidstakere grunnet smittevernrestriksjoner sendt på tvunget hjemmekontor og måtte tilpasse seg nye måter å jobbe på (Lampa, Sonnentheil, Tökés, & Warner, 2021; Šmite, Moe, Hildrum, & Gonzalez-Huerta, 2023). Dette skapte utfordringer som mangel på utstyr og ressurser (Ahmad, Asmawi, & Samsi, 2022), ensomhet blant ansatte og samhandlingsproblemer (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). Derimot viste det seg at ansatte opplevde mange fordeler med hjemmekontor, som økt fleksibilitet, kostnad- og tidsbesparende (Pratt, 1984), mindre stress (Sjølie & Moe, 2021) og bedre balanse mellom privat- og arbeidsliv (Kurkland & Bailey, 1999). Etter pandemien ønsket flere å ta med seg disse fordelene videre, og dette medførte et paradigmeskifte hvor hjemmekontor og hybride arbeidsmodeller er blitt den nye normalen (Šmite, Moe, Hildrum, & Gonzalez-Huerta, 2023; Šmite, et al., 2022; Sjølie & Moe, 2021). Etter flere år med pandemiens innflytelse har den hybride arbeidsmodellen fått forfeste og arbeidstakere har redefinert forventningene sine til hvor, hvordan og når arbeid skal utføres (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). Hjemmekontor, som tidligere ble ansett som en eksklusiv gode, er nå sett på som et privilegium som ansatte føler de har rett på (Šmite, Moe, Hildrum, & Gonzalez-Huerta, 2023). I en undersøkelse blant ansatte i et internasjonalt programvareselskap etter koronapandemien, viste det seg at 91 % ønsker å fortsette å jobbe hjemmefra minst en dag i uken, og 40 % rapporterer at de kun reiser til kontoret et par ganger i måneden (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). Tilsvarende, har store selskaper som Twitter, Facebook, Salesforce, Slack og Spotify innført nye retningslinjer for hvor man kan utføre arbeidet sitt, basert på erfaringene fra koronapandemien (Stoller, 2021).

Økt autonomi i arbeidstakernes hverdag har skapt et behov for å finne nye og innovative metoder for å utføre arbeidsoppgaver, og dette har bidratt til økende bruk av hybride møter (Hopkins & Bardoel, 2023). Hybride møter tilrettelegger for at man ved hjelp av teknologi enkelt kan møtes på tvers av lokasjoner, og det oppstår en kombinasjon av samlokaliserte deltakere på arbeidsplassen og individuelle deltakere på hjemmekontor (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmoose, 2020). Det har derimot vist seg at hybrid arbeid kan skape utfordringer for samholdet mellom ansatte da de sjeldnere møtes ansikt-til-ansikt (Yankelovich, Simpson, Kaplan, & Provino, 2007).

Ifølge Microsoft (2022) bruker ansatte mye mer tid i møter og fra februar 2020 til i dag har antall timer brukt i deres møteplattform (Teams) økt med 252 %. Denne undersøkelsen og en studie av Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (2023), viste også at ineffektive møter var det største hinderet for produktivitet på arbeidsplassen. Dette understøttes av Sjølie og Moe (2021) som sier møter ofte blir beskrevet som tidstyver i arbeidsdagen. Videre har det vist seg at mye tid i møter er assosiert med stress, tretthet og høyere opplevd arbeidsbelastning for arbeidstakere (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). Fried (2010) adresserte dette i hans TED-talk «*Why work doesn't happen at work*», der han anbefalte å redusere antall møter og avlyse alle unødvendige møter. Lencioni (2004) mener derimot at møter i seg selv ikke er problemet, og at det er fullt mulig å gjøre dem til produktive og morsomme aktiviteter.

På bakgrunn av omveltningen til hjemmekontor og den hybride arbeidsmodellen, i samspill med problematikken rundt mye tid brukt på møter, er det viktig å finne ut hvordan en kan gjennomføre hybride møter så effektivt som mulig slik at gevinsten overstiger innsatsen (Kaurel, 2018).

## 1.1 Problemstilling

Hybride møter er et relativt nytt fenomen og det er derfor i mindre grad forsket på sammenlignet med fysiske og digitale møter. Grunnet den økte bruken av hybrid arbeid og oppfattelsen av at møter generelt er lite effektive, ønsker vi i denne masteroppgaven å belyse en sentral problemstilling som er blitt stadig mer fremtredende i det hybride arbeidslivet:

«Hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter?»

*Effektivitet* handler om å følge en plan og at utbyttet eller avkastningen blir større enn innsatsen (Kaurel, 2018). Et *effektivt møte* innebærer dermed at man får mer tilbake av å gjennomføre møtet enn ressursene som ble brukt (LeBlanc & Nosik, 2019). En *fremmer* vil være noe som påvirker effektiviteten positivt, mens en *hemmer* er noe som påvirker effektivitet negativt. Et *hybrid møte* innebærer at det er minst én lokasjon med samlokaliserte deltakere og at det er flere lokasjoner involvert i møtet (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmose, 2020). Dette kan være individuelle deltakere som sitter alene på egne enheter eller andre samlokaliserte deltakere. Hensikten med denne masteroppgaven er å belyse faktorer som påvirker effektiviteten i hybride møter. Vi tror at denne forskningen kan bidra til en bedre forståelse av hvordan vi kan maksimere effektiviteten i hybride møter, og potensielt hjelpe virksomheter til å tilpasse seg denne nye arbeidsformen.

## 1.2 Avgrensing av oppgaven

Denne masteroppgaven tar for seg det stadig mer relevante temaet hybrid møter som har blitt vanligere ved bruk av hybride arbeidsmodeller. Selv om det er mye spennende faktorer å avdekke om den hybride arbeidsmodellen generelt, har vi valgt å avgrense temaet til å kun se på hybride møter, og hvilke faktorer som påvirket dette. I tillegg har vi valgt å se spesifikt på hva som fremmer og hemmer effektiviteten i slike møter, på bakgrunn av problematikken rundt ineffektiv møtevirksomhet. Vi har dermed vinklet oppgaven mot effektivitet i hybride møter, og andre aspekter ved hybride møter som ikke vi har ansett som relevant er utelukket.

For studenter vil metodevalg i en masteroppgave være et resultat av hva som egner seg best for å besvare problemstillingen og hva som er mulig i gitt tidsramme og ressurstilgang (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Vårt forskningsprosjekt ble utført våren 2023 i en bestemt tidsperiode fra januar til og med mai. Vi hadde begrenset med ressurser for forskningen og derfor er valg gjort i forbindelse med datainnsamlingen basert på den gitte tidsrammen og ressursene som var tilgjengelig. Masteroppgaven er skrevet ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim og derfor valgte vi av praktiske årsaker å finne casevirksomheter i nærheten som det var mulig å besøke. Datainnsamlingen ble utført i samarbeid med to casevirksomheter. Casevirksomhetene er anonymisert i oppgaven med hensyn til publisering og fordi fokuset er på hybride møter generelt og ikke hvordan det spesifikt er i disse virksomhetene. Forskningsmetodene som ble



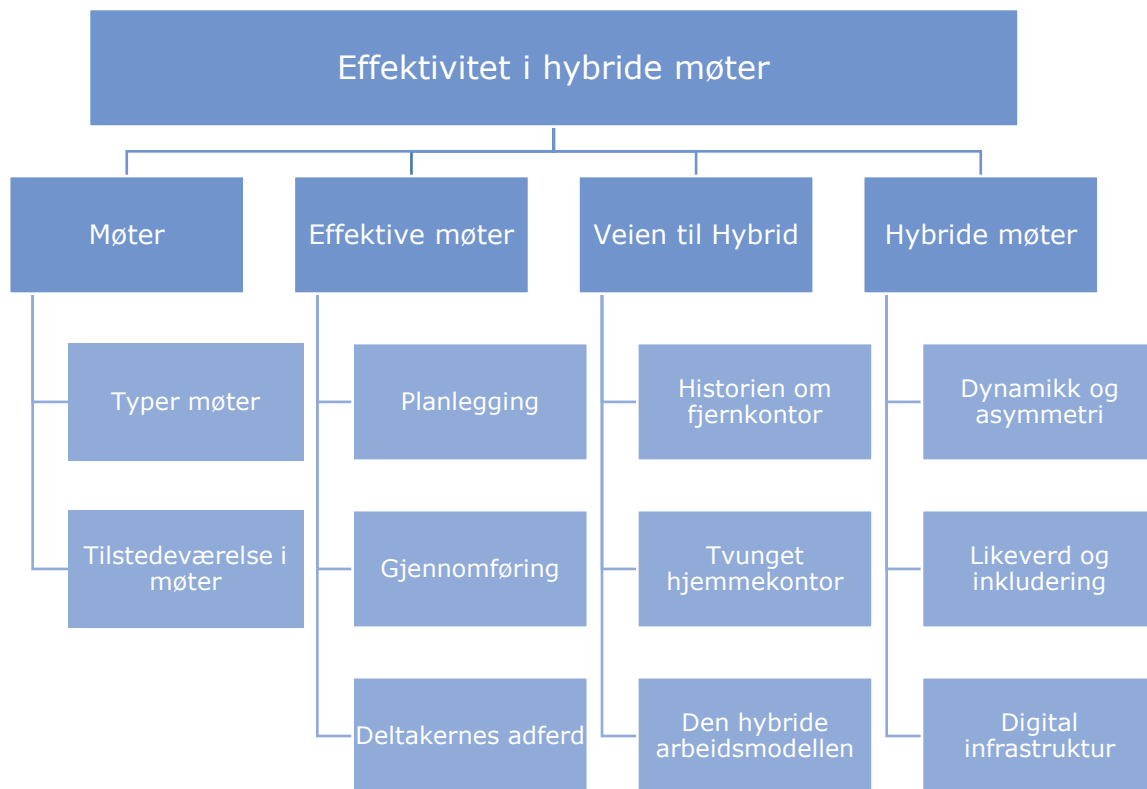
benyttet var observasjoner og intervjuer. Dette ble gjort for å gi en grundig og helhetlig forståelse av problemstillingen, og for å sikre at vi kunne besvare den med tilstrekkelig innsikt. Observasjonene vi utførte var spesifikt rettet mot team- og ledermøter med antall deltakere mellom 6 og 14. Dette valget ble gjort da vi ønsket å fokusere på møter som er representative for mange arbeidsplasser. Det ble sett bort i fra tilfeller som større konferanser eller mindre møter med eksempelvis to personer og idemyldring. Intervjuene vi gjennomførte var av åtte informanter valgt ut blant møtene vi observerte. Disse informantene ga oss innsikt i et bredt spekter av erfaringer og perspektiver, noe som bidro til å gi et mer komplett bilde av hvordan hybride møter fungerer, og hvilke faktorer som påvirker effektiviteten. Gjennom disse metodene har vi forsøkt å belyse så mange aspekter som mulig ved effektiviteten i hybride møter, i tillegg til å opparbeide en dybde i fenomenet innenfor de satte rammene av prosjektet.

### 1.3 Leserguide

I kapittel 1 ble temaet, problemstillingen og avgrensingen til forskningsprosjektet presentert. Videre vil kapittel 2 presentere teorigrunnlaget for oppgaven ved å beskrive relevant teori og tidligere forskning som er relevant for å belyse og forstå problemstillingen. Deretter, i kapittel 3, gir vi en detaljert beskrivelse av metoden og forskningsdesignet, inkludert prosesser for litteratursøk, datainnsamling og -analyse samt vurdering av metodekvalitet, etiske betraktninger og kritisk vurdering av metoden. I kapittel 4 legger vi frem de konkrete resultatene fra våre observasjoner og intervjuer. Kapittel 5 bringer sammen teori og tidligere forskning med funnene, og presenterer en sammenhengende diskusjon. Videre inneholder Kapittel 6 våre konkluderende tanker, oppsummering av hovedfunnene, samt en besvarelse på problemstillingen. I tillegg presenteres teoretiske og partiske implikasjoner, refleksjoner rundt prosessen og videre forskning. Til slutt, i kapittel 7, ligger relevante vedlegg.

## 2 Teori

For å undersøke hva som fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter, var det nødvendig med en grundig gjennomgang av tidligere forskning. Som vist i Figur 2-1 begynner kapittelet med en presentasjon møter, forskjellene mellom ulike typer møter, og de forskjellige formene for tilstedeværelse i et møte. I sammenheng med dette vil vi presentere medierikthets- og medienaturlighetsteorien. Videre presenteres faktorer man bør fokusere på for å ha mest mulig effektive møter. Dette gir en forståelse av hva møter innebærer og hvilke aspekter som påvirker effektiviteten. For å gi et bakteppe og en forståelse for fremveksten av hybride møter, presenteres tidligere forskning på fjernkontor, hjemmekontor under og etter koronapandemien samt den hybride arbeidsmodellen. Til slutt presenteres tidligere forskning om hybride møter, med spesielt fokus på dynamikk, asymmetri, likeverd, inkludering og digital infrastruktur. Teorikapittelet dekker de sentrale temaene som er relevant for å besvare problemstillingen: «Hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter?».



Figur 2-1 Oppbygning av teorikapittelet

Teorikapittelet inneholder primært artikler fra fagfelleurderte tidsskrifter, men det er også supplert med bøker, innlegg fra nettsider, leksikon, rapporter, undersøkelser og videokilder. For å få et innblikk i hva man burde fokusere på for å ha effektive møter er spesielt to håndbøker benyttet. Den første boken er «Managing Meetings» av Tim Hindle (1998) og den andre er «Effective Meetings: 20 Sure-Fire Tools» av Glenn Parker (2010). Vi er klare over at disse bøkene ble publisert for flere år siden, men de er valgt å inkludere fordi de er henvist til i flere fagfelleurderte forskningsartikler og inneholder relevante og nyttige tips for å sikre effektivitet i møter.

## 2.1 Møter

Hindle (1998) definerer et møte som «*to eller flere personer som møtes på et planlagt tidspunkt og sted for å løse problemer eller ta avgjørelser*». Et møte kan være mellom to personer, men det er også vanlig å være flere deltakere (Rogelberg, Leach, Warr, & Burnfield, 2006). Det finnes forskjellige former for møter, da de kan ha ulike formål og ulik grad av formalitet, noe som vil påvirke hvordan møtet blir gjennomført, hvor ofte og hvem som burde delta (Hindle, 1998).

### 2.1.1 Typer møter

Møter har ulike formål og det bør komme tydelig frem hva formålet med møtet er når man inviterer deltakerne (LeBlanc & Nosik, 2019). Et møte kan ha som formål å informere, løse utfordringer, ta avgjørelser eller komme med idéer (Hindle, 1998). Med utgangspunkt i formålet avgjør man hvor lang tid møtet skal vare og hvilke deltakere det er behov for (Parker, 2010). Et møte kan bestå av deltakere fra samme team eller avdeling, være tverrfaglige med deltakere fra ulike deler av virksomheten, eller på tvers av virksomheter med eksterne deltakere. Noen møter er engangstilfeller med spesifikke formål mens andre er en del av en møteserie som blir arrangert regelmessig (Hindle, 1998).

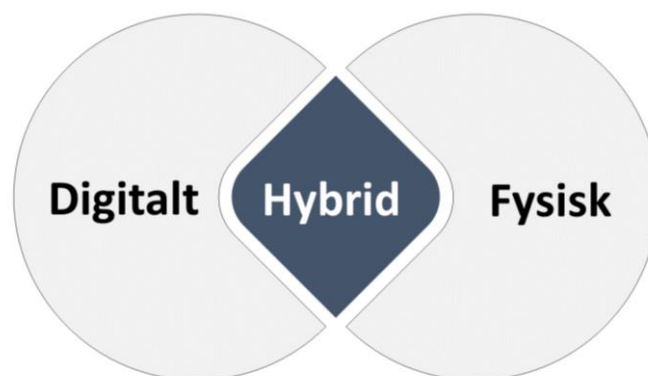
Et møte kan variere i grad av formalitet, og Hindle (1998) definerer et formelt møte som «*et møte som blir avholdt på samme tid og sted, med en klar agenda og regler for hvordan møtet skal gjennomføres*». Regler i et formelt møte kan eksempelvis handle om hvem som skal snakke, når og hvor lenge. Et formelt møte er mest egnet om man skal ta krevende avgjørelser, mens et uformelt møte er mest hensiktsmessig når man skal komme opp med nye idéer eller løse problemer. Et uformelt møte er mer fleksibelt og kan være nyttig for diskusjoner som krever mindre planlegging. Møter kan variere i antall deltakere, hyppighet og hvor formelle de er, med utgangspunkt i formål. En annen faktor som skiller møter fra hverandre er tilstedeværelsen.

### 2.1.2 Tilstedeværelse i møter

Tidligere var det nødvendig å møtes ansikt-til-ansikt for å gjennomføre et møte, men ny teknologi har gjort det mulig å ha møter uten å måtte være fysisk samlet på samme sted. Den enkleste formen for møter er *fysiske møter*, og innebærer at alle deltakerne møtes ansikt-til-ansikt samlet på ett og samme sted (Hindle, 1998). En fordel med fysiske møter er muligheten til å dele og motta informasjon i samspill med kroppsspråk, noe som forsterker folks evne til å kommunisere effektivt (Hameed, et al., 2021). Ansikt-til-ansikt kommunikasjon gir også gode muligheter for å stille spørsmål, interagere og knytte kontakt med andre (Hameed, et al., 2021).

I den andre enden av skalaen finner man *digitale møter*, som innebærer at ingen deltakere samles fysisk, men at alle møtes digitalt på en møteplattform, eksempelvis Microsoft Teams, Zoom eller Google Meet, via datamaskin, mobiltelefon eller lignende enheter (Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokmoose, 2019). På denne måten har man mulighet til å se og høre de andre deltakerne, men på en mindre naturlig form enn ved fysiske møter (Kock, 2004).

I nyere tid har det oppstått en kombinasjon av fysiske og digitale møter, omtalt som *hybride møter* (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmose, 2020). Hybrid blir definert av Store norske leksikon som «*noe som fremkommer ved kryssning eller sammensetning av flere elementer*» (Brøgger, 2021). Et hybrid møte innebærer at det er minst én lokasjon med samlokaliserte deltakere og at det er flere lokasjoner involvert i møtet (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmose, 2020). Dette kan være individuelle deltakere som sitter alene eller andre samlokaliserte grupper. En *individuell digital deltaker (IDD)* deltar alene gjennom en møteplattform på egen enhet, imens *samlokalisererte deltakere (SD)* deltar samlet fra typisk et møterom der én eller flere er tilkoblet samme møteplattform. Figur 2-2 illustrerer at hybride møter ligger i skjæringspunktet mellom digitale og fysiske møter. Grunnet ulik tilstedeværelse kan hybride møter fremtre i ulike kombinasjoner av SD og IDD (Liu, 2021).

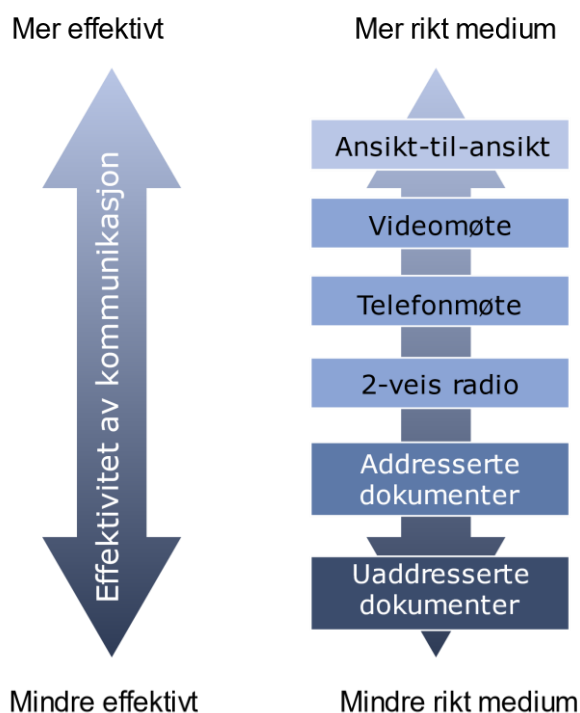


Figur 2-2 Hybrid i skjæringspunktet mellom digitalt og fysisk tilstedeværelse

Hybride møter tilbyr en kombinasjon av fordelene fra både fysiske og digitale møter, men medfører også utfordringer knyttet til samhandling og kommunikasjon. Når en har både SD og IDD til stede i møtet er det viktig å sikre effektiv samhandling mellom de ulike deltakerne og lokasjonene. Videre vil vi presentere to teorier som beskriver rikhet, effektivitet og naturlighet av kommunikasjon.

### *Medierikhetsteori*

«Media Richness Theory», oversatt til medierikhetsteori, tilsier at mediet man bruker til å kommunisere påvirker hvor rik og effektiv kommunikasjonen er (Daft & Lengel, 1986). Faktorer som påvirker dette er mediets evne til å gi umiddelbar tilbakemelding, antall sosiale signaler og kanaler i bruk, personlig tilpasning og språklig variasjon. Medierikhetsteorien kan bli fremstilt som en skala hvor det øverste mediet blir sett på som den rikeste og mest effektive formen for kommunikasjon, og de påfølgende mediene har gradvis lavere rikhet og effektivitet. Ifølge teorien er den rikeste og mest effektive formen for kommunikasjon ansikt-til-ansikt. Dette skyldes at ansikt-til-ansikt kommunikasjon gir gode muligheter for umiddelbar tilbakemelding, i tillegg til at man kan oppfatte signaler fra kroppsspråk og tonefall. Nest øverst på skalaen finner man telefonmøter, og deretter ulike former for dokumenter. I senere tid har teorien blitt utvidet til å inkludere ny samhandlingsteknologi (Ishii, Lyons, & Carr, 2019), som vist i Figur 2-3, inspirert av Za & Braccini (2012, s. 292) sin versjon av Daft, Lengel og Trevino (1987, s. 358) sin medierikhetsteori. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon blir fortsatt ansett som den rikeste og mest effektive formen for kommunikasjon, deretter videomøter på andreplass og telefonmøter på tredjeplass. Videre, under adresserte dokumenter finner man eksempelvis e-post.

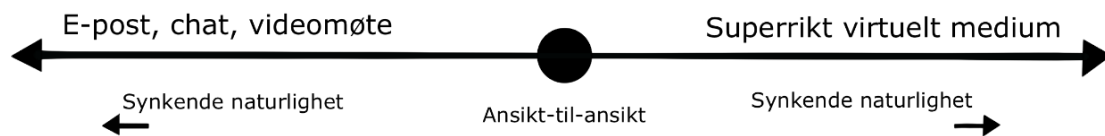


Figur 2-3 Medierikhetsteori (Daft, Lengel, & Trevino, 1987, s. 358; Za & Braccini, 2012, s. 292)

Et hybrid møte er en kombinasjon av flere kommunikasjonsmedier, blant annet ansikt-til-ansikt, videomøter og potensielt telefonmøter dersom deltakere har kamera deaktivert. Ifølge Ishii, Lyons, & Carr (2019) vil SD ha mer effektiv og rik kommunikasjon seg imellom, sammenlignet med hva IDD har med noen av deltakerne. Medierikhetsteorien beskriver hvor effektive og rike ulike former for kommunikasjon er, men den gir ingen indikasjon på hvilken form som er enklest og mest naturlig å bruke.

### Medienaturlighetsteori

Kocks (2002) «Media Naturalness Theory», oversatt til medienaturlighetsteori, beskriver at menneskets hjerne over tid har utviklet en preferanse for ansikt-til-ansikt kommunikasjon, og at dette er den mest naturlige formen for kommunikasjon. Figur 2-4 illustrerer teorien som en skala, inspirert av Kock (2004, s. 340), hvor ansikt-til-ansikt kommunikasjon er plassert i sentrum og begge sidene er mindre naturlige former for kommunikasjon. Venstre side viser mindre rike former for kommunikasjon og høyre side viser rikere former for kommunikasjon (Kock, 2004). Til forskjell, antar medierikhetsteorien at jo rikere kommunikasjonen er, desto bedre er den, mens medienaturlighetsteorien tilsier at kommunikasjonen også kan bli for rik og derfor krevende å håndtere (Hantula, Kock, D'Arcy, & DeRosa, 2011). En rikere form for kommunikasjon enn ansikt-til-ansikt, kan oppnås ved bruk av teknologi som virkeliggjør mer stimuli i kommunikasjonen enn det som er mulig med ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Dette vil gjøre kommunikasjonen mer krevende og mindre naturlig å gjennomføre. Forskning utført av Shoshan og Wehrt (2021) viste at deltakere som samhandlet digitalt under koronapandemien ble mer slitene enn tidligere, såkalt «zoom fatigue», oversatt til zoom-utmattelse. Karl, Peluchette, & Aghakhani (2022) støtter dette i sin forskning og fant at deltakerne i deres studie opplevde en overveldende mengde inntrykk når de deltok som IDD i møter.



Figur 2-4 Medienaturlighetsteorien (Kock, 2004, s. 340)

Deltakerne i et hybrid møte vil ifølge medienaturlighetsteorien oppleve to ulike perspektiver, spesielt dersom en har SD og IDD. De samlokaliserte vil kommunisere på den mest naturlige og minst krevende formen for kommunikasjon, mens IDD kommuniserer via et medium som er mindre naturlig og mer krevende.

Nå som vi har presentert typer møter, tilstedeværelse i møter og teorier om rikhet og naturlighet av kommunikasjon, er det på tide å gå inn på hvordan man kan gjennomføre effektive møter. Vi vil presentere hva et effektivt møte innebærer, hva man burde fokusere på i planleggingen og gjennomføringen og til slutt hvordan deltakernes adferd påvirker effektiviteten i et møte.

## 2.2 Effektive møter

Effektivitet handler om å følge en plan og at utbyttet eller avkastningen blir større enn innsatsen (Kaurel, 2018). Begrepet produktivitet er nært knyttet til effektivitet og definerer forholdet mellom det som produseres og innsatsen som er lagt ned (Østenstad, 2022). Et effektivt møte innebærer dermed at man får mer tilbake av å gjennomføre møtet enn ressursene som ble brukt (LeBlanc & Nosik, 2019). Hvor godt møtet er planlagt, hvordan det blir ledet og hvordan møtedeltakerne oppfører seg under møtet påvirker møtets effektivitet (Anderson, 1994; Perkins, 2009). God planlegging og gjennomføring av møter vil føre til at virksomhetene oppnår verdi av ressursene de har brukt, og at deltakerne har en positiv opplevelse (LeBlanc & Nosik, 2019). Et dårlig organisert møte kan derimot påvirke både de ansatte og virksomheten negativt (Karl, Peluchette, & Aghakhani, 2022).

### 2.2.1 Planlegging

Et godt planlagt møte kan skape gode muligheter for kreativ tenkning, diskusjon, debatt, informasjonsdeling og problemløsning (Karl, Peluchette, & Aghakhani, 2022). Hvorvidt et møte oppnår sitt formål avhenger av hvor godt det er forberedt og organisert, og Hindle (1998) mener at tid brukt på å planlegge et møte sjelden er forgjeves. Dette inkluderer oppgaver som å utarbeide en agenda, identifisere hvilke deltakere som bør delta, bestemme varigheten av møtet og distribuere relevant materiale (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018).

#### *Velge en møteleder*

Et møte bør ha en møteleder som skal sikre at møtet blir effektivt og at formålet med møtet oppnås (Hindle, 1998), samt sørge for at alle deltakerne kan bidra aktivt (LeBlanc & Nosik, 2019). Møtelederen har ulike ansvar tilknyttet planlegging og gjennomføring, som inkluderer å kalle inn deltakerne, lede møtet og samle tilbakemeldinger etter møtet. Dersom møter er godt planlagte og ledet kan de løse både små og store utfordringer, men det er imidlertid få som har fått opplæring i planlegging og ledelse av effektive møter.

### *Vurdere formål og behov*

Møter er ressurskrevende både når det gjelder tid og penger (Hindle, 1998), og blir ofte beskrevet som en tidstyv på arbeidsplassen (Sjølie & Moe, 2021). For å sikre at et møte blir effektivt, må det være et spesifikt behov eller formål som krever andres innspill eller diskusjon (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). Hvis en utfordring kan løses uten et møte, bør man avstå fra å arrangere (Hindle, 1998). Når det gjelder regelmessige møter, er det verdt å vurdere om hvert enkelt møte er nødvendig. I mange møter deles det informasjon som ikke er tidskritisk og hvor det ikke er behov for problemløsning eller diskusjon (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). I slike tilfeller kan det være mer effektivt å bruke andre former for kommunikasjon, for eksempel e-post eller intranett (LeBlanc & Nosik, 2019). Basert på dette bør man alltid spørre seg selv: «*er det egentlig nødvendig med et møte?*» før man kaller inn deltakerne.

### *Velge riktige deltakere*

For best mulig møteeffektivitet, bør en kun arrangere møter om det er nødvendig og kun invitere deltakere som har ekspertise eller kunnskap for å nå møtets formål (Allen, et al., 2012; Lehmann-Willenbrock & Allen, 2017). I følge Mroz, Allen, Verhoeven og Shuffler (2018) deltar ansatte ofte i møter hvor de ikke bidrar, da tematikken ikke er relevant for deres arbeid. Å forsikre at alle deltakerne i et møte kan bidra, vil skape positive assosiasjoner knyttet til møter og øke arbeidstilfredsheten (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). Allen og Rogelberg (2013) sin forskning viste at ansatte som så på møtene sine som relevante for sitt arbeid, opplevde en følelse av mening, noe som igjen resulterte i mer engasjerte medarbeidere.

I noen tilfeller kan det være behov for kunnskap eller ekspertise bare i deler av et møte eller en møteserie (Parker, 2010). I slike situasjoner vil det være effektivt og tidsbesparende å kun inkludere den relevante personen i de delene hvor deres bidrag er nødvendig (Kreamer & Rogelberg, 2020). Dette kan oppnås ved å gi personen et estimert start- og sluttidspunkt, slik at deltakeren bare trenger å delta på møtet i det aktuelle tidsrommet (Hindle, 1998).

For å sikre god diskusjon og kontroll i et fysisk møte, anbefaler Hindle (1998) å være mellom seks og ni deltakere. Reed (2021) foreslår imidlertid at man i et digitalt møte burde være mellom fem til sju deltakere, for å sikre kontroll og fremme diskusjon. Jo flere deltakere som deltar i et møte hvor noen deltar som IDD, desto vanskeligere vil det være å oppnå god flyt, og sannsynligheten øker for at noen av deltakerne blir passive (Sjølie & Moe, 2021).

### *Lage en agenda og sende ut relevant materiale*

I forkant av møter bør man utarbeide en møteagenda for å sette spesifikke mål for møtet og lage en plan for hva som skal gjennomgås (LeBlanc & Nosik, 2019). Agendaen bør ifølge LeBlanc og Nosik (2019) inneholde informasjon om møtetidspunkt, lokasjon, formål, møteleder og deltakere. I tillegg bør den inneholde informasjon om sakene som skal gjennomgås, hvem som har ansvar for dem og hvor lang tid som er satt av til hver sak. Agendaen bør være godt strukturert, og det kan være hensiktsmessig å starte med saker som mulig tar lenger tid enn planlagt. Det kan være viktig å inkludere et punkt for «annet» på slutten av agendaen da dette gir deltakerne mulighet til å ta opp saker eller spørsmål som ikke ble diskutert tidligere i møtet (Hindle, 1998). I forkant av møtet kan det være nyttig å få tilbakemelding fra de andre deltakerne på agendaen for å sikre at man har fått med det viktigste (Hindle, 1998).

Parker (2010) anbefaler å inkludere en pause på 10 minutter etter hver time med møte, noe som ligner på Hindles (1998) anbefaling om å ikke overskride 90 minutter uten pause. En pause gir deltakerne mulighet til å diskutere i mindre grupper og det er avslappende for hjernen og kroppen.

Agendaen bør sendes til de andre deltakerne minst 24 timer før møtet (Bailey & Burch, 2010; Sinclair, 2019), for å gi dem mulighet til å forberede seg og dermed delta aktivt i diskusjonene (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). I noen møter kan det være relevant materiale som er hensiktsmessig at deltakerne gjennomgår på forhånd (Sinclair, 2019). Det er viktig å tilgjengeliggjøre dette i god tid før møtet slik at deltakerne har anledning til å gjennomgå materialet.

### *Definere tidsramme*

Parker (2010) mener at én time er ideelt å sette av til et møte, og understreker at et møte ikke bør vare over to timer. I henhold til Parkinsons Lov (1958), vil arbeid ekspandere til å fylle tilgjengelig tid. Dette tilsier at hvis man setter av én time til et møte, vil det vare i én time. Derfor er det viktig å være bevisst på hvor mye tid man setter av til møter, og ifølge Sinclair (2019) bør et møte være så kort som mulig. Spesielt når deltakerne samles digitalt, anbefaler Reed (2021) å holde korte, formålsspesifikke møter. Dette fordi man må være bevisst på hvor lenge man klarer å holde deltakernes oppmerksomhet under digitale møter. Ifølge Hindle (1998) er deltakernes oppmerksomhet på sitt høyeste i starten av møtet, før det deretter synker, og stiger igjen mot slutten.

### *Undersøke møterom- og teknisk utstyr*

Fungerende utstyr av høy kvalitet kan bidra til å øke deltakernes følelse av effektivitet (Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield, 2009). Derfor kan det være nyttig å sikre at alt nødvendig utstyr er på plass i forkant av møtet. Hvilken type tilstedeværelse det er i møtet vil påvirke hva man burde undersøke. Hvis et møterom skal benyttes, anbefaler Hindle (1998) å undersøke rommet på forhånd for å sikre at alt utstyr er på plass og fungerer som det skal. Hvis det er et hybrid møte, der noen deltar som IDD, må man sørge for at møteplattformen, lyden og bildet fungerer bra.

For å gjennomføre et effektivt møte er god planlegging essensielt. Vi har sett på ulike aspekter som bør være klart før et møte setter i gang, som å velge møteleder, vurdere formål og behov, velge riktige deltakere, lage agenda, sende ut relevant materiale, sette tidsramme og sjekke at utstyr er i orden. Alle disse gjøremålene legger et godt grunnlag for å gjennomføre effektive møter, men det er også viktige aspekter man må tenke på i selve gjennomkjøringen.

### **2.2.2 Gjennomføring**

Selv om god planlegging kan øke sannsynligheten for et effektivt møte, er det ofte en større utfordring å sikre effektivitet i gjennomføringen av møtet (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). Under møtet vil møtelederen ha en sentral rolle, med ansvar for å lede diskusjonen, tilrettelegge for deltakelse, holde seg til agendaen og sikre at møtet starter og avslutter til planlagt tid (LeBlanc & Nosik, 2019).



### *Holde seg til agendaen*

I starten av møtet burde møtelederen presentere møtes formål (Hindle, 1998) samt gjennomgå agendaen sammen med alle deltakerne (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). Dette for å sikre at planen og målet for møtet er forstått av alle deltakerne. Under møtet må møtelederen forsøke å holde seg til tidsplanen, og dersom det oppstår diskusjoner som overskrider avsatt tid, bør de avrundes (LeBlanc & Nosik, 2019). For å holde seg til tidsplanen, bør møteleder være oppmerksom på eventuelle avsporinger, og forsøke å styre diskusjonen tilbake til det opprinnelige temaet (Hindle, 1998; Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). Dersom avsporingen er relevant, men utenfor omfanget av det planlagte møtet, kan møtelederen notere det ned for å ta opp temaet i et senere møte (Sinclair, 2019).

Det er viktig å starte og avslutte møtet til satt tid for å unngå å bruke mer tid enn planlagt (Sinclair, 2019). Selv om deltakere er forsinket, anbefaler Hindle (1998) at møtet bør starte på det planlagte tidspunktet. Han påpeker også på at man ikke bør bruke tid på å oppsummere møtet når den forsinkede deltakeren ankommer, da dette vil sløse med de andre deltakernes tid.

### *Skrive referat*

I starten av hvert møte bør en referent velges som ansvarlig for å skrive et nøyaktig og tydelig referat under møtet (Hindle, 1998). Dette referatet er et dokument som inneholder viktig informasjon fra møtet, inkludert hva som ble diskutert, hvilke avgjørelser som ble tatt, og hvilket etterarbeid som kreves (Parker, 2010). Når referatet utformes, kan møteagendaen fungere som et utgangspunkt (LeBlanc & Nosik, 2019). Å ha et møtereferat med klart definerte ansvarsområder kan øke sannsynligheten for at tildelte oppgaver blir fulgt opp. Det anbefales å distribuere møtereferater til deltakerne innen 48 timer etter møtet (LeBlanc & Nosik, 2019; Parker, 2010). Dette bidrar til å minne deltakerne på fastsatte frister, oppgavene som skal utføres etter møtet og hvem som har ansvaret for dem (Sinclair, 2019). Som tidligere beskrevet gir referatet en oppsummering av møtet, noe som kan være nyttig for de som ikke kunne delta, eller for andre interessenter (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018).

### *Tilrettelegge for aktiv deltakelse*

Alle deltakere og møteleder har ansvar for å sikre aktiv deltakelse og oppnåelse av møtets formål (Hindle, 1998; Sjølie & Moe, 2021). Deltakernes ansvar innebærer å gjennomgå agendaen og forberede seg på de ulike sakene (Hindle, 1998). Møtelederens rolle under møtet vil være å styre diskusjonen og sørge for at alle får uttrykt sine meninger (Sinclair, 2019). Sjølie & Moe (2021) bemerker at deltakere som snakker tidlig i et møte sannsynligvis vil være mer aktive videre i møtet. Derfor anbefaler de å gjennomføre en enkel, uformell innsjekk-øvelse for å fremme aktiv deltagelse. Dette er spesielt viktig i hybride møter der noen deltar som IDD, da disse deltakerne kan ha vanskeligheter med å sosiale signaler og vite når det passer seg å ta ordet. I slike situasjoner kan det være nyttig å være oppmerksom på om noen aktiverer mikrofonen sin, da dette kan indikere at de ønsker å si noe (Liu, 2021).

### *Skape god stemning og håndtere konflikt*

Studier har vist at humor og latter i møter kan stimulere positiv møteadferd, i tillegg til å rose og oppmuntre andre til å delta – noe som bidrar til godt teamarbeid (Lehmann-Willenbrock & Allen, 2014). I motsetning, gitt mangfoldet av deltakeres bakgrunn, erfaringer og mål, kan det oppstå opphetede diskusjoner eller konflikter i møter (Parker, 2010). I slike tilfeller er det viktig at møtelederen håndterer situasjonen med forståelse, og styrer diskusjonen på en konstruktiv måte (Hindle, 1998). Dersom det oppstår uenighet blant deltakerne, kan utfallet bestemmes ved å la dem stemme over de ulike forslagene.

### *Oppsummere beslutninger og ansvar*

Ved møtets slutt kan det være nyttig å oppsummere beslutninger, definere oppgaver for etterarbeid, og fordele ansvar for hvem som skal gjennomføre disse (Sinclair, 2019). Det kan videre være nyttig å minne deltakerne på tidspunktet for neste møte, eller om nødvendig, avtale et nytt møte (LeBlanc & Nosik, 2019; Parker, 2010). Det er viktig å avslutte møtet til avtalt tid, ettersom deltakerne kan ha andre avtaler etter møtet (Sinclair, 2019).

### *Etterarbeid*

Både planlegging og gjennomføring er avgjørende for å sikre effektivitet i møter, men etterarbeidet er også av stor betydning (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). Dette innebærer at deltakerne gjennomfører de tildelte oppgavene som ble avklart under møtet (Sinclair, 2019). Dersom disse oppgavene ikke blir gjennomført kan formålet med møtet være bortkastet, og derfor er dette avgjørende for deltakernes opplevelse av effektivitet (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). Annet etterarbeid kan være utsendelse av referat (Parker, 2010) og innhenting av tilbakemelding fra deltakerne (Hindle, 1998). Disse handlingene kan bidra til å forsterke deltakernes oppfatning av møtets effektivitet (LeBlanc & Nosik, 2019).

Som vi har presentert over, er både planleggingen, gjennomføringen og etterarbeidet avgjørende for å sikre effektivitet i møter. Under gjennomføringen av møtet er det spesielt viktig å følge tidsplanen, skrive referat, tilrettelegge for deltakelse, skape god stemning, håndtere eventuelle konflikter, oppsummere beslutninger og fordele ansvar. Når møtet er slutt og ansvar er fordelt så ligger etterarbeidet for tur, der det er viktig at referat blir sendt ut og at oppgavene blir fulgt opp.

Vi har nå undersøkt praktiske faktorer knyttet til effektiv ledelse av møter, og videre vil vi presentere faktorer som kan påvirke effektiviteten, men som er vanskeligere å planlegge. Dette vil si hvilken adferd møtedeltakerne har under møter.

### **2.2.3 Deltakernes adferd**

Deltakernes adferd påvirker effektiviteten i møter, og inkluderer blant annet multitasking, ulike typer forstyrrelser og deltakernes kroppsspråk (Anderson, 1994; Perkins, 2009). Multitasking kan både fremme og hemme møtets effektivitet, mens forstyrrelser, enten bevisste eller ubevisste, kan avlede deltakernes oppmerksomhet. Videre kan deltakernes kroppsspråk gi indikasjoner på dens interesse og engasjement i diskusjonen (Hindle, 1998), samt påvirke de andre i møtet (Chartrand & Bargh, 1999).

### *Multitasking*

Multitasking handler om å gjøre flere oppgaver samtidig (Svartdal, 2021). Innenfor møtevirksomhet vil dette være ting som eksempelvis å ta notater og benytte datamaskin eller mobiltelefon under møtet. De Bruin og Barber (2022) fant i sin studie at deltakere som multitasket med elektroniske hjelpemidler under møter, ble oppfattet som uhøflige og hensynsløse ovenfor de andre deltakerne. Dette gjaldt uavhengig av om multitasking var relevant for møtet eller ikke. Likevel, ble oppgaver som ble utført for å hjelpe teamet sett på som mindre negativt enn irrelevante oppgaver. Forskning utført av Odermatt, et al. (2018), viste at deltakernes tilfredshet og effektivitet i møter var høyere når de unngikk multitasking.

I et hybrid møte er multitasking vanligere for IDD, da de enkelt kan deaktivere kamera og mikrofon for så å gjøre andre ting uten at det blir lagt merke til (Cao, et al., 2021; Sjølie & Moe, 2021). Cao et al. (2021) fant i sin studie av digitale møter at 30 % av deltakerne multitasket og at 32 % mer sannsynlig multitasket når de hadde deaktivert kamera og mikrofon. 15 % av deltakerne i studien mente at multitasking økte produktiviteten deres, mens 36 % mente det påvirket dem negativt. Dette fordi det ble vanskelig å følge med i møtet og deltakerne følte seg mer slitne. Det var imidlertid flere som mente multitasking var nødvendig da de satt i mange møter i løpet av en dag. Forskningen til Cao et al. (2021) konkluderte med at man burde ha retningslinjer for beste praksis ved digitale møter. De fremmet også at møteplattformer burde utvikles for å legge til rette for relevant multitasking, eksempelvis å se agenda eller skrive referat.

Multitasking kan både fremme og hemme effektiviteten i et møte. Relevant multitasking kan bidra til å øke effektiviteten, men multitasking generelt oppleves som negativt. IDD har en tendens til å multitaske mer, spesielt hvis de deaktiverer kamera og mikrofon. Multitasking kan forstyrre oppmerksomheten til de andre deltakerne, og videre vil vi se på andre forstyrrelser som skjer under møter.

### *Visuelle og auditive forstyrrelser*

Under møter kan ulike forstyrrelser oppstå og kreve tiltak (Hindle, 1998). I fysiske møter kan dette være ting som sent ankomne deltakere og multitasking, mens i digitale eller hybride møter kan dette også innebære dårlig lyd eller bildekvalitet, visuelle distraksjoner, og støy fra personer eller kjæledyr (Karl, Peluchette, & Aghakhani, 2022; Parker, 2010). I hybride møter oppstår det spesielt visuelle og auditive forstyrrelser.

Forskning fra Fosslie og Duffy (2020) viste at deltakere i et digitalt møte ikke bare fokuserer på de andre deltakernes ansikter, men også på objekter i bakgrunnen når kamera er aktivert. Dette gjorde det krevende for deltakerne å håndtere alle inntrykkene de fikk. En måte å unngå slike forstyrrelser, er ved at IDD benytter en digital nøytral bakgrunn, for eksempel en ensfarget bakgrunn eller et bilde, eller ved at de slår av kameraet når de ikke snakker (Fosslie & Duffy, 2020). Forskning utført av Karl, Peluchette og Aghakhani (2022) viste også at det i digitale møter kan være forstyrrende hvis deltakere ikke deaktiverer mikrofonen sin. Dette fordi det kan oppstå bakgrunnsstøy, ekko, eller lyder fra eksempelvis deltakerens kjæledyr eller barn. Deltakerne rapporterte at de på grunn av dette hadde utfordringer med å konsentrere seg om hva andre deltakere prøvde å formidle.

Det er altså klart at ulike visuelle og auditive forstyrrelser kan oppstå under møter, og at disse må håndteres på en effektiv måte. Dette gjelder spesielt i møter med IDD, der bakgrunnsbildet og -støy kan være forstyrrende for de andre deltakerne og dermed hemme effektiviteten. Deltakernes kroppsspråk kan også påvirke effektiviteten, og videre skal vi gå inn på dette.

### *Kroppsspråk*

Effektiv kommunikasjon i møter er avhengig av å kunne observere de andre deltakernes kroppsspråk og ansiktsuttrykk (Hindle, 1998). Ifølge Mehrabian (2007) sin kommunikasjonsmodell er 55 % av kommunikasjon basert på visuelle signaler som kroppsspråk og øyekontakt, mens 38 % er knyttet til vokal og kun 7 % til innholdet av det som blir sagt. Hindle (1998) understreker viktigheten av å være bevisst på hvilket kroppsspråk man uttrykker under et møte, og oppfordrer til å uttrykke et positivt kroppsspråk. Eksempler på positivt kroppsspråk kan være å lene seg mot de andre deltakerne, opprettholde øyekontakt og å holde armene og hendene i en avslappet stilling. Dette kan signalisere interesse, åpenhet og engasjement i samtalen. Negativt kroppsspråk kan innebære å lene seg bort eller ha armene i kors, og kan tolkes som lite engasjement og at en tar avstand fra det som blir sagt.

Chartrand & Bargh (1999) definerer «chameleon-effekten» som en ubevisst etterligning av kroppsholdning, bevegelser, ansiktsuttrykk og adferd fra personer man interagerer med. Forskningen deres viste at deltakere i grupper som arbeider sammen, matcher hverandres kroppsspråk. Wiltermuth & Heath (2009) oppdaget i sin studie at denne type samstemt adferd kan forsterke det sosiale båndet i en gruppe, og dermed fremme samarbeid.

Når man deltar i møter som IDD, er muligheten til å lese og bruke kroppsspråk betydelig redusert sammenlignet med SD (Sjølie & Moe, 2021). Dette bekreftes av Kuzminykh og Rintel (2020a), som observerte at deltakere i digitale møter ofte har problemer med å forstå den sosiale dynamikken i gruppen og deltakerne beskriver det som "umulig å lese rommet". Dette gjorde blant annet at deltakerne syntes det var vanskelig å vite når det var naturlig å ta ordet. Kroppsspråk er en kritisk del av effektiv kommunikasjon, og det er viktig å være bevisst på hvordan man selv opptrer under møter, da dette vil påvirke de andre deltakerne. I møter hvor noen deltar som IDD er muligheten til å tolke kroppsspråk begrenset og kan skape utfordringer knyttet til samhandling.

I dette delkapitlet har vi sett på planlegging, gjennomføring og møtedeltakeres adferd som viktige faktorer innen effektive møter. Videre vil vi gå inn på hvordan den hybride arbeidsmodellen har oppstått og hvilke fordeler og utfordringer den bringer med seg i forhold til hybride møter. Dette er relevant for å legge bakteppet for å besvare problemstillingen og hvorfor hybride møter er blitt mer vanlig.

## 2.4 Veien til hybrid

Det har lenge vært mulig å utføre arbeid utenfor arbeidsplassen, men det har i liten grad blitt praktisert (Šmite, Moe, Hildrum, & Gonzalez-Huerta, 2023). Under koronapandemien endret dette seg da mange måtte være hjemme og jobbe fra sitt hjemmekontor (Sjølie & Moe, 2021). I etterkant av koronapandemien har det blitt vanligere å utføre arbeid fra andre steder enn arbeidsplassen og mange har tilpasset seg en hybrid arbeidshverdag (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmoose, 2020).

### 2.4.1 Historien om fjernkontor

«Telecommuting» ble introdusert av Nillies (1975) og er beskrevet som «*en avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker om å kunne utføre arbeid på andre steder enn på arbeidsplassen på en jevnlig basis*». Pratt (1984) beskriver økning av «home teleworking» og en fremtid hvor store deler av kontorarbeidere jobber hjemmefra på datamaskiner. Et annet begrep som brukes i samme sammenheng er «remote work» og beskrives som «*arbeid som utføres regelmessig utenfor arbeidsplassen, på lik måte som på arbeidsplassen, ved hjelp av digitale hjelpemidler*» (Leščevica & Kreituze, 2018). I nyere tid har begrepet «Work Form Home» (WFH), oversatt til hjemmekontor, vokst frem og Bloom, Liang, Roberts og Ying (2014) definerer dette som tilnærmet likt «teleworking», men det innebærer kun arbeid fra hjemmekontor og ikke andre steder (Hopkins & Bardoel, 2023). Personer som arbeider fra andre steder enn arbeidsplassen vil videre bli betegnet som fjernarbeidere, aktiviteten som fjernarbeid og stedet som fjernkontor.

Suksessen av fjernarbeid vil komme an på personen, jobben den skal utføre, hvor avhengig en er av samhandling, virksomheten og om det er tilrettelagt med digitale hjelpemidler (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Pratt (1984) trekker frem fordeler som fleksibilitet, økt produktivitet samt at det er kostnad- og tidsbesparende. 67 % av fjernarbeidere mente de selv er mer produktivere på fjernkontor, mens 26 % mente det ikke var noen endring. Kurkland og Bailey (1999) fremhever fordeler for arbeidstakere som mindre stress, mer autonomi, komfortabelt arbeidsmiljø, mindre distraksjoner og bedre balanse mellom jobb- og privatliv. Fjernarbeid fører derimot med seg flere ulemper og kan påvirke samholdet mellom kollegaer på arbeidsplassen (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Noen av utfordringene med fjernarbeid er sosial og profesjonell isolasjon, redusert innflytelse på arbeidsplassen, lengere arbeidsdager og mangel på ressurser (Kurkland & Bailey, 1999). Disse fordelene og utfordringene ble ekstra tydelig under koronapandemien da arbeidstakere ble sendt på tvunget hjemmekontor.

### 2.4.2 Tvunget hjemmekontor

Da koronapandemien brøt ut ble det innført smittevernrestriksjoner og mange arbeidstakere ble sendt på hjemmekontor (Lampa, Sonnentheil, Tökés, & Warner, 2021). Dette var noe mange virksomheter ikke hadde lagt til rette for og ansatte manglet derfor tilgang til organisasjonens ressurser (Ahmad, Asmawi, & Samsi, 2022), noe som kan ha hemmet ansattes prestasjoner og trivsel på hjemmekontor (Nielsen, et al., 2017). Šmite, Moe, Klotins og Gonzalez-Huerta (2023) beskriver overgangen til tvunget hjemmekontor som en dramatisk og stor endring i arbeidsforholdene til mange arbeidstakere.

Til tross for den store omveltningen, opplevde arbeidstakere flere fordeler med hjemmekontor, og flere lignet på beskrivelsene i tidligere forskning om fjernkontor. Arbeidstakere opplevde mindre stress, bedre tid, begrenset med forstyrrelser og færre

avbrudd (Sjølie & Moe, 2021). Ifølge Ahmad, Asmawi, & Samsi (2022) har et effektivt hjemmekontor under koronapandemien økt de ansattes produktivitet og trivsel, samt at det er kostnadsbesvarende og lønnsomt. Šmite et al. (2022) sine undersøkelser konkluderte med at noen fjernarbeidere følte økt produktivitet på hjemmekontor, mens andre ikke. Det viste seg også at fjernarbeidere har blitt bedre på å arbeide fra hjemmekontor under koronapandemien da de rapporterte om høyere produktivitet de siste månedene av pandemien, sammenlignet med starten.

Negative aspekter som er trukket frem er at arbeidstakere følte seg ensomme og isolerte på hjemmekontor (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023), samt at mange hadde utfordringer med å skille privat- og arbeidsliv (Sjølie & Moe, 2021). Under koronapandemien ble det tatt mindre pauser og lunsjen endret seg fra å være en sosial aktivitet til å bli et kort avbrekk ved datamaskinen eller under digitale møter (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). Noen elementer som svekket effektiviteten på hjemmekontor var blant annet mangel på tillit fra arbeidsgiver og kommunikasjonsproblemer (Ahmad, Asmawi, & Samsi, 2022). Ifølge Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta (2023) er det mer utfordrende å jobbe fra ulike lokasjoner når arbeidet krever mye samarbeid, og det viste seg under koronapandemien at det ble mer utfordrende å beholde samholdet i et team. Derimot, viste det seg at team som før koronapandemien jobbet hybrid på tvers av lokasjoner opplevde at de ble mer likestilt og at alle hadde like forutsetninger til å bidra da alle ble samlet på samme plattform (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). Dette innebar at bruken av digitale møter økte.

### *Digitale møter under pandemien*

Under koronapandemien opplevde mange fjernarbeidere at antall møter økte for å forsøke å opprettholde kontakt og etterligne kontorrutinene (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). En studie utført av Karl, Peluchette og Aghakhani (2022), viste at fjernarbeidere mente digitale møter førte med seg problemer knyttet til kamera, mikrofon, dårlig møteledelse og spising under møtene. Noen av utfordringene med møteledelsen var manglende agenda, lange møter, multitasking og at det var lite pauser mellom møtene. Det var enklere å ha flere møter i løpet av en dag da deltakerne bare kunne delta på møtene fra hjemmekontor og ikke hadde behov for å gå til et møterom (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). En deltaker i Karl, Peluchette og Aghakhani (2022) sin studie kommenterte blant annet: "*jeg tilbringer hele dagen i digitale møter. Det er ingen lunsj eller pause.*". Fjernarbeidere opplevde digitale møter under koronapandemien som mer slitsomme sammenlignet med fysiske møter (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). I en studie av Shoshan og Wehrt (2021) kom det frem at digitale møter var mer utmattende enn andre former for kommunikasjon, såkalt zoom-utmattelse. I løpet av koronapandemien lærte flere selskaper at god møteledelse, som en forberedt agenda og forhåndsmateriale kunne gjøre møtene mer effektive og mindre utmattende for deltakerne (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). Shoshan & Wehrt (2021) fant også at andre faktorer som kunne effektivisere digitale møter var god tidsbruk, få deltakere og flere pauser.

Etter koronapandemien ønsket flere arbeidstakere å fortsatt jobbe fra hjemmekontor på grunn av fordelene de opplevde (Šmite, Moe, Hildrum, & Gonzalez-Huerta, 2023; Šmite, et al., 2022; Sjølie & Moe, 2021). Dette ble starten på den nye arbeidsformen som blir omtalt som den hybride arbeidsmodellen.

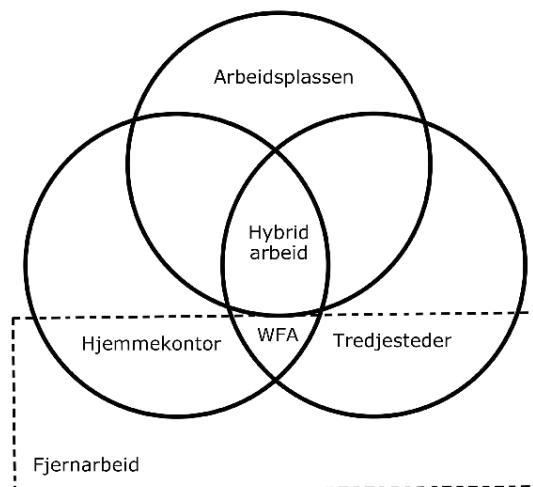
### 2.4.3 Den hybride arbeidsmodellen

Ifølge Allen, Golden og Shockley (2015) er jobben ikke lenger et sted, men noe man gjør. Arbeidet kan bli utført på andre steder enn kontoret og hjemme, eksempelvis toget, hytta, café, eller lignende – såkalte tredjesteder (Oldenburg, 1997). Under koronapandemien snakket man om «work from home» (WFH), mens etter pandemien har «work from anywhere» (WFA) og «work from x» (WFX) vokst frem (Hopkins & Bardoel, 2023; Šmite, Moe, Hildrum, & Gonzalez-Huerta, 2023). Ifølge Hopkins og Bardoel (2023) innebærer dette at arbeidstakerne er fullstendig uavhengig av lokasjon for å utføre arbeidet sitt. Dette i kombinasjon med at andre arbeidstakere fortsatt jobber fra kontoret (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmoose, 2020), blir omtalt som den hybride arbeidsmodellen (Hopkins & Bardoel, 2023).

Hybrid arbeid er en fleksibel arbeidsform hvor arbeidstakerne noen ganger arbeider fra arbeidsplassen og andre ganger fra fjernkontor (Hopkins & Bardoel, 2023). Dette gjør at det i hybride møter oppstår en blanding av SD og IDD som samarbeider fra ulike lokasjoner (Jaffe & Butler, 2021). Den hybride arbeidsmodellen er i ferd med å bli den nye normalen ifølge Sjølie & Moe (2021), og Peter Holdt Christensen (2022) definerer hybrid arbeid som:

*«Hybrid arbeid er en måte å arbeide på, hvor utførelsen av arbeidet er en blanding av å noen ganger utføres fysisk på arbeidsplassen, mens andre ganger fra andre steder enn fysisk på arbeidsplassen. Eksempelvis hjemmefra.»* (oversatt fra dansk) Christensen, 2022, s. 31).

Gratton (2021) beskriver innføringen av hybrid arbeid som en «en-gang-i-livet»-mulighet for virksomheter til å kunne redefinere måten de arbeider på, og det har blitt vanligere å praktisere en hybrid arbeidsmodell etter koronapandemien (Hopkins & Bardoel, 2023). En undersøkelse av Wigert og Agrawal (2022) fra USA viste at 59 % av fjernarbeiderne ønsket å ha en hybrid arbeidsmodell. Videre viste en studie av Hopkins og Bardoel (2022) fra Australia at 54 % av kunnskapsarbeidere allerede følger en hybrid arbeidsmodell, og at 56 % mente dette var den ideelle arbeidsmodellen. Ifølge Hopkins og Bardoel (2023) gir en hybrid arbeidsmodell bedre balanse mellom privat- og arbeidsliv samt høyere arbeidstilfrenshet. Figur 2-5 illustrerer hvordan hybrid arbeid posisjoneres i skjæringspunktet mellom arbeid fra hjemmekontor, arbeidsplassen og tredjesteder, inspirert av Hopkins og Bardoel (2023, s. 4).



Figur 2-5 Hybrid arbeid i skjæringspunktet mellom arbeid på hjemmekontor, arbeidsplassen og tredjesteder (Hopkins & Bardoel, 2023, s. 4)

Det er derimot ikke bare fleksibiliteten som fremmer en hybrid arbeidsmodell, da en studie av Barrero, Bloom og Davis (2021) viste at hybrid arbeid reduserte utmattelsesraten i et selskap med 35 %. Det ble også rapportert om økt arbeidstilfredshet blant arbeidstakerne. Šmite, Moe, Klotins og Gonzalez-Huerta (2023) sin studie viste også at å la arbeidstakerne selv få bestemme hvor de ønsket å jobbe økte produktiviteten deres. Dette skyldes at de som følte seg produktive på hjemmekontor fortsatte på hjemmekontor, mens de som mente de var mer produktive på arbeidsplassen valgte det i stedet.

En hybrid arbeidsmodell vil legge til rette for at ansatte kan arbeide fra det stedet de selv ønsker (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). Det kan derimot ikke antas at alle har de individuelle egenskapene som kreves for å jobbe fra fjernkontor (Raghuram, Wiesenfeld, & Garud, 2003). Likevel kan støtte og opplæring bidra til godt arbeid fra fjernkontor (Montreuil & Lippel, 2003). Klare retningslinjer kan også hjelpe fjernarbeidere og ledere ved å avklare forventninger, policyer, planlegging og kommunikasjon (Kurkland & Bailey, 1999).

### *Balanse mellom arbeidsliv og privatliv*

Pratt (1984) beskrev en typisk fjernarbeider som en person som verdsetter privat- og familieliv høyere enn forfremmelser i arbeidsstilling. Ifølge Kurkland og Bailey (1999) kan fjernkontor både være positivt og negativt for balanse mellom arbeid- og privatliv. Pratt (1984) sin forskning på fjernarbeid viste at 60 % av fjernarbeiderne startet arbeidsdagen utenfor kjernetiden og over halvparten arbeidet på kveldstid. I likhet, opplevde mange under koronapandemien at skillet mellom arbeids- og privatliv ble borte, noe som førte til mer overtidsarbeid og arbeid utenfor normal arbeidstid (Sjølie & Moe, 2021). I motsetning opplevde andre det positivt å jobbe hjemmefra da de kunne tilbringe mer tid med familien (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023).

### *Balansen mellom arbeidsplassen og fjernkontoret*

Allen, Golden og Shockley (2015) foreslår at fjernarbeid vil fungere best i moderat grad, noe som vil si at man både skal møtes på arbeidsplassen og ha muligheten til å arbeide fra fjernkontor. Det kan derfor være nyttig å oppfordre fjernarbeidere til å arbeide fra arbeidsplassen visse dager i uken eller ved faste intervaller (Kurkland & Bailey, 1999). En undersøkelse av Alexander et al. (2021), viste at ledere forventer at ansatte vil være på arbeidsplassen mellom én til fire dager i uken. Dette vil ifølge Kurkland & Bailey (1999) være et tiltak for å bekjempe følelsen av isolasjon, og styrke sosiale og faglige bånd mellom de ansatte. Ifølge Šmite, Moe, Klotins og Gonzalez-Huerta (2023) vil ulik tilstedeværelse for deltakere i et team skape utfordringer for teamet, eksempelvis koordineringsproblemer og svakere tilknytning til teamet. Et team med få fjernarbeidere vil også øke sannsynligheten for at disse får mindre interessante oppgaver, ikke blir involvert i beslutningstaking og føler seg isolert fra resten av teamet.

Etter flere år med pandemi har arbeidstakere dannet nye forventninger til hvordan arbeidslivet skal være, og mange ønsker å fortsette med fjernkontor. Arbeidstakere opplevde fordeler som redusert stress, økt effektivitet og mer tid med familien under pandemien, men noen opplevde også ensomhet og at teamarbeid ble mer utfordrende. Mange arbeidsplasser har derimot tatt i bruk en hybrid arbeidsmodell, som kombinerer arbeid fra arbeidsplassen og fjernkontor, noe som vil si at hybride møter også er blitt den nye normalen. Videre vil vi presentere tidligere forskning knyttet til hybride møter.



## 2.5 Hybride møter

I forbindelse med at hybrid arbeid har blitt vanligere har også bruken av hybride møter økt (Hopkins & Bardoel, 2023). Som nevnt tidligere innebærer et hybrid møte at det er minst én lokasjon med samlokaliserte deltakere og at det er flere lokasjoner involvert (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmoose, 2020).

Det er gjort to studier på hybride møter som er spesielt relevante for vår problemstilling, og derfor vil disse beskrives kort her og videre i delkapitlet blir det presentert relevante funn. Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokmoose (2019) utførte en studie hvor de observerte ni møter hos to ulike selskaper, hvorav sju var hybride møter, ett var fysisk og ett var digitalt. I tillegg til observasjonene ble det gjennomført intervjuer og analyse av videomateriale. Formålet med studien var å kartlegge mulighetene og utfordringene med hybride møter. En annen studie av Saatçi, Akyüz, Rintel og Klokmoose (2020) hadde som formål å kartlegge praksiser for inkludering og ekskludering av IDD i et hybrid møte. I denne studien innebar inkludering at møtekontinuiteten ble avbrutt for å legge til rette for IDD, mens ekskludering derimot henviste til at møtekontinuiteten ble prioritert over IDD. Dette ble gjort ved observasjon og videoanalyse av et 90 minutter langt hybrid møte, hvor det var elleve SD og to IDD. Først vil vi beskrive dynamikken og asymmetrien som oppstår mellom deltakere i hybride møter.

### 2.5.1 Dynamikk og asymmetri

Møter er sosiale fenomener som formes av interaksjonene og dynamikken mellom deltakerne (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmoose, 2020). Ifølge Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmoose (2020) er alle former for møter sterkt avhengig av den sosiale og kulturelle konteksten og sammensetning av deltakere. Deres studie viste at godt etablerte team hadde mer tydelige møteoppgaver og jobbet bedre sammen under møtene. De kjente igjen hverandres stemmer og trengte nødvendigvis ikke se hverandre for å kommunisere godt. Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokmoose (2019) fant også at hierarkiske relasjoner mellom deltakerne kan påvirke dynamikken i et møte, eksempelvis mellom møteleder og møtedeltaker.

Forutsette og uforutsette utfordringer med hybride møter kan være knyttet asymmetrien av interaksjon og sosial kontekst mellom SD og IDD (Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokmoose, 2019). Asymmetrien i videobasert interaksjon beskrives av Heath og Luff (1992) som endret gjensidighet og kommunikasjonsmåte. De argumenterer for at denne endringen ikke nødvendigvis begrenser videobasert kommunikasjon, men derimot kan føre til nye former for kommunikasjon og samarbeid. Hybride møter skaper asymmetri som strekker seg forbi gjensidigheten beskrevet av Heath og Luff (1992). Den største asymmetrien i hybride møter er ulikheten av opplevelse fra SD og IDD. IDD føler seg i større grad isolert fra møtet og SD dominerer interaksjonen. For å lykkes med hybride møter er det avgjørende å kunne lede og legge til rette for denne asymmetrien (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmoose, 2020).

Hybride møter skaper utfordringer for dynamikken i hybride møter da det oppstår asymmetri mellom de SD og IDD. Det er derfor viktig å legge til rette for å inkludere alle deltakerne i møtet og tilrettelegge for at alle oppleves som likeverdige deltakere.

### 2.5.2 Likeverd og inkludering

Hybride møter betraktes som mer inkluderende enn fysiske møter på bakgrunn av at de gir mulighet for at man enkelt kan delta fra ulike steder i verden (Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokmose, 2019). Ifølge Sjølie & Moe (2021) føler derimot IDD seg mer isolert og har utfordringer med å komme med sine innspill (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmose, 2020). Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokmose (2019) mener at man burde vente et par sekunder for å gi IDD en mulighet til å komme med sine innspill. En undersøkelse av Yankelovich, Simpson, Kaplan og Provino (2007), viste at IDD følte de ble glemt og ignorert av SD, også møtelederen. Dette medførte at IDD ble mindre engasjert og SD opplevde at de ikke fulgte med på møtet, noe som skapte en «ond sirkel» hvor IDD ble mer og mer isolert.

I Saatçi, Akyüz, Rintel og Klokmose (2020) sin analyse av et hybrid møte identifiserte de tre ulike hendelser hvor det ble forsøkt å inkludere IDD, men endte med ekskludering av hensyn til møtekontinuiteten. I den første hendelsen skulle de ta en runde «rundt bordet» hvor møtelederen valgte å følge rekkefølgen deltakerne satt inkludert posisjonen til IDD på skjermen. IDD ser derimot ikke den samme rekkefølgen som de som er samlokalisert, noe som gjorde det umulig for IDD å vite når det var deres tur. Dette førte til at begge IDD ble overrasket når møtelederen sa det var deres tur til å ta ordet. De andre to hendelsene som oppsto, var tekniske utfordringer for IDD knyttet til kamera og mikrofon. I disse tilfellene prøvde SD å inkludere IDD ved å forsøke å ordne problemet, men det endte med ekskludering da det tok for lang tid. Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokmose (2019) observerte i et hybrid møte at deltakerne satt med ryggen rettet mot kamera og skjermen. Dette medførte at SD ikke kunne se IDD og omvendt, noe som resulterte til mindre interasjon mellom de to lokasjonene.

Hovedutfordringen med hybride møter er ifølge Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokmose (2019) å gjøre opplevelsen lik for alle og deres studie viste at digitale møter var foretrukket, da de var enklere å sette opp, lede og la til rette for likeverdig samhandling. I studien observerte de et digitalt møte med 104 deltakere og det viste seg at samtalen hadde bedre flyt enn i de hybride møtene de også hadde observert. Dette kan ifølge Saatçi, Akyüz, Rintel og Klokmose (2020) ha sammenheng med at det meste av videomøte-teknologi er designet for digitale møter og ikke tilrettelagt for å kombinere IDD og samlokaliserte.

Karis et al. (2015) foreslår at alle deltakerne i et hybrid møte skal koble seg til møtet med egne enheter, slik at møtet oppleves mer som et digitalt. Dette støttes i en video fra Harvard Business Review (2021) hvor de mener dette er med på å inkludere IDD i et hybrid møte, og gir dem muligheten til å se alle deltakernes ansikt tydelig. I ett av selskapene under Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokmose (2019) sine observasjoner ble denne praksisen benyttet. Dette førte til mindre øyekontakt og mindre naturlig dialog mellom deltakerne som var samlokalisert, men førte til at IDD så alle deltakerne tydelig. Saatçi, Akyüz, Rintel og Klokmose (2020) mener dette er unødvendig og at deltakerne heller burde bli bedre på å benytte enkelte møtefunksjonalitet i møteromsplattformen som brukes ved digitale møter, eksempelvis håndsopprekning, reaksjoner, rask beslutningstaking og lignende. De fremmer også at det er viktig å legge til rette for hybrid gjennomføring og at alle deltakerne må tilpasse seg hverandre (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmose, 2020). Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokmose (2019) observerte i et digitalt møte at IDD meldte seg ut og hadde deaktivert mikrofon, spesielt under idémyldringsøkter.

Hybride møter har som formål å inkludere, men SD dominerer ofte samtalen og som et resultat blir IDD ekskludert fra møtet. For å sikre god dynamikk i et hybrid møte må man derfor aktivt tilrettelegge og være bevisst på at det er ulik tilstedeværelse i møtet. I tillegg kan man bruke teknologi for å inkludere IDD, dette leder oss til neste tema, digital infrastruktur.

### 2.5.3 Digital infrastruktur

I et hybrid møte må man ha tilstrekkelig med digital infrastruktur for å ha effektive og inkluderende møter (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmoose, 2020; Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokmoose, 2019). Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmoose (2020) fremmer at ny teknologi gjør opplevelsen av hybride møter likere fysiske møter, men at det også er behov for opplæring. I tillegg mener de at man bør ha designløsninger av møteplattformer som er fleksible og kan konfigureres, slik at man kan tilpasse etter behov, mål og type tilstedeværelse for å sikre inkluderende hybride møter.

#### *Møteromoppsett*

Et godt møteromsoppsett er ikke en garanti for et effektivt møte, men det kan øke sannsynligheten (Hindle, 1998). For å gjennomføre gode hybride møter er det viktig at møterommene er av riktig størrelse og er utstyrt med nødvendig funksjonalitet (Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokmoose, 2019). Opplevelsen av hybride møter er sterkt knyttet til mulighetene og begrensningene i teknologien som benyttes (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmoose, 2020), og feil utstyr og oppsett kan hemme effektiviteten. I Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokmoose (2019) sine observasjoner observerte de at deltakerne måtte reise seg opp og gå nærmere skjermen da innholdet var for lite til å kunne sees på avstand.

#### *Mikrofon og kamera*

Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, og Klokmoose (2019) studie viste at deltakerne ofte hadde mikrofonen deaktivert når de ikke ønsket å si noe. I tillegg kom det frem at det var viktig at IDD var utstyrt med støydempende hodesett for å sikre god lyd og filtrere bort støy og bakgrunnslyder. Kuzminykh og Rintel (2020b) sin studie viste at de som hadde kamera aktivert ble oppfattet som engasjerte, mens de som deaktiverte kamera ble oppfattet som lite engasjerte i møtet. Mange deltakere i studien mente alle burde ha kamera aktivert og at det var respektløst å deaktivere det. Derimot, argumenterte andre for å ha kamera deaktivert, og begrunnet det med zoom-utmattelse, dårlig internettkobling og at andre kunne bli distraheret av objektene i bakgrunnsbildet til IDD.

Digital infrastruktur er viktig for å sikre en god og inkluderende opplevelse for deltakerne. I tillegg vil bruk av kamera og mikrofon i et hybrid møte påvirke hvor engasjerte deltakerne fremstår. Videre i neste kapittel oppsummerer vi det viktigste fra teori og tidligere forskning som er presentert i teorikapitlet, og som sier noe om hva som fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter.

## 2.6 Oppsummering teori

Arbeidstakere har i dag flere møter enn noen gang og disse kan variere i antall deltakere, hvor formelle de er, formål og hvor ofte de blir gjennomført. De kan også bestå av ulike tilstedeværelse hvor et hybrid møte innebærer at det er en kombinasjon mellom SD og IDD. Innenfor hybride møter spiller medierikhetsteorien og medienaturalitetsteorien en stor rolle da disse sier noe om hvor effektiv, rik og naturlig ulike former for kommunikasjon er. Arbeidstakere beskriver hybride møter som en tidstyv (Sjølie & Moe, 2021) og derfor er det viktig å forsøke å gjøre møter så effektive som mulig med tanke på tid- og ressursbruk. Dette både for at selskapene skal få noe igjen for ressursene som er benyttet, men også for at deltakerne skal føle seg nyttige. Effektiviteten i møter kan forbedres med god planlegging og gjennomføring (LeBlanc & Nosik, 2019), men det er også andre faktorer i deltakernes adferd som påvirker et møtes effektivitet, eksempelvis multitasking, visuelle og auditive forstyrrelser og deltakernes kroppsspråk.

Fjernkontor er ikke et nytt konsept, men ble mye brukt under koronapandemien (Lampa, Sonnentheil, Tökés, & Warner, 2021). Dette førte til en endring hvor arbeidstakere krever mer fleksibilitet til å jobbe fra der de selv ønsker (Šmite, Moe, Hildrum, & Gonzalez-Huerta, 2023). Med bakgrunn i at arbeidstakere i dag har mer møter enn noen gang og at flere benytter en hybrid arbeidsmodell har også bruken av hybride møter økt (Hopkins & Bardoel, 2023). Det er flere faktorer som påvirker hybride møter, som sosiale relasjoner, dynamikk, asymmetri og inkludering. Den digitale infrastrukturen, møteromoppsett og utstyr for hjemmekontor, er også essensiell i hybride møter.

## 3 Metode

Busch (2019) beskriver metodologi som de grunnleggende metodene som benyttes for å opparbeide kunnskap. Det å bruke en metode innebærer å følge en vei mot et mål, og i denne sammenhengen handler det om å besvare problemstillingen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Problemstillingen vi ønsker å besvare i denne masteroppgaven er: «*Hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter?*».

Først i dette kapittelet presenteres en oversikt over forskningsdesignet og relevant metodeteori. Deretter forklares det hvordan litteratursøket ble gjennomført, og på hvilken måte vi samlet inn egne data. Håndteringen av personvern under datainnsamlingen er også belyst. Videre utføres en detaljert beskrivelse av dataanalysen og vurderingen av metodekvaliteten. Til slutt presenteres etiske overveielser, og begrensninger og svakheter ved forskningsprosjektet.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign vil si alt som er knyttet til undersøkelsene i et forskningsprosjekt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Nedenfor presenteres relevant vitenskapsteori og metodeteoriens anvendelse i denne masteroppgaven. For å begrunne det vitenskapsteoretiske ståstedet og valg av forskningsdesign, er det avgjørende å forstå problemstillingen som skal besvares (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dette er fordi problemstillingen er det som former hele forskningsprosjektet, fra valg av teori til metode. Basert på dette, innledes beskrivelsen av prosessen med å utforme tema og problemstilling. Videre diskuteres forholdet mellom teori og empiri, det vitenskapsteoretiske perspektivet, den metodiske tilnærmingen, og hoveddesignet for oppgaven.

#### 3.1.1 Utarbeidelse av problemstilling

Et forskningsprosjekt starter som regel med en idé som utarbeides til et tema, før det snevres inn til en konkret problemstilling (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Det vil være viktig å finne et tema man har interesse for og ønsker å jobbe med over en lengre tidsperiode (Busch, 2019). Med en tverrfaglig studiebakgrunn fra Digital forretningsutvikling (ITBAITBEDR) og Ledelse av teknologi (ØAMLT), var målet vårt å finne et tema som kombinerer teknologi, samhandling og ledelse. I oppstartsfasen undersøkte vi ulike relevante tema og kjente problematikker i arbeidslivet. Her kom økende bruk av hjemmekontor opp som et interessant tema. Dette ble videre tilknyttet den hybride arbeidshverdagen som har formet seg etter koronapandemien. Deretter ble frustrasjonen rundt tidsbruk på møter diskutert, og dette skapte en kobling mellom hybrid arbeid og møtevirksomhet. Dette hjalp oss med å avgrense temaet til effektivitet i hybride møter. Temaet var interessant både for oss som har egne erfaringer og tanker rundt temaet, men også for mange virksomheter som i dag opplever fordeler og utfordringer med en hybrid arbeidsmodell.

I masterløpet til Ledelse av teknologi har hybrid arbeid vært et gjentakende tema. Våren 2022 hadde vi emnet Ekspert i Team (EiT), som gikk ut på at vi skulle utvikle vår tverrfaglige samarbeidskompetanse (NTNU, 2023). I litteraturen vi fikk tildelt var digitalt samarbeid i en hybrid hverdag et tema, samt effektive team, gruppedynamikk og digitale team. Oppstartsfasen av emnet krevde digitalt samarbeid grunnet smittevernrestriksjoner, men vi fikk senere anledning å møtes fysisk. Koronasmitte blant

teammedlemmene førte derimot til flere hybride arbeidsøkter, hvor noen måtte arbeide hjemmefra mens resten var samlet fysisk. Høsten 2022 hadde vi emnet Human Resource Management, hvor vi lærte om ledernes fokus på å sikre motiverte og fornøyde arbeidstakere, samt sikre god ressursbruk av arbeidskraft og tid. Disse erfaringene og emnene kan knyttes til temaet vi har valgt i denne oppgaven – effektivitet i hybride møter.

Ut ifra temaet arbeidet vi videre med å formulere en problemstilling. Dette er en kreativ prosess og derfor vanskelig å styre (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Gjennom prosessen brukte vi idémyldring, inkludert åpne diskusjoner, tankekart, punktlister og elimineringsmetode, til vi var fornøyde med både tema og problemstilling. For å bryte ned fenomenet effektivitet i hybride møter, ga vi teoretiske nøkkelbegreper presis mening gjennom operasjonalisering Busch, 2019; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). De viktigste begrepene som ble definert var hybrid arbeid, møter og effektivitet. Utfordringen var å definere effektivitet i settingen av hybride møter, og her kom den endelige problemstillingen inn.

Den endelige problemstillingen ble som nevnt: «*Hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter?*», og er det Borum (1990) kategoriserer som en beskrivende problemstilling. Målet med denne typen problemstilling er å gi en grundig beskrivelse av et fenomen (Busch, 2019) som i vårt tilfelle er ulike faktorer som fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter.

Ifølge Busch (2019, s. 32) er det seks kjennetegn for en god problemstilling. Videre vil vi presentere de seks kjennetegnene og diskutere de i lys av vår problemstilling. En god problemstilling skal:

1. Ha en god forankring i praksis
2. Ha god teoretisk forankring
3. Være meningsfull for studentene
4. Åpne for studentenes nysgjerrighet og innovasjonsevner
5. La seg løse innenfor tilgjengelige ressurser
6. Ha en klar og entydig formulering

Som påpekt tidligere, har hybride møter høy relevans i dagens arbeidsliv, og effektiviteten i disse møtene er en viktig faktor. Dette viser at problemstillingen vår har sterk forankring i praksis, i tråd med Busch sitt første kriterium. I forhold til Busch sitt andre punkt, har det vært forskning på digitale møter både før og etter koronapandemien, samt på den hybride arbeidsmodellen. Vår problemstilling er godt koblet til eksisterende teori, da den bygger på tidligere forskning, men gir en ny vinkling ved å fokusere på effektivitet i hybride møter. Når det gjelder Busch sitt tredje og fjerde punkt, opplever vi at problemstillingen er meningsfull for oss som studenter, og vekker vår nysgjerrighet og innovasjonsevne. Dette skyldes at vi har personlige erfaringer og tanker knyttet til problemstillingen, og vi håper å oppdage nye aspekter tilknyttet tematikken. Busch sitt femte punkt opprettholdes ved at vi har tilpasset omfang og datainnsamling i henhold til tilgjengelige ressurser. Til slutt, mener vi at problemstillingen har en klar og entydig formulering, noe som samsvarer med Busch sitt sjette kriterium. Dette fører oss over til viktigheten av balansen mellom teori og empiri i forskning.

### 3.1.2 Forhold mellom teori og empiri

Under forskning må man forholde seg til sammenhengen mellom teori og empiri, og i den forbindelse skiller man mellom en deduktiv og induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming innebærer bruk av eksisterende teorier for å bekrefte eller avkrefte påstander, teorier eller hypoteser gjennom empiri (Busch, 2019; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Denne tilnærmingen innebærer at man går «fra teori til empiri». I den induktive tilnærmingen gjennomfører forskeren undersøkelser uten et teoretisk utgangspunkt, som etter grundig analyse kan utvikle seg til generelle teorier, og man går dermed «fra empiri til teori». Midt i skillet mellom deduktiv og induktiv finnes en mer tilpasningsdyktig tilnærming som innebærer at forskeren stadig beveger seg mellom teori og empiri, kalt abduksjon (Busch, 2019; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I denne masteroppgaven vekslet vi mellom å studere teori og empiri, noe som tyder på en abduktiv tilnærming. Vi startet med å se på tidligere forskning, deretter samlet vi inn egen empiri, og til slutt analyserte vi våre funn i lys av tidligere og ny forskning. Ettersom vi ikke hadde tidligere erfaring med forskning på dette emnet, var denne tilnærmingen mest egnet. Vi brukte eksisterende teorier for å utvide vår kunnskap ved å sammenligne våre funn med tidligere forskning. Effektivitet i hybride møter er et komplekst fenomen der mange faktorer spiller en rolle. Gitt at det ikke har vært forsket mye på hybride møter, ga den abduktive tilnærmingen oss muligheten til å potensielt utforske uventede resultater. Videre vil vi vurdere vitenskapsteoretiske perspektiver som fundament for vår forskningsprosess og tolkning.

### 3.1.3 Vitenskapsteoretisk perspektiv

I likhet med hvordan valg av tema og problemstilling påvirker det vitenskapsteoretiske ståstedet, vil det vitenskapsteoretiske ståstedet avgjøre den praktiske gjennomføringen av en studie, fra utvikling av problemstilling til metodisk tilnærming.

Innenfor vitenskapsteori kommer man ofte over begrepene ontologi og epistemologi (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Ontologi handler om våre forestillinger om hvordan verden ser ut (Busch, 2019) og definerer om det finnes avgrensede objekter med iboende egenskaper, eller om virkeligheten er flertydig og varierer på tvers av kontekster (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Epistemologi, derimot, handler om hvordan vi kan gå frem for å skaffe kunnskap om verden og hva man egentlig kan vite om virkeligheten (Busch, 2019; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Oppsummert kan man si at ontologien beskriver «hvordan verden ser ut» og epistemologien beskriver «hvilken kunnskap vi kan fremskaffe», mens metoden betegner «hvordan vi skal gå frem for å skaffe kunnskapen» (Nyeng, 2004). Hvilke ontologiske og epistemologiske syn vi har som forskere, har vært med på å bestemme vitenskapsteoretisk ståsted for masteroppgaven.

For å forklare det vitenskapsteoretiske ståstedet, må vi først undersøke positivistisk og hermeneutisk perspektiv. Disse to filosofiske tilnærmingene til vitenskapsteori er knyttet til ulike syn på ontologi og epistemologi (Busch, 2019). Positivistisk perspektiv baserer seg på idéen om at objektive sannheter om verden kan oppdages gjennom vitenskapelige metoder, og ser på verden ontologisk som objektiv og observerbar (Nyeng, 2004). I motsetning til dette, fokuserer hermeneutikk på å forstå menneskelige erfaringer gjennom fortolkning og forståelse, og ser ontologisk på virkeligheten som subjektiv og tolkbar. Når det gjelder epistemologi, så ser positivismen på kunnskap som mulig å observere og bevise empirisk, mens hermeneutikk ser på kunnskap som en tolkning som avhenger av tolkeren og konteksten. I dette forskningsprosjektet, som

fokuserer på å fortolke menneskers subjektive opplevelser av situasjoner, har vi en tydelig hermeneutisk tilnærming.

Positivism og hermeneutikk kan betraktes som ytterpunktene i en skala, mens forskjellige perspektiver, som beskriver de grunnleggende ontologiske og epistemologiske antagelsene og interessene som studien har, kan plasseres innenfor denne skalaen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Disse perspektivene er ikke klart avgrenset, og det kan være utfordrende å plassere et forskningsarbeid entydig innenfor ett perspektiv, ettersom de ofte overlapper i praksis. Ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) kan vi skille mellom tre perspektiver innen organisasjons- og ledelsesstudier: realisme, fenomenologi og konstruktivisme. Det realistiske perspektivet bygger på at virkeligheten finnes i en objektiv bestemt form og er dermed en tydelig positivistisk tilnærming. På den andre siden, faller både fenomenologi og konstruktivisme under en hermeneutisk tilnærming. Det konstruktivistiske perspektivet antar at vår virkelighet kontinuerlig konstrueres gjennom sosiale prosesser, og målet er ofte å beskrive kompleksiteten som ligger til grunn for et fenomen. Et fenomenologisk perspektiv er opptatt av subjektive handlinger og meninger aktører gir ulike situasjoner og målet er å fortolke, forstå og typifisere disse subjektive meninger. I dette forskningsprosjektet, hvor fokus er å tolke og forstå menneskers subjektive meninger og opplevelser av et fenomen, passer det dermed mest naturlig innenfor et fenomenologisk perspektiv.

#### 3.1.4 Fenomenologisk perspektiv

Fenomenologien kan spores tilbake til filosofen Edmund Husserl sin argumentasjon om at vitenskapen burde fokusere mindre på påtvingende teorier, og i stedet forsøke å nøye beskrive fenomener i menneskers bevissthet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Et nøkkelbegrep i fenomenologien er «livsverdenen», som beskriver vår hverdagslige verden (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Hvordan en person opplever og erfarer verden, i forhold til tid og rom, påvirker hvordan de tolker et fenomen. Dette betyr ikke at alle har en helt unik opplevelse, men at deres opplevelser formes av relasjonen til verden de lever i, som er preget av sosial, kulturell og historisk kontekst (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dette er en av grunnene til at subjekter og subjektive erfaringer har en avgjørende rolle i fenomenologien. I dette forskningsprosjektet, hvor formålet er å identifisere hva som fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter, er menneskelig interaksjon og subjektive opplevelser essensielle for å utforske og forstå fenomenet. Derfor passer forskningsprosjektet godt inn under et fenomenologisk perspektiv. Fenomenologisk forskningsmetode er fortolkningsbasert og kan anvendes innen både induktiv og abduktiv tilnærming (Busch, 2019), og i dette tilfellet har vi valgt en abduktiv. I en fenomenologisk (kvalitativ) forskningsmetode er det typisk å benytte metoder som observasjon og intervju for datainnsamling, og begrepsdannelse, koding og kategorisering for analysen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dette vil bli beskrevet videre i metodekapitlet, og nå vil vi forklare valget av kvalitativ metode.



### 3.1.5 Valg av kvalitativ metode

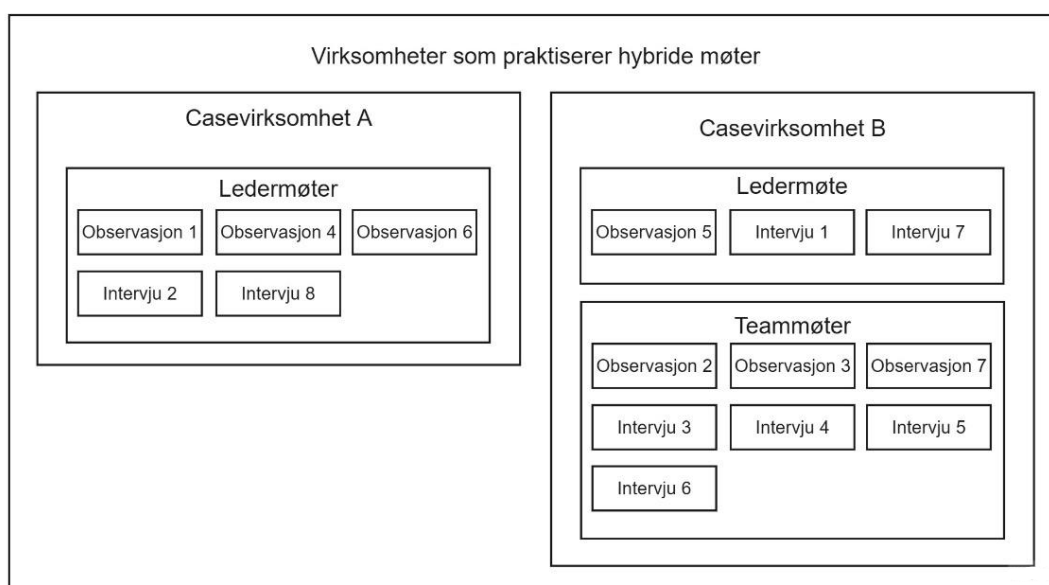
I samfunnsvitenskapelige metoder skiller en mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative metoder er knyttet til undersøkelser hvor tall danner grunnlaget for analyse og generalisering, og de er ofte utledet fra et realistisk perspektiv (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Kvalitative metoder er knyttet til undersøkelser som egner seg godt til å beskrive fenomener i deres kontekst, basert på fortolkning. Eksempelvis, kan en forsker utføre personlige intervjuer etterfulgt av en fortolkning. Kvalitative undersøkelser kan assosieres med en rekke vitenskapsperspektiver, inkludert realistiske, fenomenologiske og konstruktivistiske perspektiver. I undersøkelser hvor forskeren søker å forklare spesifikke sammenhenger og fenomener, kan både kvalitative og kvantitative metoder benyttes. I dette forskningsprosjektet hvor formålet er å forstå og beskrive fenomenet «effektivitet i hybride møter», er det derfor mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metodetilnærming. Ved bruk av en kvalitativ metode vil man samle inn detaljerte beskrivelser av deltakernes opplevelser. Dette leder oss naturlig over til casestudier som et passende forskningsdesign for å utforske fenomenet i sin kontekst.

### 3.1.6 Casestudie

I denne masteroppgaven har vi valgt casestudie som hoveddesign. Ordet «case» betyr «tilfelle», noe som understreker at en casestudie undersøker ett eller flere bestemte tilfeller (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I vårt tilfelle kan en tenke på hver av casevirksomhetene som en «case», og de hybride møtene vi observerte som analyseenheter. Et karakteristisk trekk ved casestudier er at fenomenet er sterkt knyttet til sin kontekst (Busch, 2019). Gitt fokuset på hybride møter utført i virksomheter i denne oppgaven, er svarene sterkt avhengige av den spesifikke konteksten, noe som gjør casestudie til et passende forskningsdesign. En casestudie kjennetegnes ved en omfattende datainnsamling fra et fåtall enheter over en avgrenset tidsperiode (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Casestudier er ofte gjennomført ved å kombinere kvalitative metoder som observasjon og intervju, noe som er brukt i denne masteroppgaven. Vi valgte en casestudie fordi vi ønsket en omfattende og helhetlig beskrivelse av fenomenet «effektivitet i hybride møter».

Yin (2014) kategoriserer casestudier i fire designstrategier, fordelt på to dimensjoner: (1) én eller flere case og (2) én eller flere analyseenheter. Enkelt-design kan være nyttig når en studie forsøker å forklare et svært unikt tilfelle, da det gir muligheter for å undersøke et fenomen fra flere perspektiver (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Flercasedesign tillater sammenligning mellom caser og er passende for studier av et bestemt fenomen i forskjellige kontekster. I dette forskningsprosjektet har vi brukt flercasedesign, hvor vi har studert effektiviteten av hybride møter i to forskjellige virksomheter, med hver casevirksomhet som en egen «case». En fordel med flercasedesign er at det forbedrer relevansen og overførbarheten til andre situasjoner, noe som øker muligheten for generalisering (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

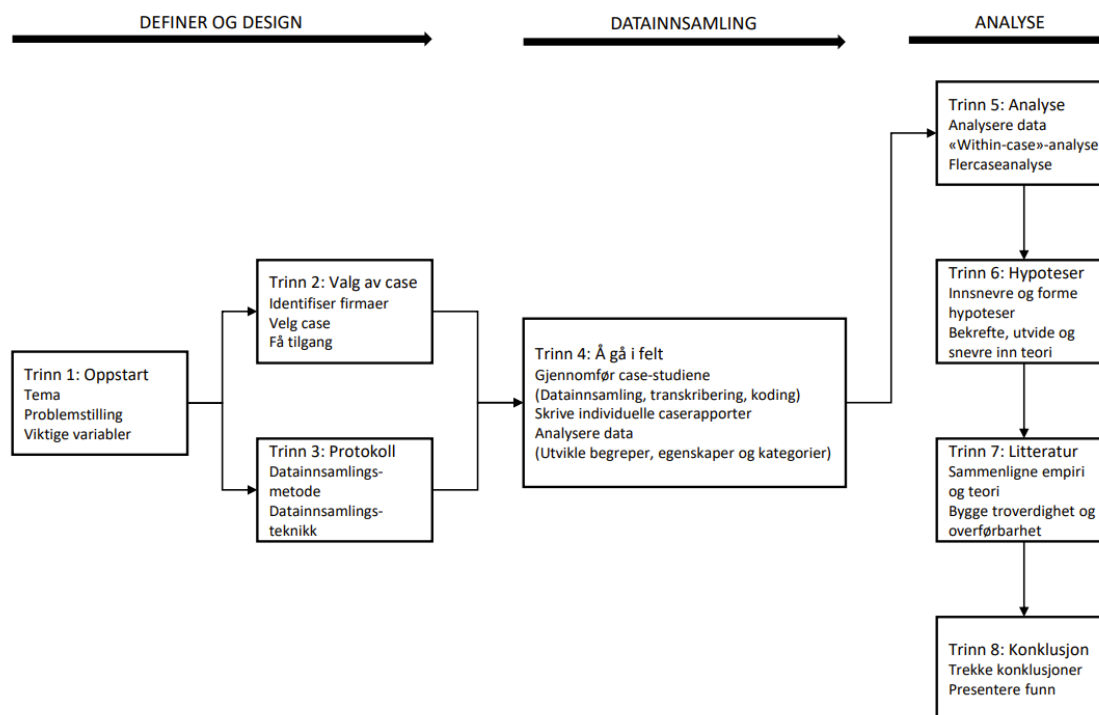
Den andre dimensjonen i Yin sin modell beskriver om forskeren bruker en eller flere analyseenheter, henholdsvis en helhetlig eller en innebygget tilnærming (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I vår studie bruker vi en innebygget tilnærming, hvor vi har flere analyseenheter. Å definere analyseenheter kan være utfordrende, men det er viktig å påpeke at analyseenheter ikke er det samme som datainnsamlingsenhetene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Analyseenheter er det som er fokus i analysen og i vårt tilfelle fokuserer vi på hybride møter, og hvert møte vi observerer innenfor casevirksomhetene blir en analyseenhet. Derimot, er datainnsamlingsenhetene møtedeltakerne som observeres i de hybride møtene og som blir intervjuet i etterkant. Det er også mulig å betrakte hvert intervju som en analyseenhet, ettersom de er en del av datainnsamlingen. I dette tilfellet vil intervjuet være analyseenheten og informantene som deltar blir datainnsamlingsenheten. Figur 3-1 illustrerer oppbyggingen av vår flercasestudie, med generell kontekst ytterst, deretter casene som er casevirksomhet A og B. Innenfor der finner du analyseenheter som er observasjonene og intervjuene, delt inn i type møte. Oppsummert kan vi si at denne masteroppgaven benytter flercasestudie med flere analyseenheter og er en casestudie med et fenomenologisk perspektiv.



Figur 3-1 Skisse av kontekst – caser – analyseenheter

### Trinn i teoribyggende casedesign

Eisenhardt (1989) beskriver en sekvensiell prosess innen abduktiv forskning med formål om å generere teori fra flercasestudier. Denne prosessen kan deles inn i åtte trinn og tre faser, som demonstrert i Figur 3-2 under. Den innledende fasen fokuserer på å definere forskningsspørsmålet, klarlegge casene og velge metoder for datainnsamling, noe som er belyst hittil i metodekapitlet. Den påfølgende fasen omhandler hovedsakelig datainnsamling og dokumentasjon av innhentet informasjon, som er beskrevet i kapittel 3.3 Datainnsamling. I en teoribyggende case utføres datainnsamling og analyse delvis parallelt. Derfor ble noe av kodingen og kategoriseringen av data utført i fase to under datainnsamlingsprosessen. Likevel, for å gjøre det mest mulig oversiktlig, har vi valgt å dele dette inn i to separate kapitler: ett for datainnsamling og ett for dataanalyse. Den endelige fasen fokuserer på analysearbeidet som i dette tilfellet er en iterativ prosess, som veksler mellom induktive og deduktive metoder (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I denne fasen analyserte vi egen empiri før vi gikk tilbake til teorien og så til empirien igjen for å konkludere funn.



Figur 3-2 Trinn i teoribyggende casedesign (Eisenhardt, 1989; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 229)

I denne masteroppgaven har vi valgt et flercasedesign med flere analyseenheter for å utforske effektiviteten i hybride møter og oppnå en omfattende og helhetlig beskrivelse av fenomenet fra et fenomenologisk perspektiv. Denne forskningen og teoribyggingen krever en solid forståelse av eksisterende litteratur, som bringer oss til det neste steget i vår forskningsprosess som er litteratursøket.

## 3.2 Litteratursøk

Å sette seg inn i relevant litteratur er en sentral del av et forskningsprosjekt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Litteratursøket i dette forskningsprosjektet gikk ut på å finne forskning og teori om møtevirkosomhet, effektive møter, hybrid arbeid og hybride møter. Vi undersøkte tidligere masteroppgaver innen disse temaene for å identifisere nyttige kilder. I tillegg ble relevant metodeteori knyttet til forskningsprosjektet undersøkt på bakgrunn av forslag fra veileder. Vi fant tidligere forskning og metodeteori hovedsakelig fra databasen Oria, men vi benyttet også Scopus og Google Scholar. I starten av året deltok vi på en workshop om litteratursøk for å få tips og innspill til utvelgelse av effektive søkeord og gjennomføring av nyttige litteratursøk. Vi brukte søkeord som «møte», «hybrid», «effektivitet» og «work from home» i forskjellige kombinasjoner både på norsk og engelsk for å finne relevant forskning. Det ble fokusert på artikler fra fagfelleurderte tidsskrift for å sikre at forskningen var av god kvalitet, men det ble også benyttet noen relevante bøker og annet materiale. Vi deltok på et foredrag på NTNU Handelshøyskolen, holdt av gjesteprofessor Peter Holdt Christensen fra CBS i Danmark, som i 2022 utga boken «Hybridarbejde: Balancen mellem nye og gamle måder at arbejde på» (Copenhagen Business School, u.d.).

For å systematisere litteraturen benyttet vi regneark for å notere relevant informasjon om ulikt materiale. Vi opprettet to regneark: ett for teori og ett for metodeteori. Dette bidro til en effektiv organisering av det innsamlede materialet. For en samlet oversikt over innholdet hentet fra litteraturen, benyttet vi også NVivo. NVivo er et program som er designet til å gjøre det enklere å organisere, analysere og skaffe oversikt over ikke-strukturelle, kvalitative data (NTNU, u.d.). Vi importerte teori- og metodelitteratur inn i programmet og kodet disse med relevante koder. Koding innebærer å beskrive deler av tekst med en setning eller et ord som indikerer innholdet og på den måten kan en kategorisere innhold fra ulike dokumenter (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dette gjør at man enkelt kan samle teori- og metodelitteratur fra ulike steder som omhandler det samme. Med en omfattende litteraturgjennomgang som grunnlag, ble neste steg å definere og gjennomføre datainnsamlingen.

### 3.3 Datainnsamling

Det finnes allerede mye forskning på effektivitet under fysiske og digitale møter, men mindre om dette under hybride møter, til tross for at dette har blitt aktualisert etter koronapandemien. Dette nødvendiggjorde innsamling av egen empiri for å besvare problemstillingen. Studiet faller under det som omtales som en tverrsnittsundersøkelse, på grunn av at datainnsamlingen foregår i en bestemt tidsperiode (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Det er utallige måter å gjennomføre en kvalitativ forskningsmetode på. Derfor er det viktig å være transparent i forskningsmetoden en anvender, og derfor beskriver vi alle steg i datainnsamlingen grundig i dette kapitlet.

For å kunne svare på problemstillingen fant vi det hensiktsmessig å gjennomføre observasjoner av hybride møter, supplert med intervjuer av utvalgte møtedeltakere i etterkant, en tilnærming kjent som metodetriangulering (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dette innebærer at vi som forskere bruker en kombinasjon av metoder i feltarbeidet for å forbedre troverdigheten, påliteligheten og dybden i våre funn. Med denne kombinasjonen ble det samlet inn både førstehåndsinformasjon om hvordan møtene blir gjennomført i praksis, men også andrehåndsinformasjon om deltakernes følelser og tanker rundt hybride møter (Andersen, 2019). I motsetning til å bare gjennomføre intervjuer, tillater observasjoner oss å se deltakerne i en naturlig setting hvor følelser og ubevisste tanker kan ha større innvirkning på deltakernes handlinger (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dermed vil en kombinasjon av observasjon og intervju gi et bedre bilde av fenomenet effektivitet i hybride møter. Etter vi hadde valgt metodene for datainnsamling, ble det viktig å rette oppmerksomheten mot utvalg av caser, analyseenheter og informanter.

#### 3.3.1 Utvalg

I casestudier er valg av enheter for analyse og datainnsamling avgjørende for mulighetene til generalisering (Myklebust, 2002). For å sikre at utvalget av casevirksomheter, observasjoner og informanter hadde de relevante egenskapene vi ønsket å studere, benyttet vi en kriteriebasert utvalgsstrategi (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dette innebærer å velge analyseenheter basert på bestemte kriterier.

I den innledende fasen, da vi skulle velge ut casevirksomheter til datainnsamlingen, fokuserte vi på det Myklebust (2002) refererer til som "lettvinte case". Dette vil si at vi valgte virksomheter basert på hvilke kontakter vi hadde, geografisk beliggenhet og tilgjengelighet i prosjektets tidsramme. For å komme i kontakt med potensielle casevirksomheter, brukte vi snøballmetoden (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dette vil si at vi kontaktet personer som jobbet i relevante virksomheter, eller som kunne henvise oss videre til relevante kontaktpersoner. Det viktigste kriteriet vi hadde til virksomhetene var at de gjennomførte ukentlige hybride møter. Totalt ble det holdt dialog med ti forskjellige virksomheter i Trøndelagsområdet, hvorav to ble plukket ut som casevirksomheter til masteroppgaven. Disse virksomheten kunne tilby flere typer møter i hybrid form. Ved utvelgelsen blant disse casevirksomhetene, valgte vi «varierende case» ved å velge virksomheter med ulik størrelse og innen ulik bransje (Myklebust, 2002).

Innenfor casevirksomhetene ønsket vi å utføre observasjoner av hybride møter og intervjuer med utvalgte møtedeltakere. For å bestemme hvilke møter vi skulle observere, hadde vi diskusjoner med en kontaktperson i hver virksomhet for å avgjøre hvilke team og møteserier som kunne være relevante. Kriteriene vi satte for møtene var først og fremst at de måtte gjennomføres hybrid. Det var også ønskelig at disse møtene ble avholdt ukentlig, gitt den begrensede tidsperioden for forskningsprosjektet. Ved utvelgelsen av møter vi skulle observere valgte vi det Myklebust (2002) omtaler som «typiske case». Dette vil si at møtene vi observerte i begge casevirksomhetene hadde en lignende størrelse og funksjon, og ikke fravek stort fra møtene de vanligvis hadde. Alle møtene var også interne mellom casevirksomhetenes ansatte, med unntak av noen få eksterne deltakere. Vi valgte til slutt å observere tre ukentlige ledermøter i casevirksomhet A, og tre teammøter samt ett ledermøte i casevirksomhet B. Leder møtene i casevirksomhet B ble avholdt månedlig, mens alle de andre møtene ble gjennomført på ukentlig basis. Tabell 3-1 inneholder detaljer om de syv observasjonene.

Tabell 3-1 Detaljer om observasjonene

Observasjon	Virksomhet	Type	Observatører	Deltakere*	Lokasjoner*	Varighet
1	A	Ledermøte	Begge digitalt	6	3	1t 30min
2	B	Teammøte	Begge fysisk	14	2	30 min
3	B	Teammøte	Begge digitalt	14	5	30 min
4	A	Ledermøte	Begge fysisk	7	4	1t 40min
5	B	Ledermøte	Begge digitalt	11	4	1t
6	A	Ledermøte	Begge fysisk	8	3	2t 25min
7	B	Teammøte	Begge digitalt	14	4	25 min

\*uten observatører

For å velge ut informanter benyttet vi en form for kvoteutvelgelse blant teamene vi observerte. Vi henvendte oss til kontaktpersoner i hver av gruppene og informerte om hvor mange og hvilke typer personer vi kunne tenke oss å intervjuer. Deretter plukket de ut et hensiktsmessig utvalg informanter. Kvoteutvelgelse innebærer at vi oppretter kategorier basert på ønskede egenskaper hos informantene, og deretter rekrutterer informanter som oppfyller disse kriteriene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Kriteriene vi vektla var en jevn fordeling av demografi som kjønn, alder, erfaring og rolle i virksomheten. I tillegg ønsket vi å intervjuer både informanter som ofte deltok individuelt digitalt og samlokalisert med andre deltakere i de hybride møtene. Formålet med dette var å avdekke ulike perspektiver i beskrivelsene. Som vist i Tabell 3-2 ble det valgt å intervjuer åtte informanter, fire deltakere fra ledermøter og fire fra teammøter. Fra casevirksomhet A ble to deltakere fra ledermøtene intervjuet, og fra casevirksomhet B ble det gjennomført seks intervjuer hvor to var fra ledermøtet og fire fra teammøtene. På denne måten sikret vi en balansert fordeling av type informanter.

Tabell 3-2 Detaljer om informantene

Informant	Virksomhet	Møtetype	Rolle	Aldersgruppe
1	B	Ledermøte	Avdelingsleder	30-39 år
2	A	Ledermøte	Seksjonsleder	40-49 år
3	B	Teammøte	Teamleder	30-39 år
4	B	Teammøte	Teammedlem	30-39 år
5	B	Teammøte	Teammedlem	50-59 år
6	B	Teammøte	Teammedlem	30-39 år
7	B	Ledermøte	Teammedlem	30-39 år
8	A	Ledermøte	Seksjonsleder	50-59 år

Da utvalget var på plass, var neste skritt å gjennomføre datainnsamlingen. Videre vil vi presentere valg gjort i forhold til forberedelse og utførelse av observasjoner og intervjuer.

### 3.3.2 Observasjoner

Observasjon som forskningsmetode innebærer at man samler inn og analyserer informasjon som er innhentet ved å observere menneskelig adferd (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I mange tilfeller vil observasjon være den eneste måten å skaffe førstehåndsinformasjon om et fenomen. Dette fordi det kan være kunnskap som er utfordrende å uttrykke verbalt eller huske, noe som kunne blitt en utfordring ved eksempelvis kun intervju. For å få et dypere innblikk i gjennomføringen av hybride møter, samt forstå hva som fremmer og hemmer effektiviteten, valgte vi å utføre observasjoner. Observasjon er en tid- og ressurskrevende metode for datainnsamling, men vi så det som nødvendig for å skaffe pålitelige data om fenomenet effektivitet i hybride møter (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

#### *Setting, feltarbeid og analyseenheter*

For å oppnå en dypere forståelse av observasjonsmetodikk, er det essensielt å forstå visse begreper som felt, setting, feltarbeid og analyseenheter, og hva disse begrepene innebærer i vår studie (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). *Observasjon* er en prosess hvor vi som *observatører*, aktivt ser og følger med på en situasjon. Vi undersøker et spesifikt *felt*, som i vårt tilfelle er fenomenet effektivitet i hybride møter, mens *settingen* vil variere mellom de ulike observasjonene innad i casevirksomhet A og

B. Innen observasjon skiller en mellom å gjennomføre observasjoner i en naturlig setting, hvor menneskene vanligvis utfører det en observerer, og i en arrangert setting, som er iscenesatt eller fiktiv (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I vårt tilfelle valgte vi å utføre observasjonene i en naturlig setting for å spare både oss og casevirksomhetene for tid, og for å få et reelt innblikk i hvordan de gjennomfører hybride møter. Vi valgte å gjennomføre noen av observasjonene ved at vi observerte fysisk til stede med SD, mens vi andre ganger deltok som IDD. Dette var fordi vi ønsket å observere de to ulike perspektivene og se om det opplevdes ulikt. *Feltarbeidet*, som vil si selve datainnsamlingen, ble utført i løpet av februar og mars. De hybride møtene som ble observert utgjør *analyseenheter* i vårt observasjonsarbeid. Observasjonene ble utført på mikronivå, ettersom de fokuserer på individuelle handlinger og interaksjoner innenfor en bestemt gruppe i en virksomhet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Mer dybdeinformasjon om observasjonene er presentert i kapittel 4.1.1 Informasjon.

### *Feltroller*

Ved å gjennomføre observasjoner befinner man seg ofte i ukjente omgivelser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Derfor var det nyttig å gjøre seg opp tanker av vår tilstedeværelse og hvilken feltrolle vi skulle ha. For å være bevisst på dette definerte vi om vi skulle være *deltakende* eller *ikke-deltakende* observatører, og om observasjonene skulle være *åpne* eller *skjulte* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). *Deltakende observasjon* innebærer at man blir en del av miljøet man skal observere, mens *ikke-deltakende observasjon* vil si at man står på sidelinjen uten å delta aktivt i diskusjonen. Vi valgte ikke-deltakende observasjon for å minimere vår innflytelse på møtedeltakerne. Videre innebærer *åpen observasjon* at deltakerne er klar over at de blir observert, mens ved *skjult observasjon* er de ikke informert om dette (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Man vil oppnå mest pålitelige data ved skjult observasjon fordi deltakerne kan endre adferden sin hvis de vet at de blir observert. Til tross for dette var skjult observasjon krevende å gjennomføre for vårt forskningsprosjekt, da det ville vært vanskelig å få godkjenning til å samle inn data om mennesker som ikke vet at de blir forsket på. På grunn av dette valgte vi åpen observasjon.

Kombinasjonen av disse dimensjonene gir fire feltroller (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020), som illustrert i Tabell 3-3. Innen skjult observasjon har vi først «*fullstendig deltaker*», hvor forskeren aktivt deltar i et miljø, uten at deltakerne vet om observasjonen. Den andre feltrollen er «*fullstendig observatør*», hvor forskeren passivt observerer en situasjon eller et miljø utenfra. Vi ligger derimot på skalaen av åpen observasjon, da deltakerne er klare over at de blir observert. Den første feltrollen i skalaen er «*deltaker som observatør*», og betyr at forskeren blir en del av miljøet som studeres. Den andre rollen, som vi har valgt, er «*observatør som deltaker*». Dette innebærer at forskeren engasjerer seg lite i feltet, men heller gjennom samtaler og intervju. Ved denne typen feltrolle blir forskerens rolle tydelig siden forskeren er en interessert og engasjert utenforstående (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

*Tabell 3-3 De fire ulike feltrollene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 88)*

	<b>Deltakende</b>	<b>Ikke-deltakende</b>
<b>Skjult</b>	Fullstendig deltaker	Fullstendig observatør
<b>Åpen</b>	Deltaker som observatør	Observatør som deltaker

## Gjennomføring

Før gjennomføringen av observasjonene, studerte vi relevant metodeteori om observasjon for å sikre en effektiv og innsiktsfull prosess. Innenfor observasjons-teori skiller det mellom *struktureert* og *ustruktureert observasjon* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I *struktureert observasjon* brukes et forhåndsbestemt skjema med kategorier for hva som skal observeres og registreres, ofte kalt et observasjonsskjema. Til forskjell, i *ustruktureert observasjon*, har ikke forskeren gjort seg opp tanker på forhånd om hvilke detaljer som skal registreres, noe som kan være verdifullt for å oppnå dypere innsikt av et fenomen. Disse metodene kan kombineres, eksempelvis ved å starte med ustruktureert observasjon og deretter utvikle et observasjonsskjema basert på innledende innsikt. I vårt tilfelle valgte vi å starte med et grunnleggende skjema med rom for videreutvikling. På den måten kunne vi gjøre tilpasninger underveis i datainnsamlingen.

I observasjoner kan en samle inn både kvalitative og kvantitative data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Kvalitative data kan være informasjon om hva personer sier eller gjør, mens kvantitative data kan eksempelvis være hyppigheten av en bestemt handling. I vårt observasjonsarbeid noterte vi egne observasjoner av det som skjedde, i tillegg til at vi talte antall ganger hver møtedeltaker kom med innspill. Det er imidlertid viktig å presisere at dette ikke ga oss informasjon om varigheten av hver persons innlegg, men kun hvor mange ganger deltakerne kom med innspill under møtene. I tillegg ble korte responser som «mhm», «ja» og «nei» filtrert bort.

For å bli tryggere på å gjennomføre observasjoner og finne ut hva vi burde fokusere på, deltok vi på et allmøte hos casevirksomhet B i forkant av observasjonsperioden. Vår første versjon av observasjonsskjemaet inneholdt en tabell for å registrere deltakerne fra hver lokasjon, en for å telle antall ganger hver person kom med innspill, og en tredje tabell for selve observasjonsnotatene. Den siste tabellen var inndelt i fire kategorier: observasjonsnotater, metodenotater, teoretiske notater og personlige notater – en struktur inspirert av Polit og Beck (2004).

Etter hver observasjon tok vi tid til individuell refleksjon over våre funn. Tiden umiddelbart etter en observasjon er kritisk for datainnsamlingen, fordi det er da forskeren husker mest og hvis dette ikke blir dokumentert kan verdifull informasjon gå tapt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Vi skisserte også møtedeltakernes sitteposisjoner i de ulike lokasjonene, som senere er illustrert i kapittel 4.1.1 Informasjon. Videre delte vi våre individuelle refleksjoner og innsikter i felles diskusjoner, og vi evaluerte om observasjonsmetoden fungerte som ønsket. Vi stilte oss selv spørsmål som: Fikk vi samlet inn relevant informasjon? Var observasjonsskjemaet til hjelp? Hva burde vi endre til neste observasjon for å forbedre datainnsamlingen? Blant annet oppdaget vi utfordringer med å notere antall innspill på datamaskinen da en måtte bla opp i observasjonsskjemaet, og kom frem til at det var tidsbesparende å benytte en fysisk notatblokk i tillegg til skjemaet. Videre la vi til en rad for beskrivelse i tabellene for lokasjon og deltakere for å bedre huske hvem deltakerne var og hvor de deltok fra. Figur 3-3 viser det endelige observasjonsskjemaet vi brukte, med noen eksempler fylt ut for illustrasjon.



## Dato Observasjon nr A/B Ledermøte/Team møte

Lokasjon	1	2	3	4	5
Beskrivelse	Møterom	Hjemmekontor?			
Antall deltakere	6	1			

Deltaker	1	2	3	4	5	6	7
Beskrivelse	Møteleder	Til høyre	Bak	Til venstre			Hjemme?
Tar ordet							

Observasjonsnotater	Metodenotater	Teoretiske notater	Personlige notater
Hva man ser og hører (kronologisk)	Kan noe påvirke datainnsamlingen	Analysar, tolkningar og idéer	Personlige opplevelser, følelser
...	...	...	...

Figur 3-3 Observasjonsskjema med enkle eksempler

Vi opprettet observasjonsskjemaene i Microsoft OneNote og fylte dem ut underveis i observasjonene. Disse feltnotatene, kombinert med informasjonen fra intervjuene, dannet grunnlaget for vår analyse og hjalp oss med å besvare problemstillingen. Etter å ha utført observasjoner, gikk vi over til intervjuer for å supplere observasjonsdata med direkte innsikt fra deltakerne.

### 3.3.3 Intervjuer

Kvalitative intervjuer gjør det mulig å samle inn detaljerte beskrivelser, holdninger og erfaringer av fenomenet en studerer ved at informanter får frihet til å uttrykke seg (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Derfor var intervjuer godt egnet for vårt forskningsprosjekt da vi ønsket å samle inn subjektive meninger, oppfatninger og erfaringer av gevinster og utfordringer møtedeltakerne opplevde med effektivitet i hybride møter. Det var nyttig å gjennomføre intervjuer i tillegg til observasjoner, for å få et mer nyansert bilde av fenomenet vi ville utforske.

Tjora (2021) legger vekt på fokuserte intervjuer som en kortere form for intervjuer, i motsetning til dybdeintervjuer som varer en time eller lenger. Fokuserte intervjuer er tidsbesparende for både informant og intervjuer, og reduserer samtidig etterarbeidet for forskeren. I vårt tilfelle hvor temaet var avgrenset og vi allerede hadde samlet inn informasjon fra observasjoner anså vi fokuserte intervjuer som hensiktsmessig, og vi siktet oss inn på intervjuer mellom 15-30 minutter. I tillegg ville det raskt opprettes tillit mellom informantene og oss som intervjuere, da de allerede kjente til oss fra observasjonene (Tjora, 2021). Kvalitative intervjuer varierer også i grad av struktur, avhengig av hvor planlagt og fastsatt de er (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

## *Intervjuguide*

Et intervju kan gjennomføres *strukturelt*, *semistrukturelt* eller *ikke-strukturelt* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Et *strukturelt* intervju vil være et intervju med fastsatte spørsmål og svaralternativer. Derimot vil et *ikke-strukturelt* intervju ligne på en samtale hvor man snakker om et sett med valgte temaer og spørsmålene har en flytende rekkefølge. I et *semistrukturelt* intervju har man en miks mellom disse, noe som innebærer at man har en intervjuguide med temaer og spørsmål, men ikke forhåndsdefinerte svar. Man har da også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål om det er hensiktsmessig. Vi valgte derfor å benytte semistrukturerte intervjuer for å sikre at vi fikk svar på det vi lurte på. Intervjuguiden ble formulert delvis før, underveis og etter observasjonsperioden. Dette for å kunne bruke det vi fant i observasjonene til å bestemme hvilke spørsmål det var interessant og hensiktsmessig å stille.

I starten av intervjuet presenterte vi oss selv og forskningsprosjektet vårt. Vi forklarte hva det innebar å delta på intervjuet, at alt anonymiseres og at informanten kan trekke seg når som helst uten begrunnelse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Vi forklarte også hvor lenge intervjuet ville vare og hvordan det ble dokumentert. I starten av intervjuguiden hadde vi noen enkle faktaspørsmål for å sette personen i modus og for å komme i gang med intervjuet. Disse er med på å skape tillit mellom intervjuer og informant (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Eksempler på faktaspørsmål vi stilte var om alder, rolle, tid i virksomheten og om møter generelt. Neste del av intervjuet fokuserte på introduksjonsspørsmål til temaet hybrid arbeid og hybride møter. Denne delen hadde som formål å rette oppmerksomhet mot temaet og få et inntrykk av personens egne erfaringer og betraktninger rundt det (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Vi ønsket også å forsikre oss om at informanten forstod hva begrepene innebar før vi gikk videre. De foregående spørsmålene skal forberede informanten til hoveddelen og den viktigste delen av intervjuet, som er nøkkelspørsmålene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Hensikten med nøkkelspørsmålene er å få informanten til å utdype innenfor temaet hybride møter og effektivitet for å bidra til å besvare problemstillingen. Vi valgte derfor å dele inn i to undergrupper med nøkkelspørsmål, der den første gikk på faktorer knyttet til hybride møter og den andre gikk på effektivitet i hybride møter. Hensikten var at den første delen om hybride møter skulle bygge opp til den siste delen om effektivitet i hybride møter.

I hele intervjuguiden ble det forsikret at en ikke stilte spørsmål som kunne oppfattes som sensitive eller ubehagelige for informanten (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Spørsmålene ble utformet på en måte som oppfordret til utdypning og ikke ja/nei-svar. De ble også formulert korte og konkrete for å unngå kompliserte uforståelige spørsmål som ikke ville gi tydelige svar fra informanten. Intervjuguiden ligger vedlagt i kapittel 8.1 Intervjuguide.

## *Gjennomføring*

I forkant av intervjuene gjennomførte vi et testintervju for å teste spørsmålene i intervjuguiden og undersøke om vi var innenfor tidsrammen vi hadde satt på 15-30 minutter. Dette intervjuet tok 21 minutter og vi konkluderte med at det ville være nok tid å sette av 30 minutter til hvert intervju. Intervjuene ble gjennomført etter observasjonsperioden for at spørsmålene ikke skulle påvirke informantens adferd under observasjonene. Intervjuene ble gjennomført siste uken i mars, og av praktiske årsaker ble fem intervjuer gjennomført på arbeidsplassen og tre digitalt via møteplattformen Microsoft Teams. Vi utførte så mange intervjuer som mulig på informantens arbeidsplass, da dette bidrar til en avslappet og trygg atmosfære (Tjora, 2021).

Før intervjuene startet, sendte vi ut en samtykkeerklæring til informantene. Denne inneholdt informasjon om forskningsprosjektet, hvordan vi ville håndtere dataene, og om informantens rettigheter. Alle informantene signerte og returnerte disse før vi begynte med intervjuene. Intervjuene ble tatt opp med lyd- eller videoopptak, ut ifra om de ble utført fysisk eller digitalt. De ble gjennomført ved å følge intervjuguiden som presentert i kapittel 3.3.3 Intervjuer - Intervjuguide. Det ble lagt opp til å avslutte på en ryddig måte ved at informanten ble informert om at det nærmet seg siste spørsmål. Det ble også satt av tid til oppklarende spørsmål og avsluttende kommentarer fra informanten sin side. Som nevnt tidligere ble det satt av 30 minutter til hver av intervjuene og dette viste seg å stemme bra da gjennomsnittstiden var på 25 minutter. Noen av intervjuene gikk over den planlagte tiden, mens andre hadde kortere varighet. I etterkant av intervjuene ble lyd- og videoopptak lyttet igjennom og transkribert. I transkriberingen forsøkte vi å være tro mot det informantene faktisk hadde sagt, men det ble valgt å skrive alt om til bokmål for lesbarhets skyld. Ved endt datainnsamling ble det vurdert om dataene vi hadde samlet inn var tilstrekkelig for å besvare problemstillingen. Videre vil vi diskutere om og eventuelt når vi oppnådde et metningspunkt.

### **3.3.4 Metningspunkt**

Syv observasjoner og åtte intervjuer ble vurdert som tilstrekkelig med datainnsamling innen gitt tidsperiode og ressurser tilgjengelig. Ideelt sett skulle vi samle inn data til vi ikke lenger oppdaget ny informasjon, altså til vi nådde et metningspunkt. Metning oppstår når ny empiri ikke lenger bidrar med nye momenter (Tjora, 2021), og etter fem observasjoner begynte vi å føle på dette. I de to resterende observasjonene opplevde vi at funnene var tilnærmet like. Dermed vil vi argumentere for at vi nådde et metningspunkt når det kom til observasjonene. Det skal dog sies at vi kunne ha funnet annen informasjon dersom vi observerte møter i et større utvalg av casevirksomheter. I intervjuene opplevde vi også at informasjonen gikk igjen, men vi opplevde ikke metning i like stor grad som observasjonene. Derfor kunne vi med hensikt utført flere intervjuer, men dette var ikke mulig innenfor gitte tidsrammer og ressurser. Vi vurderte det også som tilstrekkelig med intervjuer i sammenheng med observasjonene som ble gjort. I neste del tar vi for oss hvordan vi forholdt oss til personvern under datainnsamlingen.

### 3.3.5 Personvern

Før vi startet datainnsamlingen var det nødvendig å søke godkjenning fra SIKT (tidligere NSD), slik at de kunne gjøre en vurdering av om datainnsamlingen holdt seg innenfor kravene for personvern (Sikt, u.d.). Da vi først sendte inn søknaden, mottok vi tilbakemelding om at lydopptak under observasjonene kunne by på problemer for personvern dersom deltakerne nevnte tredjepersoner. Dette fordi tredjepersonene ikke ville vært informert eller hatt mulighet til å samtykke til forskningsprosjektet. Det ble foreslått at vi kunne be deltakerne i observasjonene om å bruke fiktive navn på tredjepersoner, men vi så på det som vanskelig å gjennomføre i praksis. Valget falt dermed på å ikke ta lydopptak av observasjonene, men kun skrive ned notater underveis. Siden det skulle bli tatt lydopptak av intervjuene, ble det nevnt i samtykkeerklæringen og i starten av intervjuene at informantene ikke skulle nevne navn på tredjepersoner. Vi sendte inn en ny søknad med endringene som ble godkjent, og det var dermed mulig å samle inn egne data.

Dataen vi samlet inn ble lagret i NTNU sitt lukkede lagringssystem gjennom Microsoft Teams, og kun vi forskerne hadde tilgang. Alle personopplysningene som ble samlet inn fra observasjonene og intervjuene ble kun brukt internt i dette forskningsprosjektet og ble slettet ved prosjektets avslutning den 31.05.2023. Parallelt med datainnsamlingen påbegynte vi arbeidet med dataanalysen, og i neste delkapittel vil vi presentere hvordan den ble gjennomført.

## 3.4 Dataanalyse

Problemstillingen legger føringer for analysearbeidet og er det forskerne ønsker å besvare (Busch, 2019). Den innsamlede teorien og empirien er essensiell for analysen og det bør trekkes argumenter og faglige diskusjoner mellom disse primære og sekundære dataene. Dermed er forskningsmetoden avgjørende for kvaliteten av konklusjonene som trekkes i analysearbeidet. Etter å ha gjennomført innsamling og bearbeiding av data satt vi igjen med behandlede data i form av tekst, i vår tilfelle 14 observasjonsnotater og 8 intervjutranskriberinger. Dette ble grunnlaget for analysearbeidet av empirien og videre presenteres fremgangsmåten.

I analysearbeidet ble dataprogrammet NVivo benyttet for å behandle og analysere innhentet datamateriale. Det er viktig i følge Yin (2014) å forstå at slike hjelpemidler ikke gjør analysen for deg, men fungerer som et assisterende verktøy. Ulikt fra statistiske kvantitative undersøkelser der det er et tydelig svar, får man ikke i kvalitative analyser et enkelt svar og må derfor studere funnene for å prøve å finne meningsfulle mønster. Det ble benyttet *empirisk koding* som vil si at vi lagde kodene på bakgrunn av det vi fant i observasjonene og intervjuene, og ikke med utgangspunkt i teori, hypoteser, forskningsspørsmål eller planlagte temaer (Tjora, 2021). Bruk av dataprogrammer for kvalitativ analyse kan bidra til å øke gyldigheten og påliteligheten, samtidig som det bidrar til å effektivisere prosessen sammenlignet med manuelt arbeid (Tjora, 2021). I NVivo ble observasjonsnotatene og intervjutranskriberingene kodet og kategorisert hver for seg. Disse ble først kodet basert på innhold og deretter kategorisert i kodegrupper etter lignende tema, for å opparbeide en struktur for analysen. Dette arbeidet ble gjort ved å samle sammen koder med tematisk sammenheng i grupper og skille ut irrelevante koder (Tjora, 2021). Kodegruppene ble endret og redefinert underveis i prosessen da vi så at lignende grupper kunne slås sammen og andre måtte splittes opp. Dette ble gjort frem til vi anså kodegrupperingen som representative temaer til å besvare

problemstillingen vår, og de endelige temaene skapte strukturen for resultatdelen i oppgaven og senere strukturen på diskusjonen (Tjora, 2021). Vi valgte å utføre koding og kategorisering av observasjon og intervju separat for å se hvilke temaer som gikk igjen i hver av dem, for så å sammenligne kategorier og funn senere i analysearbeidet. Analysen av hver av datainnsamlingene vil beskrives videre.

### 3.4.1 Observasjoner

Ifølge Eisenhardt (1989) foregår analysen av flercasestudier i to steg. Først enkelcase-analyse som går ut på å analysere hver case hver for seg, og deretter flercase-analyse der de enkelte casene sammenliknes. Dette ble gjennomført underveis i datainnsamlingen for hver analyseenhet, da vi etter hver observasjon bearbeidet feltnotatene fra observasjonsskjemaet, skrev refleksjoner og gjorde utregninger av antall innspill per deltaker.

Den kvantitative dataen av hvor mange ganger deltakerne kom med innspill, ble skrevet inn i et Microsoft Excel-dokument for å kunne gjøre enkle analyser. Vi startet med å regne ut gjennomsnittet av antall ganger hver deltaker kom med innspill basert på våre to feltnotater, og brukte dette som utgangspunkt for analysen. Hensikten med analysen var å undersøke hvor mye hver av deltakerne kom med innspill og om det var noe mønster i hvor deltakeren deltok fra i møtet. Det ble for eksempel sett på om IDD kom med innspill mer eller mindre sammenlignet med SD. I alle møtene var det til stede én eller flere møteledere, og siden den hadde ansvar for å styre møtet og lede diskusjonen var det naturlig at kom med innspill flest ganger. Vi valgte derfor å beregne prosentandeler med ordet tatt både med og uten møteledere. Beregningene ble gjort for hver observasjon og resultatene er presentert kortfattet i kapittel 4.1.6 Antall innspill og i sin helhet i Vedlegg 8.3 Antall innspill.

Den kvalitative dataen, altså observasjonsskjemaene, ble gjennomgått og flyttet til Microsoft Word-filer, før de ble lastet opp i NVivo for koding. Som nevnt, ble feltnotatene kodet basert på innholdet, i dette tilfellet hva vi hadde observert. Deretter ble de kategorisert i flere runder med sammenslåing og flytting av kodegrupper. Temaene vi endte opp med fra observasjonene var teknologi, møteledelse, multitasking, forstyrrelser, kroppsspråk og dynamikk, og de er presentert med tilhørende undergrupper i Tabell 3-4.

Tabell 3-4 Temaer og undergrupper fra koding og kategorisering av observasjon

Tema	Undergrupper
<b>Teknologi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Møteromoppsett                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kamera og lyd</li> <li>○ Deling av skjerm</li> </ul> </li> <li>• IDD                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kamera, mikrofon og lyd</li> <li>○ Deling av skjerm</li> </ul> </li> <li>• Umulig å se deltakere</li> <li>• Tekniske problemer</li> </ul>
<b>Møteledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forberedelser og agenda</li> <li>• Referat</li> <li>• Møteleder</li> <li>• Tidsbruk</li> </ul>
<b>Multitasking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruker datamaskin</li> <li>• Bruker mobiltelefon</li> <li>• Skriver i notatblokk</li> </ul>
<b>Forstyrrelser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyd fra mobil/datamaskin</li> <li>• Deltakere går inn og ut av møterommet</li> <li>• Sent oppmøte</li> </ul>
<b>Kroppsspråk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blikk og oppmerksomhet</li> <li>• Støtter hodet</li> <li>• Armene i kors</li> <li>• Lener seg bakover</li> <li>• Rastløse deltakere og gjesping</li> <li>• Ryggen til resten</li> <li>• Energinivå</li> </ul>
<b>Dynamikk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samtaleflyt mellom lokasjoner og deltakere                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IDD er passiv</li> <li>○ Snakke i munnen og avbrytelser</li> <li>○ Runde rundt bordet</li> </ul> </li> <li>• Direkte spørsmål                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IDD svarer ikke</li> </ul> </li> <li>• Intern samtale og ekskludering</li> <li>• Innspill og håndsopprekning                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Får ikke ordet</li> </ul> </li> <li>• Stemning</li> </ul>

### 3.4.2 Intervjuer

I likhet med feltnotatene, ble transkriberingene av intervjuene lastet opp i NVivo som Microsoft Word-filer for analyse. Kodingen og kategoriseringen av intervjuene skjedde i etterkant av observasjonsanalysen, da som nevnt tidligere intervjuene ble utført etter observasjonene. Siden spørsmålene i intervjuene var basert i stor grad på det vi hadde observert i feltarbeidet, endte kodegrupperingene med å bli nokså like. Temaene vi valgte fra intervjuene var hybrid arbeidshverdag, hybride møter, møteledelse, teknologi, multitasking, forstyrrelser og dynamikk, og de er presentert med tilhørende undergrupper i Tabell 3-5.

Tabell 3-5 Temaer og undergrupper fra koding og kategorisering av intervjuene

<b>Tema</b>	<b>Undergrupper</b>
<b>Hybrid arbeidshverdag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleksibilitet</li> <li>• Mer akseptert og økende bruk</li> <li>• Reisetid og ressurser</li> <li>• Nye forventninger til autonomi</li> <li>• Alltid pålogget</li> </ul>
<b>Hybride møter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva er hybrid arbeid</li> <li>• Hva er et hybrid møte</li> <li>• Hybride møter vs. fysiske og digitale</li> <li>• Fordeler <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mer tilgjengelighet</li> <li>○ Noen kan samles fysisk</li> </ul> </li> <li>• Ulemper <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Blir mer formelt</li> <li>○ Vanskelig med øyekontakt mellom lokasjoner</li> </ul> </li> </ul>
<b>Møteledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behov for møte</li> <li>• Møteinnkalling, agenda og forberedelser</li> <li>• Referat</li> <li>• Møteleder</li> <li>• Tilpasse antall og riktige deltakere</li> <li>• Delta på deler av møtet</li> <li>• Tidsbruk <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avslutte før tiden</li> </ul> </li> <li>• Hva er et effektivt møte</li> </ul>
<b>Teknologi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamera- og mikrofonbruk <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Passe på at alle vises på kamera</li> <li>○ IDD deaktiverer/aktiverer</li> </ul> </li> </ul>
<b>Multitasking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PC- og mobilbruk</li> <li>• Enklere å multitasking som IDD</li> <li>• Tydeligere hva andre gjør digitalt om man selv sitter digitalt</li> <li>• Uoppmerksomme deltakere</li> </ul>
<b>Forstyrrelser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multitasking</li> <li>• Visuelle forstyrrelser</li> <li>• Auditive forstyrrelser</li> </ul>
<b>Dynamikk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiale relasjoner <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kjenner hverandre godt</li> <li>○ Mister samhold digitalt og hybrid</li> </ul> </li> <li>• Samtaleflyt <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IDD blir passiv</li> <li>○ Snakker i munnen</li> </ul> </li> <li>• Ekskludering og inkludering <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Glemmer IDD</li> <li>○ Intern samtale</li> </ul> </li> </ul>

Temaene og kodegruppene fra dataanalysen i NVivo ble grunnlaget for presentasjonen av analysert data og sitater i kapittel 4 Resultater. I neste kapittel vil vi evaluere kvaliteten av vår metode i forskningsprosjektet.

## 3.5 Metodekvalitet

Forskning handler om å skape troverdige resultater som er godt begrunnet gjennom systematiske analyser og gjennomtenkt forskningsdesign (Tjora, 2021). I de foregående delkapitlene har vi beskrevet metodiske valg og gjennomføring av vårt forskningsprosjekt, og i dette delkapitlet vil vi vurdere kvaliteten av vår forskning opp mot gitte kriterier innen kvalitativ metode (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I likhet med kvantitativ forskning, benytter Yin (2014) reliabilitet og validitetsformer som kvalitetskriterier for å evaluere kvalitativ forskning. Derimot, mener Guba og Lincoln (1994) at kvalitative undersøkelser må vurderes annerledes enn kvantitative. I evalueringen av dette forskningsprosjektet har vi valgt å se på studiens pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (intern validitet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet) (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

### 3.5.1 Pålitelighet

En studies pålitelighet handler om undersøkelsens datagrunnlag (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dette vil si hvordan dataen blir samlet inn, hvilke data som skal brukes og på hvilken måte den blir bearbeidet. I kvalitativ forskning benyttes ikke-strukturerte datasamlingsteknikker som i dette tilfellet var intervju og observasjon. Datagrunnlaget som blir samlet inn ved slike metoder vil være kontekstavhengig og vanskelig å duplisere av andre forskere. For å styrke påliteligheten, ble det derfor lagt vekt på å beskrive konteksten i innledningen og gjennom metodekapitlet og fremstille en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåtene som ble benyttet under hele forskningsprosessen. Gode og relevante koblinger mellom teori, empiri og analyse er med på å styrke påliteligheten dersom sammenhengene redegjøres godt for (Tjora, 2021). Dette har vi forsøkt å gjøre ved å dra inn problemstillingen gjennom hele oppgaven samtidig som vi har delt inn i lignende underkapitler for teori, resultater og diskusjon. I tillegg henger kodegruppene som er presentert i metoden sammen med underkapitlene i resultater og i den avsluttende diskusjonen. For å sikre pålitelighet og transparens for leser, har det blitt redegjort for valg og begrunnelser underveis i hele oppgaven. Utvalgelse av caser, analyseenheter og informanter er betydelig for påliteligheten (Tjora, 2021), og derfor er utvalgsprosessen beskrevet i detalj under kapittel 3.3.1 Utvalg. Det er også viktig å påpeke at det ikke var noen relasjoner mellom forskere og informanter i forkant av feltarbeidet. I representasjonen av resultatene fra datainnsamlingen og analysearbeidet er det valgt å presentere konkrete eksempler fra observasjonene og sitater fra intervjuene for å la leser komme tettere på empirien og styrke påliteligheten (Tjora, 2021).

### 3.5.2 Troverdighet

Troverdighet dreier seg om hvor godt forskernes fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dette innebærer om det er sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og dataene som ble samlet inn. Lincoln og Guba (1985) nevner to ulike teknikker som øker sannsynligheten for at forskerne frembringer troverdige resultater innen kvalitativ forskning: vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon innebærer å bli godt kjent med feltet slik at man kan skille mellom relevant og ikke-relevant informasjon. Dette ble gjennomført i vårt forskningsprosjekt ved å sette av tid til å sette oss inn i relevant teori og litteratur, samt gjennomføre løpende litteratursøk i løpet av prosjektperioden. Det ble også benyttet god tid på datainnsamlingen, i forhold til tidsperioden tilgjengelig, for at vi skulle bli godt kjent med



feltet. Den andre teknikken, metodetriangulering, vil si at en benytter ulike metoder for datainnsamling, som i vårt tilfelle ble gjort ved å benytte både observasjon og intervju. I tillegg ble observasjonene utført i ulike settinger i form av ulike møter og i to casevirksomheter. Dette gjorde at vi fikk muligheten til å se fenomenet fra ulike perspektiver, noe som er med på å styrke troverdigheten.

### 3.5.3 Overførbarhet

Et spørsmål man må stille seg under arbeidet med en studie er om dens resultater kan overføres til lignende fenomener (Johannessen, Christoffersen, & Tufta, 2020). Dette handler om studiens overførbarhet, eller generaliserbarhet, til andre studier. En kvalitativ undersøkelses overførbarhet sier noe om hvorvidt forskeren har lyktes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger eller forklaringer som kan brukes på andre områder enn det som har blitt undersøkt.

Generalisering i kvalitative studier, som casestudier, er utfordrende fordi de er sterkt knyttet til konteksten, og derfor må dette vurderes nøye (Myklebust, 2002). I vårt forskningsprosjekt, som er en casestudie, fokuseres det på teoretisk generalisering i motsetning til statistisk generalisering i kvantitative studier. Johnson (1997) kaller generalisering til teori «vertikal generalisering» til forskjell fra «horisontal generalisering» der en går fra utvalg til populasjon. Det er snakk om å overføre kunnskap fra forskningsprosjektet til andre mulige case der resultatene kan gjelde. Dersom samme mønster eller forhold kan dokumenteres i flere caser, er det fordelaktig fordi det unike ved et case i større grad kan vise seg å være allment (Myklebust, 2002). I vår studie er det tatt med flere caser og analyseenheter, noe som er med på å styrke den vertikale generaliseringen, men det er fortsatt ikke mulig å generalisere til hele populasjoner med det utvalget vi hadde. Derimot kan funnene vi har oppdaget i casene vi har studert overføres til lignende settinger og andre virksomheter.

I kvalitativ forskning og casestudier er det viktig å finne kunnskap om eget forskningsprosjekt slik at det kan bli gjenkjent i andre kontekster og sammenhenger. Dette kaller Stake (2005) naturalistisk generalisering og det vil si at leseren kan knytte forskningscasen til andre caser som den kjenner. I naturalistisk generalisering må leser selv vurdere om forskningsresultatene er gyldige for de casene de er interessert i (Myklebust, 2002). For å gi mulighet til slik generalisering og hjelpe leseren med å kjenne seg igjen, har vi forsøkt å beskrive kontekstene av casene og analyseenheterne så godt det lar seg gjøre uten at det går utover personvern og anonymisering. Dette er gjort innledningsvis, i beskrivelsen av datainnsamlingen og i resultatene der vi eksempelvis presenterer illustrasjoner av hvordan møtene vi observerte så ut. Dersom leseren kjenner seg igjen i konteksten og teoriene som blir presentert, kan forskningen benyttes som inspirasjon til hva man burde være oppmerksom på om man selv benytter hybride møter, og dermed er den overførbar.

### 3.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet omhandler i hvilken grad andre forskere kan bekrefte resultatene fra forskningen gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Det vil derfor være viktig at forskeren beskriver alle beslutninger under forskningsprosessen, slik at andre kan følge og vurdere disse i etterkant. På bakgrunn av dette er prosessen for vår datainnsamling dokumentert i detalj og eventuelle valg er begrunnet underveis. I tillegg er det viktig å være kritisk til egen utførelse av forskningsprosjektet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020), noe som er spesifisert i kapittel 3.7 Kritisk vurdering av metoden.

Bekreftbarheten kan styrkes dersom funnene støttes av annen litteratur eller informanter i undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Vi støttet opp våre funn fra analysen med teori og funn fra tidligere forskningsartikler, noe som er utdypet i kapittel 5 Diskusjon hvor vi fikk bekreftet flere funn. Vi erfarte også at noen funn og teorier sa imot hverandre, noe som kan svekke bekræftbarheten av studien. Utnyttelsen av to datainnsamlingsmetoder i forskningsprosjektet var derimot med på å styrke bekræftbarheten ved at vi i intervjuene fikk bekreftet flere ting som vi hadde sett i observasjonene. Selv om det her også oppsto motsetninger i hva vi hadde sett og hva som ble sagt.

Det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke forskernes subjektive holdninger (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Ifølge Tjora (2021) er det ikke mulig å oppnå ren nøytralitet innenfor kvalitative forskningsmetoder, men likevel bør det forsøkes å oppnå i den grad det er mulig. I vårt tilfelle hadde vi ikke erfaring fra før med å forske på fenomenet og fagområdet vi befant oss innenfor, men vi hadde derimot egne erfaringer med fenomenet effektivitet i hybride møter. Dette kan ha vært med på å skape fordommer og antakelser om fenomenet basert på egne erfaringer, oppfatninger og holdninger. For å unngå dette i størst mulig grad hadde vi fokus på å holde oss mest mulig objektiv i innhenting av både teori og empiri. I stedet for å la oss bli farget av egne erfaringer og hypoteser, hadde vi et åpent sinn om hva vi skulle finne.

Nå har vi evaluert metodekvaliteten gjennom å vurdere pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekræftbarhet. Videre vil vi forklare etiske betraktninger som er gjort i forbindelse med forskningsprosjektet.

### 3.6 Etiske betraktninger

Etikk innenfor forskning handler først og fremst om hva man kan og ikke kan gjøre mot andre mennesker (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Tillitt, konfidensialitet, respekt og gjensidighet vil prege kontakten forskerne har med deltakere og eventuelle kontaktpersoner i forskningsprosessen (Tjora, 2021). Hvordan en fremtrer og oppfører seg som forsker ovenfor involverte i forskningsprosjektet vil påvirke relasjonene som oppstår, og generell høflighet er et godt utgangspunkt for å skape tillitt og gjensidig respekt. I starten hadde vi kontakt med kontaktpersoner i potensielle og endelige casevirksomheter til oppgaven på e-post, og her forsøkte vi å fremstå som høflige og respektfulle. Senere i forskningen, når casevirksomhetene var avklart, møtte vi kontaktpersonene i begge virksomhetene for å planlegge observasjoner. I løpet av datainnsamlingen møtte vi personer i begge virksomhetene gjentatte ganger ved observasjoner og deretter intervju, og vi opparbeidet en sosial relasjon med informantene. I dette tilfellet var det viktig at vi tenkte igjennom de etiske prinsippene

som lå i bunn for datainnsamlingen, da forsker-informant relasjoner ikke er symmetriske (Tjora, 2021) og det kan oppstå en rollekonflikt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Det kan eksempelvis skje at informanter opplever at de skylder forskerne å delta i studien, eller at de opplever at forskerne utnytter den opparbeidede tillitten. For å unngå dette var vi tydelig om hvilke rettigheter de hadde som deltakere i forskningen.

I forskningsprosjekter er personopplysninger meldepliktig og dersom personer kan identifiseres må det være et samtykke om å delta i undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). For observasjonene ble dette samtykket avklart via e-post og muntlig siden det ikke var behov for å innhente samtykke når det verken ble tatt lyd- eller videoopptak. For intervjuene ble det tatt lyd- eller videoopptak og det måtte derfor innhentes samtykke gjennom et samtykkeskjema (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Med dette sikret vi at samtykket var frivillig og at deltakerne fikk tilstrekkelig med informasjon om forskningsprosjektet og behandling av personopplysninger.

Dataen som ble samlet inn i forskningsprosjektet ble kun benyttet i henhold til prosjektets hensikt og ikke i andre sammenhenger. Ifølge forvaltningsloven er all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner taushetsbelagt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I henhold til dette, ble all informasjon vi presenterte om observasjonene og intervjuene formidlet anonymt, slik at det ikke var mulig å tilbakeføre informasjonen til informantene. For å anonymisere informanter brukte vi psevdonymer for alt fra kontekst og virksomheter, til analyseenheter og informanter. Siden vi deltok i møter der det ble delt konfidensiell informasjon, forsikret vi at feltnotatene våre fokuserte på hva deltakerne gjorde, ikke hva de diskuterte. Det ble dog notert ned noe av det deltakerne sa om det var direkte tilknyttet møtegjennomføringen og ikke temaene de diskuterte. Dermed tok vi ansvar for at konfidensiell informasjon og personopplysninger ikke skulle komme på avveie ved å unngå å notere det i utgangspunktet (Tjora, 2021).

De nasjonale forskningsetiske komiteene (FEK) utformet i 2014 noen generelle forskningsetiske prinsipper og retningslinjer (FEK, 2019). Prinsippene går ut på at informantene skal behandles med respekt, at man som forsker skal prøve å sikre gode konsekvenser, at forskningsprosjektet skal være utformet og utført på en rettferdig måte og til slutt at forskeren skal sikre integritet. Vedlagt i kapittel 8.2 Generelle forskningsetiske retningslinjer har vi presentert de fjorten retningslinjene, beskrevet dem, og forklart hvordan vi har overholdt dem. I tillegg til etiske betraktninger ble det sett på svakheter og kritisk vurdering av metoden underveis i forskningsprosjektet. Disse betraktningene vil videre presenteres og diskuteres.

### 3.7 Kritisk vurdering av metoden

Det er viktig å være klar over egen studies svakheter og være kritisk til valg av metode for datainnsamling (Busch, 2019). Som nevnt tidligere, har vi forsøkt å opptre mest mulig nøytrale under dette forskningsprosjektet. Likevel, under arbeidet med tema og problemstilling kan det ha oppstått antakelser knyttet til egne erfaringer vi hadde med hybride møter. Vi kan også ha blitt påvirket av tidligere forskning eller det vi har lest i media om temaet. I oppstarten benyttet vi våre egne erfaringer til å komme opp med et sett med hypoteser og disse ble sett tilbake på ved prosjektets ende. De ble dog ikke brukt aktivt i litteratursøket, datainnsamlingen og analysearbeidet, da vi ikke ønsket å bli farget av forutinntatte antakelser.

Med casestudie og observasjoner som forskningsmetode opplevde vi noen begrensninger og svakheter i gjennomførelsen (Tjora, 2021). I forkant av observasjonene skulle vi dele relevant informasjon om forskningsprosjektet til informantene. Her oppsto det et dilemma om hvor mye vi skulle dele uten at de visste for mye av hva vi skulle se etter under observasjonene. Dersom vi delte for lite informasjon, kunne det ført til uklarheter og det ville vært uetisk, men om vi delte for mye, kunne det påvirke deltakernes adferd og svar. Vi forsøkte derfor å finne en balanse der vi ga deltakerne tilstrekkelig med informasjon om temaet uten å gjengi eksakt hva problemstillingen var. Ved bruk av observasjon som datainnsamlingsmetode oppstår det en svakhet i forhold til at deltakerne kan ha blitt påvirket av vår tilstedeværelse (Tjora, 2021). De kan eksempelvis ha følt at de måtte justere adferden sin i møtet for å gi et godt inntrykk av hvordan de gjennomfører hybride møter. De kan også ha holdt mer tilbake i møtene enn vanlig på grunn av redsel for å gjøre noe de oppfattet som «galt». Siden vi observerte både digitalt og fysisk kan det ha påvirket deltakerne i ulik grad. Det kan antas at de har blitt mer påvirket i de møtene der vi satt til stede blant SD. Derimot kan det ha gått tapt informasjon for oss som observatører i de møtene vi observerte digitalt, da det for eksempel var mer utfordrende å tolke stemningen i rommet. Dermed, var en blanding mellom å observere fysisk og digitalt en fordel fordi vi opplevde møtene fra ulike perspektiver.

En svakhet ved funnene våre kan være at de har blitt påvirket av at møtedeltakernes adferd varierer fra person til person basert på deres personlige egenskaper. Adferden kan eksempelvis endre seg om personen er ekstrovert eller introvert. Det kan eksempelvis ha vært vanskelig for oss å skille mellom om en deltaker er passiv i møtet på grunn av personlige trekk eller fordi den deltar som IDD. Observasjonene vi gjorde av møtedeltakernes adferd kan også ha blitt påvirket av at vi kun observerte deler av enkelte møter og ikke fikk med oss begynnelsen. En annen svakhet i funnene ligger i de kvantitative dataene vi samlet inn med å telle antall ganger deltakerne kom med innspill. Her kan det ha oppstått feil fordi det var utfordrende å telle riktig for hver deltaker, spesielt i tilfeller med korte kommentarer og når deltakerne raskt tok ordet etter hverandre. I tillegg deltok noen av deltakerne kun på deler av møtet, og dermed ble ikke fordelingen av antall ganger de kom med innspill nødvendigvis representativ.

Ved å ta video- eller lydopptak av observasjonene ville det gitt en stor fordel med å ha muligheten til å gjennomgå og analysere dataene flere ganger (Tjora, 2021). Dette kunne bidratt til en mer grundig og nøyaktig analyse, der vi som forskere kunne fanget opp detaljer som ble oversett under selve observasjonene. Dette var dog ikke gjennomførbart på grunn av samtykke og personopplysninger, som beskrevet i kapittel 3.3.5 Personvern.

I forhold til at vi valgte å gjennomføre intervjuene etter observasjonene kan informantene, som var møtedeltakere fra observasjonene, ha blitt påvirket av at de allerede kjente til oss intervjuere. I tillegg, siden de som nevnt fikk begrenset med informasjon om problemstillingen, kan de ha hatt diskusjoner seg imellom for å forsøke å finne det ut. Dette kan dermed ha påvirket hvilke svar de ga oss under intervjuene. Vi valgte å gjennomføre noen intervjuer digitalt og noen fysisk på grunn av praktiske årsaker, noe som kan ha gitt utslag i besvarelsene.

For å kunne belyse mange ulike faktorer som fremmer og hemmer effektiviteten, valgte vi å undersøke bredt i teorien, i stedet for å fokusere på et fåtall spesifikke faktorer. Dette kan betraktes som en svakhet i vår forskning, da det hindret oss i å gå i dybden på de ulike aspektene. Men, gitt kompleksiteten av hybride møter og det store antallet variabler som kan påvirke effektiviteten, valgte vi bredde over dybde for å få en mer helhetlig forståelse av temaet.

## 4 Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene fra datainnsamlingen og analysen som ble beskrevet i metoden. Først fremstilles funnene som ble avdekket i observasjonene, før vi går over til funnene gjort i intervjuene. I starten av observasjonskapitlet presenteres informasjon om hvordan navngivingen fungerer i resultatdelen, før vi videre presenterer detaljer om hver enkelt observasjon. Videre presenteres resultatene fra observasjonene, gruppert inn i fire hovedkategorier. Disse kategoriene er basert på våre observasjoner om hva som påvirker effektiviteten av hybride møter. Først presenteres funnene fra den kvalitative analysen i følgende kategorier: møteledelse, møteadferd, teknologi og dynamikk. Til slutt, i siste delkapittel av observasjonene, blir hovedfunnene fra den kvantitative analysen om fordeling av antall innspill presentert. Videre presenteres funnene fra intervjuene hvor informantene fortalte om deres tanker og opplevelser tilknyttet effektivitet i hybride møter. Funnene blir presentert i fem kategorier: endringen til hybrid arbeidsmodell, møteledelse, møteadferd, teknologi og dynamikk. Denne oppbyggingen av resultatkapitlet er med på å skape et godt grunnlag for diskusjonen ved at vi først forklarer det vi har sett i observasjonene og deretter hva informantene har sagt i intervjuene om deres tanker og opplevelser. Funnene fra observasjonene og intervjuene blir oppsummert individuelt mot slutten av hvert respektive delkapittel, og deretter samlet i en helhetlig oversikt i kapittel 4.3 Oppsummering datainnsamling. Resultatene har som formål å presentere relevante funn for å besvare problemstillingen «*hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter?*».

### 4.1 Observasjoner

I dette delkapitlet presenteres hovedfunnene vi har avdekket i forbindelse med den kvalitative og kvantitative analysen av våre 14 feltnotater fra observasjonene. For å gjøre det enklere for leseren å følge resultatene og gå tilbake for å undersøke detaljer presentert i funnene, har vi valgt presentere informasjon og detaljer i starten av resultatkapitlet. Først kommer vi med informasjon om ulike begreper og bruk av navnsetting som skal gjøre funnene enklere å forstå. Deretter beskriver vi detaljer om settingen av hver observasjon med type møte, varighet, antall lokasjoner og antall deltakere, samt hvordan vi som observatører deltok. I tillegg er det presentert en oversikt over hvor mange deltakere som deltok SD og IDD i de ulike observasjonene. Videre blir funnene fra observasjonene som nevnt over presentert.

#### 4.1.1 Informasjon

I alle observasjonene var det samlokaliserte deltakere (SD) og andre som deltok som individuelle digitale deltakere (IDD). En SD er en deltaker som deltar sammen med andre deltakere, eksempelvis fra et møterom. En IDD er en person som deltar alene ved bruk av datamaskin, mobiltelefon eller lignende. Både SD og IDD vil brukes til å beskrive entall og flertall av deltakere. IDD kan delta fra eksempelvis kontoret, hjemmekontor, en café eller hytta.

Det ble gjennomført sju observasjoner, fordelt på to ulike casevirksomheter. Hos casevirksomhet A ble det observert tre ulike ledermøter, og hos casevirksomhet B ble det observert tre teammøter og ett ledermøte. I tre av observasjonene deltok vi som SD, mens i fire deltok vi som IDD.

Lokasjonen med flest deltakere ble betegnet som «lokasjon 1» og de resterende lokasjonene etter antall deltakere. Deretter ble det tildelt en deltakerkode (lokasjon: deltaker), basert på hvilken lokasjon de deltok fra, og et «deltaker-nummer» som startet på 1 og gikk opp til antall deltakere ved lokasjonen. Eksempelvis deltok deltaker 2:3 fra lokasjon 2 og fikk tildelt «deltaker-nummeret» 3. Samlokaliserte deltakere er markert med (SD) og individuelle digitale deltakere med (IDD) etter deltakerkoden. I møtene vi observerte var det på det meste to lokasjoner med SD, noe som vil si at alle deltakere som er gitt navn fra 3:1, 4:1, 5:1 og oppover, alltid er IDD. Deltaker 1:1 er i alle tilfellene møteleder og i casevirksomhet B sine teammøter er også deltaker 1:2 møteleder. Under alle observasjonene var møteleder(ne) samlokalisert med andre deltakere. Dette vil si at alle deltakere som deltok fra lokasjon 1, var samlokalisert med møteleder. Alle deltakere som har «deltaker-nummer» som er høyere enn 1 er SD, eksempelvis 1:2, 1:5 og 2:3.

I tillegg for å skille hvilken casevirksomhet observasjonene tok sted og hvilke typer møter som ble observert, er det valgt å bruke «kontekst-kode» (casevirksomhet-møtetype) bak hvert observasjonsnummer. Vi har benyttet (A-L) for observasjonene fra ledermøtene i casevirksomhet A. Tilsvarende, for casevirksomhet B, har vi brukt (B-L) for ledermøtet og (B-T) for teammøtene. Vi har valgt å gruppere observasjonene etter hvilken type møte som ble observert og i hvilken casevirksomhet det tok sted. Derimot, er observasjonsnavnene nummerert etter rekkefølgen de ble gjennomført. Derfor presenteres ikke nummereringen av observasjonene i numerisk rekkefølge.

### Casevirksomhet A Ledermøter

Det ble gjennomført tre observasjoner av casevirksomhet A sine ledermøter. Disse hadde mellom seks til åtte deltakere som deltok fordelt på tre til fire lokasjoner. I to av observasjonene var det én IDD, mens i den tredje var det to IDD. Begge observatørene observerte to ganger fysisk og én gang digitalt.

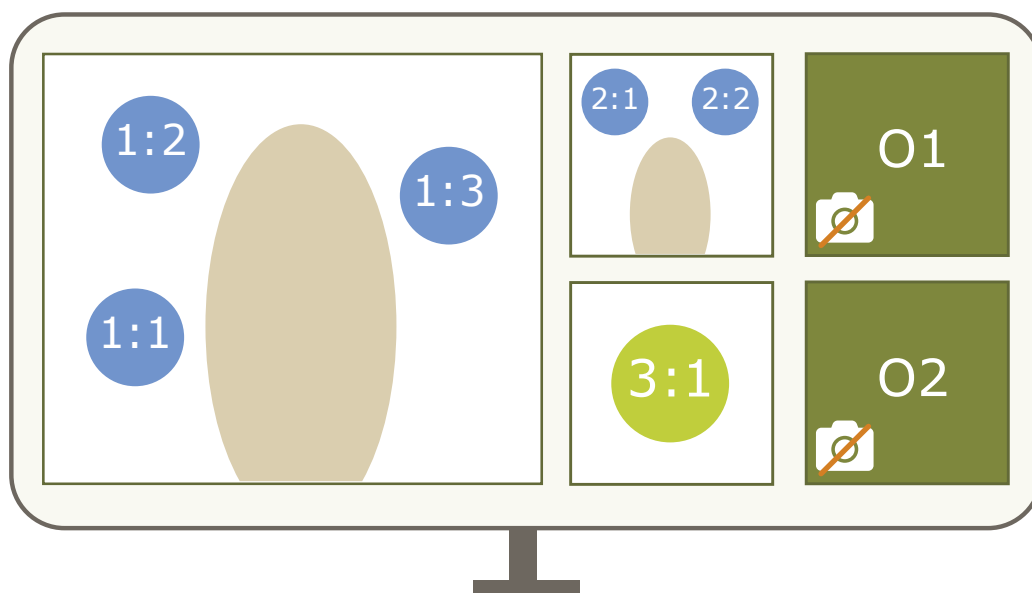
#### Observasjon 1 (A-L)

I den første observasjonen var det seks deltakere fordelt på tre lokasjoner. Begge observatørene observerte digitalt, og det ble observert 1 time og 30 minutter av møtet. Det ble observert deler av møtet og vi deltok fra møtets start. Tabell 4-1 viser hvor mange lokasjoner som deltok i møtet, type tilstedeværelse, deltakernes kode og ansvarsfordeling. To av lokasjonene var SD og én deltok som IDD. Det var én møteleder, tre deltakere som holdt innlegg og to deltakere.

Tabell 4-1 Observasjon 1 - lokasjoner og deltakere

Lokasjon	Type	Kode	Ansvar
1	SD	1:1	Møteleder
		1:2	Deltaker
		1:3	Innlegg
2	SD	2:1	Innlegg
		2:2	Innlegg
3	IDD	3:1	Deltaker

Figur 4-1 illustrerer de ulike lokasjonene og hvordan deltakerne var plassert. SD er farget blå og IDD er farget grønn, noe som vil gjelde illustrasjonene for alle observasjonene. Kamerategnet med strek over viser at deltakerne ikke hadde aktivert kamera, noe som under denne observasjonen var oss observatører.



Figur 4-1 Observasjon 1 - illustrasjon



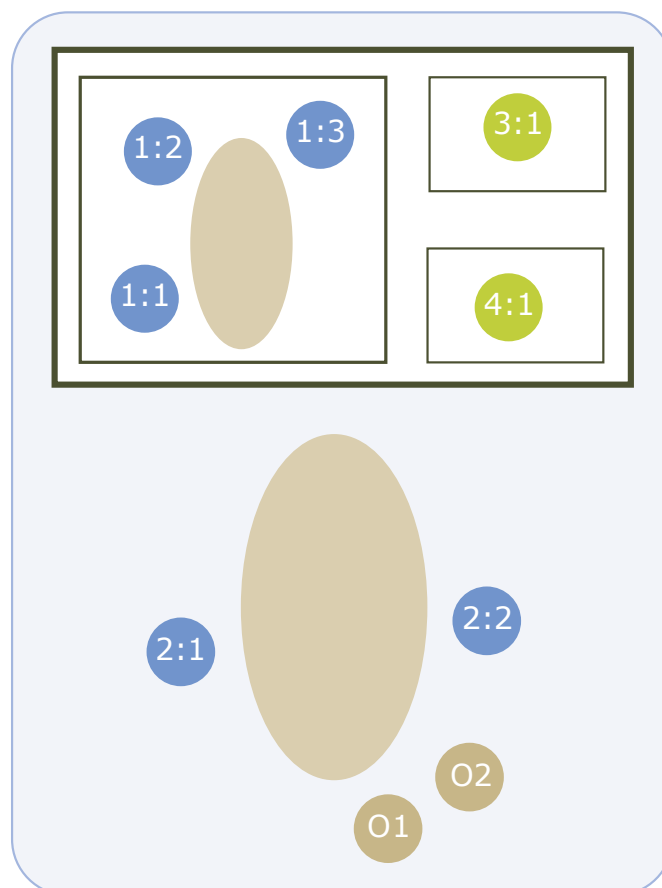
#### Observasjon 4 (A-L)

I den fjerde observasjonen var det sju deltakere fordelt på fire lokasjoner. Begge observatørene deltok fysisk, og det ble observert 1 time og 40 minutter av møtet. Hele møtet ble observert. Tabell 4-2 viser hvor mange lokasjoner som deltok i møtet, type tilstedeværelse, deltakernes kode og ansvarsfordeling. To av lokasjonene var SD og to deltok som IDD. Det var én møteleder, tre deltakere som holdt innlegg og tre deltakere.

Tabell 4-2 Observasjon 4 - lokasjoner og deltakere

Lokasjon	Type	Kode	Ansvar
1	SD	1:1	Møteleder
		1:2	Innlegg
		1:3	Deltaker
2	SD	2:1	Deltaker
		2:2	Deltaker
3	IDD	3:1	Innlegg
4	IDD	4:1	Innlegg

Figur 4-2 illustrerer de ulike lokasjonene og hvordan deltakerne var plassert.



Figur 4-2 Observasjon 4 - illustrasjon

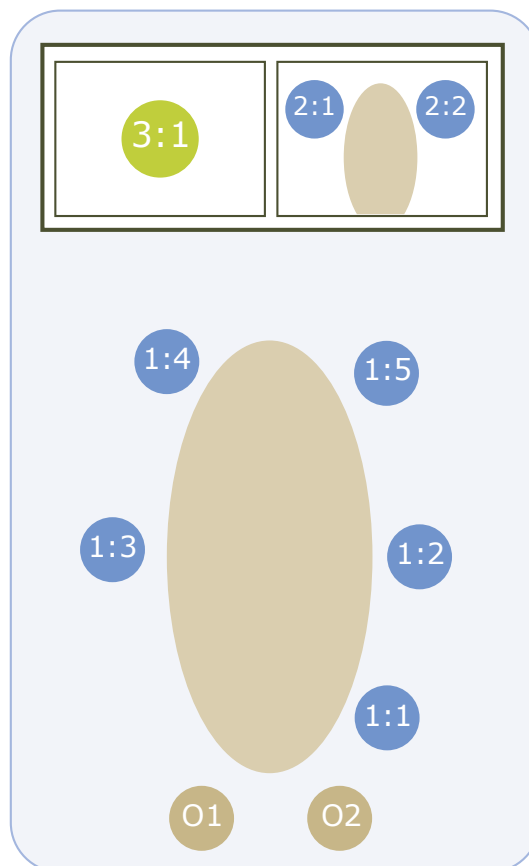
### Observasjon 6 (A-L)

I den sjette observasjonen var det åtte deltakere fordelt på tre lokasjoner. Begge observatørene observerte fysisk, og det ble observert 2 timer og 20 minutter av møtet. Hele møtet ble observert. Tabell 4-3 nedenfor viser hvor mange lokasjoner som deltok i møtet, type tilstedeværelse, deltakernes kode og ansvarsfordeling. To av lokasjonene var SD og én deltok som IDD. Det var én møteleder, fire deltakere som holdt innlegg og tre deltakere.

Tabell 4-3 Observasjon 6 - lokasjoner og deltakere

Lokasjon	Type	Kode	Ansvar
1	SD	1:1	Møteleder
		1:2	Innlegg
		1:3	Deltaker
		1:4	Innlegg
		1:5	Innlegg
2	SD	2:1	Deltaker
		2:2	Deltaker
3	IDD	3:1	Innlegg

Figur 4-3 illustrerer de ulike lokasjonene og hvordan deltakerne var plassert.



Figur 4-3 Observasjon 6 - illustrasjon

## Casevirksomhet B Ledermøte

Det ble gjennomført observasjon av ett ledermøte i casevirksomhet B.

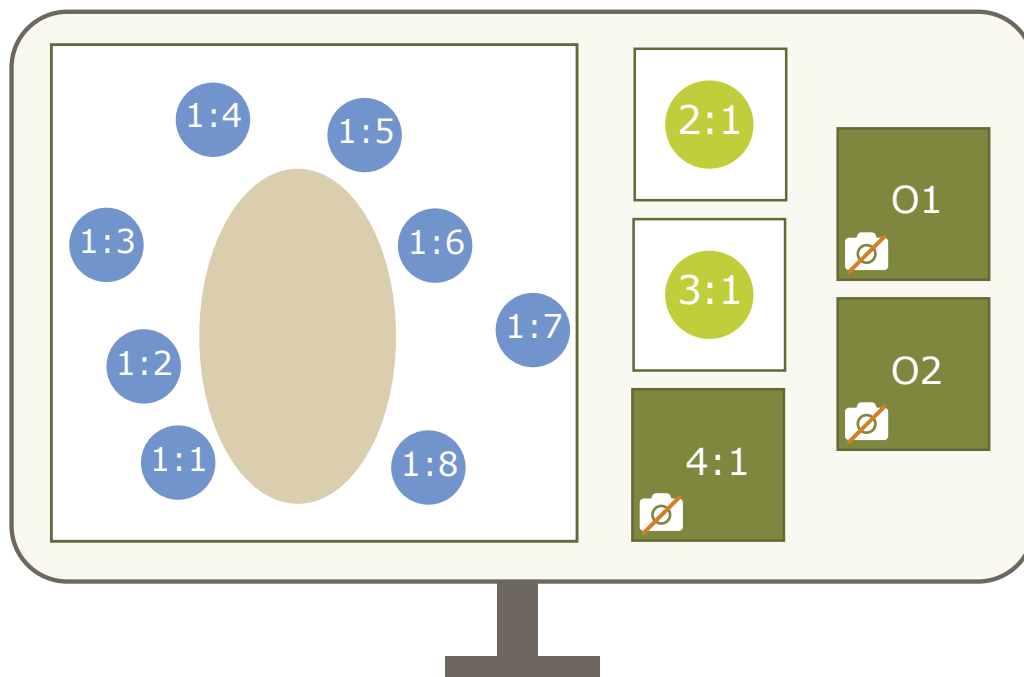
### Observasjon 5 (B-L)

I den femte observasjonen var det elleve deltakere fordelt på fire lokasjoner. Begge observatørene observerte fysisk, og det ble observert 1 time av møtet. Det ble observert deler av møtet og vi deltok fra et avtalt tidspunkt. Tabell 4-4 nedenfor viser mange lokasjoner som deltok i møtet, type tilstedeværelse, deltakernes kode og ansvarsfordeling. Det var én lokasjon med SD og tre deltok som IDD. Det var én møteleder, fire deltakere som holdt innlegg og seks deltakere.

Tabell 4-4 Observasjon 5 - lokasjoner og deltakere

Lokasjon	Type	Kode	Ansvar
1	SD	1:1	Møteleder
		1:2	Innlegg
		1:3	Innlegg
		1:4	Deltaker
		1:5	Deltaker
		1:6	Deltaker
		1:7	Innlegg
		1:8	Deltaker
2	IDD	2:1	Deltaker
3	IDD	3:1	Deltaker
4	IDD	4:1	Innlegg

Figur 4-4 illustrerer de ulike lokasjonene og hvordan deltakerne var plassert. 4:1 (IDD) hadde kamera deaktivert under hele møtet.



Figur 4-4 Observasjon 5 – illustrasjon

### Casevirksomhet B Teammøter

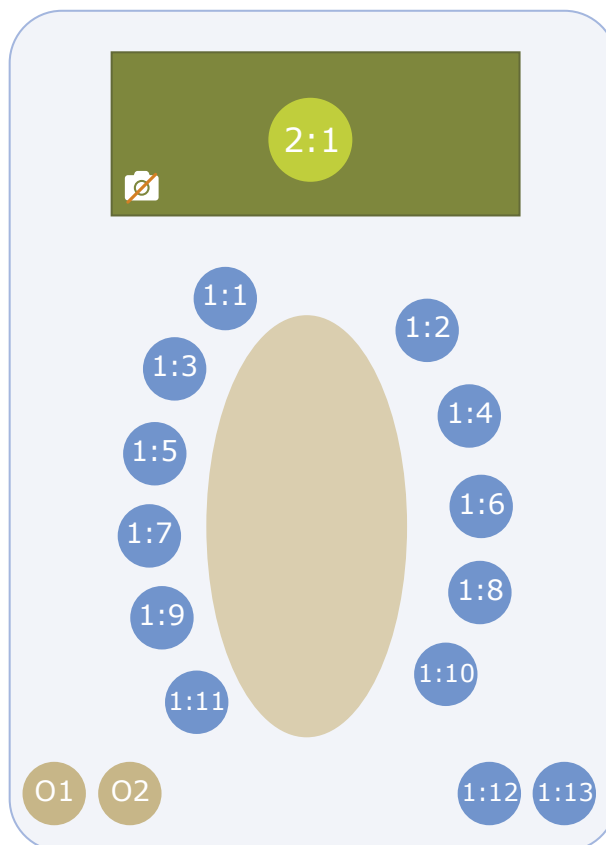
Det ble gjennomført tre observasjoner av teammøter hos casevirksomhet B. I disse møtene var det mellom to til fem lokasjoner som deltok, hvorav én til fire deltakere deltok som IDD og 10-13 var samlokaliserte. Alle disse teammøtene hadde en varighet på omtrent 30 minutter og alle møtene ble observert i sin helhet. Ved alle teammøtene var det to møteledere som var til stede på lokasjon 1 (1:1, 1:2). Begge observatørene deltok fysisk en gang og to ganger digitalt.

#### Observasjon 2 (B-T)

I den andre observasjonen var det 14 deltakere fordelt på to lokasjoner. Begge observatørene observerte som SD og det ble observert 30 minutter av møtet. Tabell 4-5 nedenfor viser hvor mange lokasjoner som deltok i møtet, type tilstedeværelse, deltakernes kode og ansvarsfordeling. Det var én lokasjon med SD og én deltok som IDD. Det var to møteledere, én deltaker som holdt innlegg og elleve deltakere. Figur 4-5 illustrerer de ulike lokasjonene og hvordan deltakerne var plassert. 2:1 (IDD) hadde kamera deaktivert under hele møtet.

Tabell 4-5 Observasjon 2 - lokasjoner og deltakere

Lokasjon	Type	Kode	Ansvar
1	SD	1:1	Møteleder
		1:2	Møteleder
		1:3	Innlegg
		1:4	Deltaker
		1:5	Deltaker
		1:6	Deltaker
		1:7	Deltaker
		1:8	Deltaker
		1:9	Deltaker
		1:10	Deltaker
		1:11	Deltaker
		1:12	Deltaker
		1:13	Deltaker
2	IDD	2:1	Deltaker



Figur 4-5 Observasjon 2 - illustrasjon

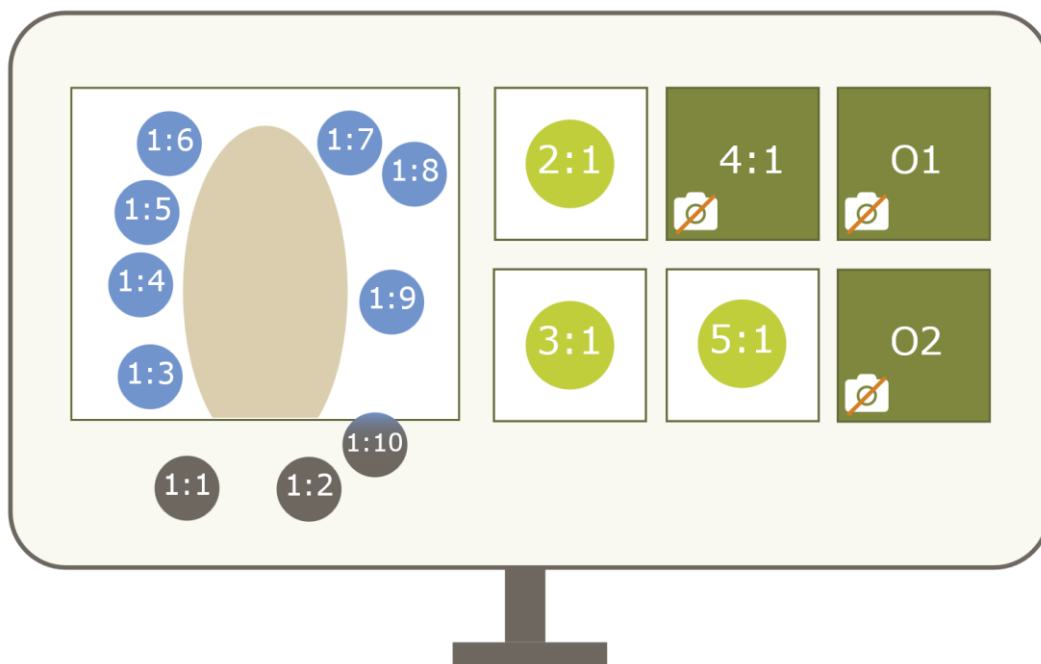
### Observasjon 3 (B-T)

I den tredje observasjonen var det 14 deltakere fordelt på tre lokasjoner. Begge observatørene observerte som IDD og det ble observert 30 minutter av møtet. Tabell 4-6 nedenfor viser hvor mange lokasjoner som deltok i møtet, type tilstedeværelse, deltakernes kode og ansvarsfordeling. Det var én lokasjon med SD og fire deltok som IDD. Det var to møteledere og 12 deltakere.

Tabell 4-6 Observasjon 3 - lokasjoner og deltakere

Lokasjon	Type	Kode	Ansvar
1	SD	1:1	Møteleder
		1:2	Møteleder
		1:3	Deltaker
		1:4	Deltaker
		1:5	Deltaker
		1:6	Deltaker
		1:7	Deltaker
		1:8	Deltaker
		1:9	Deltaker
		1:10	Deltaker
2	IDD	2:1	Deltaker
3	IDD	3:1	Deltaker
4	IDD	4:1	Deltaker
5	IDD	5:1	Deltaker

Figur 4-6 illustrerer de ulike lokasjonene og hvordan deltakerne var plassert. 4:1 (IDD) hadde kamera deaktivert i hele møtet. I illustrasjonen er tre deltakere farget grå fordi vi ikke så disse deltakerne på bildet. 1:1 og 1:2 satt helt utenfor bildet og 1:10 vist bare noen ganger.



Figur 4-6 Observasjon 3 – illustrasjon

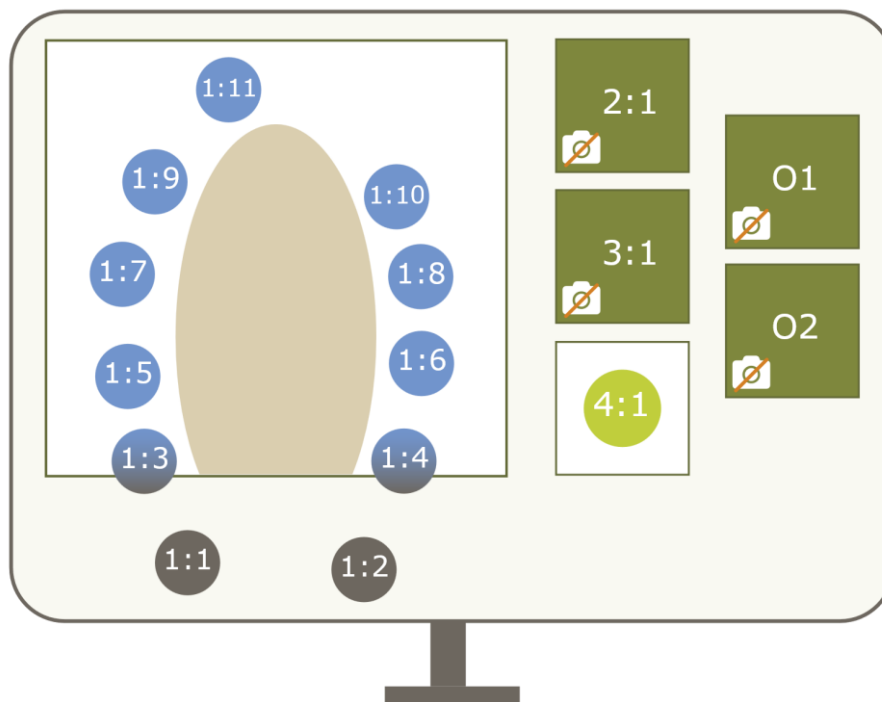
### Observasjon 7 (B-T)

I den syvende observasjonen var det 14 deltakere fordelt på fire lokasjoner. Begge observatørene observerte som IDD og det ble observert 30 minutter av møtet. Tabell 4-7 mange lokasjoner som deltok i møtet, type tilstedeværelse, deltakernes kode og ansvarsfordeling. Det var én lokasjon med SD og tre deltok som IDD. Det var to møteledere og tolv deltakere.

Tabell 4-7 Observasjon 7 - lokasjoner og deltakere

Lokasjon	Type	Kode	Ansvar
1	SD	1:1	Møteleder
		1:2	Møteleder
		1:3	Deltaker
		1:4	Deltaker
		1:5	Deltaker
		1:6	Deltaker
		1:7	Deltaker
		1:8	Deltaker
		1:9	Deltaker
		1:10	Deltaker
		1:11	Deltaker
2	IDD	2:1	Deltaker
3	IDD	3:1	Deltaker
4	IDD	4:1	Deltaker

Figur 4-7 illustrerer de ulike lokasjonene og hvordan deltakerne var plassert. 2:1 (IDD) og 3:1 (IDD) hadde kamera deaktivert i hele møtet. Her også er deltakere markert grått fordi vi ikke så dem på bildet. 1:1 og 1:2 satt helt utenfor bildet og 1:3 og 1:4 satt delvis utenfor.



Figur 4-7 Observasjon 7 - illustrasjon

### *Fordeling mellom SD og IDD*

I Tabell 4-8 kan man se fordelingen av hvor mange deltakere som deltok som IDD og hvor mange som var samlokalisert. Som man ser varierer antall IDD fra én til fire, og SD fra fem til tretten. Nederst i tabellen ser man at omtrent 20 % av alle deltakerne deltok individuelt digitalt og de resterende 80 % deltok samlokalisert.

*Tabell 4-8 Fordeling mellom IDD og SD*

<b>Observasjon</b>	<b>IDD</b>	<b>SD</b>	<b>Totalt</b>
1	1	5	6
2	1	13	14
3	4	10	14
4	2	5	7
5	3	8	11
6	1	7	8
7	3	11	14
<b>Totalt</b>	<b>15 (≈20 %)</b>	<b>59 (≈80 %)</b>	<b>74</b>

Nå som vi har presentert relevant informasjon og beskrivelser for å forstå resultatene, vil vi videre gjengi funnene fra observasjonene presentert i fire hovedkategorier. Dette gjør det enkelt å sammenligne casevirksomhetene og de ulike typene møter. Det er fokusert på observasjoner som kan fremme og hemme effektiviteten i hybride møter for å bidra til å svare på problemstillingen.

#### 4.1.2 Møteledelse

Observasjonene bar preg av ulik planlegging og gjennomføring. Noen av møtene hadde en klar agenda, referent og tidsplan, hvorav andre hadde en mer flytende og overordnet plan for hva som skulle gjennomgås på møtet. Det var varierende om det ble sendt ut materiale på forhånd og om møtedeltakerne hadde forberedt seg til møtet.

#### *Forberedelser*

I forkant av noen av møtene hadde deltakerne fått tilsendt forhåndsmateriale for å kunne forberede seg til møtet. Eksempelvis i observasjon 6 (A-L) ble det sendt ut materiale fra møtelederen i forkant av møtet. 1:1 (SD) spurte da de andre deltakerne om de hadde gjennomgått dette materialet, men deltakerne svarte at de ikke hadde gjort dette. Det samme skjedde under observasjon 4 (A-L) hvor møteleder hadde sendt ut materiale og gitt deltakerne en påminnelse om å lese det før møtet.

#### *Agenda*

I ledermøtene hos både casevirksomhet A og B var det en tydelig og fastsatt agenda. Hos casevirksomhet A ble denne vist frem i starten av møtet hvor det sto informasjon om hvem som hadde ansvar for de ulike sakene, hvor lang tid som var satt av og hva som var temaet. Under observasjon 1 (A-L) ble agendaen presentert, men det ble også påpekt at det ikke var noen fastsatt rekkefølge denne gangen. Dette var derimot annerledes i observasjon 6 (A-L) hvor agendaen hadde en fast rekkefølge.

Under teammøtene hos casevirksomhet B virket det ikke som det var en planlagt agenda, men at møtelederne hadde notert ned ulike punkter de ønsket å diskutere. Eksempelvis under observasjon 7 (B-T) sa møteleder 1:1 (SD) «det var alt på min liste. Har du noe mer 1:2?». 1:2 (SD) fortsatte deretter med sine punkter.

### *Møteleder*

Alle møtene som ble observert hadde én eller to møteledere. I casevirksomhet B sine teammøter hadde de to møteledere og i alle ledermøtene var det én møteleder. I møteseriene vi observerte var det samme møteleder(e) hver gang.

Møtelederen i casevirksomhet A startet hvert ledermøte med en grundig gjennomgang av agendaen, og presenterte formålet for møtet. Etter å ha gått gjennom hver del av agendaen, oppsummerte møtelederen diskusjonen og beslutningene. Før overgangen til neste sak, sørget hen alltid for å spørre deltakerne om de hadde noe de ønsket å tilføye. Vi la merke til at møtelederen var observant og dyktig til å inkludere andre i samtalen. Møtelederen gav tilbakemeldinger på de andre deltakernes innlegg, og trakk frem elementer hen så på som interessant. Det var tydelig at møtelederen forsøkte å inkludere alle deltakerne og henvendte seg dermed ofte til deltakere som ikke hadde tatt ordet på en stund. Om det oppsto diskusjoner utenfor temaet forsøker møtelederen å lede diskusjonene tilbake til temaet.

Casevirksomhet B sine teammøter hadde to møteledere, som begge hadde ulike ting de ønsket å diskutere. Møtelederne presenterte ikke noe agenda eller mål for møtet i starten av møtet. De presenterte punktene sine om hverandre og kommenterte aktivt på hverandres innlegg. Møtelederne stod for mesteparten av dialogen under alle teammøtene. De stilte ved enkelte tilfeller spørsmål til andre deltakere når de ønsket innspill.

Ledermøtet som ble observert hos casevirksomhet B hadde én møteleder, men det var flere som hadde ansvar som ordstyrer. Sammenlignet med de andre møteseriene vi observerte, tok ikke møteleder like tydelig rollen som ordstyrer. Når deltakere hadde innlegg tok de selv ansvaret som ordstyrer. Møtelederen i dette møtet spurte flere ganger om de andre deltakerne hadde innspill eller kommentarer, og kom ofte med innspill og kommentarer selv. Under møtet henviste møtelederen seg flere ganger til de som deltok som IDD, spesielt 2:1 (IDD) og 3:1 (IDD) som var passive under deler av møtet. Møtelederen rundet av møtet ved å oppsummere diskusjonen og spurte om det var noe annet deltakerne ønsket å legge til.

### *Lengde*

Møtene hadde ulik tidsramme, hvorav ledermøtene varte i flere timer og teammøtene varte 30 minutter. Alle møtene startet på omtrent planlagt tidspunkt og ble avsluttet på omtrent planlagt tidspunkt. Under observasjon 7 (B-T) ble møtet avsluttet seks minutter før tiden da de oppnådde formålet med møtet på kortere tid enn planlagt. Likevel ble det observert i teammøtene hos casevirksomhet B at møtene ble dratt ut etter at de hadde gått igjennom møteledernes saker, og at de gjerne benyttet den resterende delen av avsatt tid på sosial prat.

Det var også noen forsinkelser underveis i møtene. Eksempelvis, ble observasjon 6 (A-L) forsinket underveis og avsluttet noen få minutter over planlagt tidspunkt. Dette gjorde at møtelederen måtte be to deltakere om å vente før de kunne bli med i møtet, da de egentlig skulle bli med fra et avtalt tidspunkt. Møtelederen i observasjon 4 (A-L) måtte på et tidspunkt stoppe en diskusjon for å overholde tidsplanen, da det uansett var satt av tid til å diskutere temaet senere i møtet.



Det ble ikke brukt mye tid på pauser i møtene vi observerte. Under observasjon 5 (B-L) hadde deltakerne en pause på omtrent ett minutt, selv om det egentlig var satt av 10 minutter. Møtelederen spurte deltakerne om de ønsket å ha pause eller om de bare skulle fortsette møtet, siden de allerede var forsinket. 2:1 (IDD) ba om ett minutt pause, noe som ble gjennomført. Under observasjon 6 (A-L), som hadde en varighet på 2 timer og 20 minutter, ble det gjennomført kun én pause på omtrent 4 minutter. Det virket i begge tilfellene som deltakere satt pris på et kort avbrekk og kom tilbake til møtet med økt energi. Teammøtene hos casevirksomhet B hadde ikke pause underveis i møtet da møte hadde en varighet på 30 minutter.

I flere av observasjonene var det deltakere som kun deltok på deler av møtet. Dette gjaldt alle ledermøtene og ett av teammøtene. I noen tilfeller deltok deltakerne fra starten av og forlot møtet etter et innlegg, mens i andre tilfeller deltok deltakerne fra et avtalt tidspunkt. Eksempelvis, var deltaker 2:1 (SD) med på deler av møtet under observasjon 1 (A-L). Deltakeren hadde et innlegg med tilhørende diskusjon og kommentarer, for så å forlate møtet etterpå. Tilsvarende skjedde under observasjon 6 (A-L). I observasjon 5 (B-L) forlot fire deltakere møtet før siste innlegg da møtelederen sa at det ikke var relevant for dem, og at de kunne forlate møtet om de ønsket.

### *Referat*

Under enkelte observasjoner ble det tydelig at det ikke var forhåndsbestemt hvem som skulle skrive referat fra møtet. I observasjon 4 (A-L) og 6 (A-L) stilte møtelederen spørsmål om noen kunne skrive referat og en deltaker meldte seg frivillig begge gangene. 1:1 (SD) kommenterte at hen vanligvis kombinerte rollen som møteleder og referent, men hadde fått tilbakemeldinger på at dette ikke fungerte optimalt. Under observasjon 5 (B-L) var det uklart om det var en referent, men dette kan ha blitt avklart tidligere i møtet da vi ikke observerte starten av møtet. Under casevirksomhet B sine teammøter virket det ikke som om noen skrev referat.

### 4.1.3 Teknologi

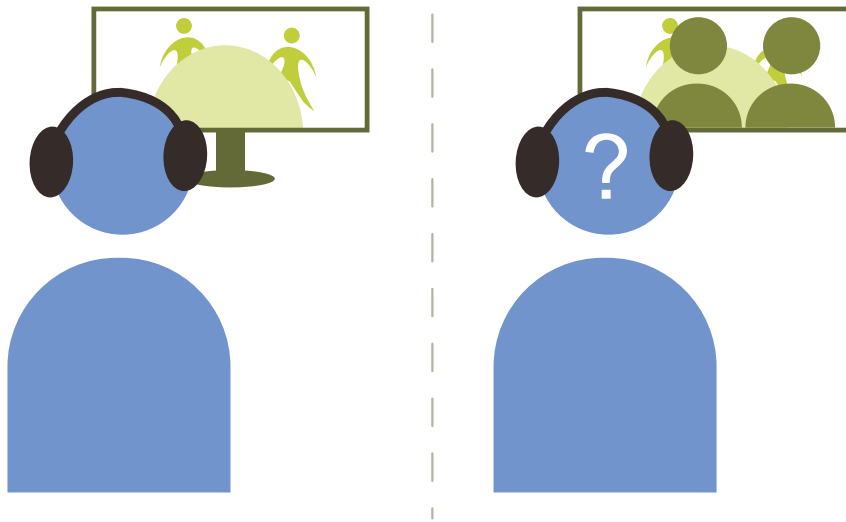
I observasjonene ble det tydelig at virksomhetene hadde ulike oppsett for teknologi. Nedenfor presenterer vi våre funn innen følgende temaer: møteromsoppsett, deling av skjerminnhold og IDD sin kamera- og mikrofonbruk.

#### *Møteromsoppsett*

Møteseriene vi observerte hadde lignende møteromsoppsett med få ulikheter. Alle møterommene hadde én eller flere store skjermer, kamera, mikrofon og tilkoblingsmuligheter for å kunne dele skjerminnhold. På møterommene som ble benyttet i Casevirksomhet A sine ledermøter hadde de skjerm på bordet der de kunne styre det tekniske i møterommet og andre funksjoner, eksempelvis lyd, kamera og digital håndsopprekning.

## Kamera

Bildekvaliteten var god fra alle de ulike møterommene. Den største forskjellen var at ledermøtene hos både casevirksomhet A og B hadde kamera montert på veggen, mens teammøtene til casevirksomhet B hadde et frittstående kamera på en tripod foran skjermen. I observasjon 3 (B-T) deltok observatørene som IDD og det var ikke mulig å se 1:1 (SD), 1:2 (SD), og 1:10 (SD). Det samme gjaldt observasjon 7 (B-T), hvor man ikke kunne se 1:1 (SD), 1:2 (SD) og delvis 1:3 (SD) og 1:4 (SD). Dette skjedde også under observasjon 6 (A-L) da det kom to nye deltakere inn i møterommet på lokasjon 1. Begge deltakerne valgte å sette seg på enden av bordet nært kamera, noe som gjorde at deltakerne blokkerte for kameraet. Denne situasjonen er illustrert i Figur 4-8 "Med ryggen til kamera".



Figur 4-8 "Med ryggen til kamera"

I observasjon 7 (B-T) var det noen ganger ikke mulig å se 1:6 (SD) da deltakeren satt bak 1:4 (SD) store deler av tiden. I slutten av observasjon 1 (A-L) tok deltaker 2:2 (SD) til seg møteromsskjermen på bordet for å zoome kameraet nærmere seg selv, noe som gjorde at det var enklere å se hen. Dette var den eneste gangen tilpasning av kamera under møtene ble observert.

## Lyd

Det første spørsmålet som ble stilt i flere av observasjonene var «hører dere oss nå?», hvor SD måtte forsikre seg om at IDD hørte hva de sa. Lyden fungerte bra under alle observasjonene ved unntak av et par ganger hvor noen av deltakerne snakket lavt og det var vanskelig å høre hva som ble sagt. Under observasjon 3 (B-T) var det vanskeligere å høre hva deltakerne som satt bakerst i rommet sa. Det samme var en utfordring i observasjon 4 (A-L) hvor flere deltakere snakket lavt. Blant IDD, benyttet noen hodesett, mens andre ikke gjorde det. I observasjon 1 (A-L) hadde vi vanskeligheter med å høre hva 3:1 (IDD) sa, og deltakeren måtte gjenta seg selv flere ganger. Deltakeren brukte ikke hodesett og ble nødt til å snakke høyt og tydelig for å bli hørt.

### *Deling av skjerminnhold*

Under de fleste observasjonene delte deltakerne innhold fra sine egne datamaskiner for å vise de andre deltakerne. Dette var som regel lysbilder, men det ble også vist dokumenter og nettsider. Noen ganger var det innleggsholderen som delte skjerminnhold fra egen datamaskin, mens andre ganger var det andre som delte innholdet for dem. I casevirksomhet B sine team og ledermøter var det samme person som var tilkoblet og delte skjerminnhold hele tiden, mens i casevirksomhet A sine ledermøter vekslet de med å dele innhold. I observasjon 4 (A-L) måtte deltakerne bytte plass for at 1:2 (SD) skulle koble til sin egen datamaskin. Det var da flere deltakere som presenterte sammen. Dette fungerte bra, men deltakerne som ikke styrte presentasjonen måtte si «neste slide» for å få deltaker 1:2 (SD) til å bla videre. Tilsvarende skjedde i observasjon 5 (B-L) da alt innhold som skulle deles var i samme presentasjon styrt av møtelederen. Dette gjorde at det ikke var nødvendig å bytte til en annen datamaskin når de ulike deltakerne skulle holde sitt innlegg, men det det hendte innleggsholder måtte minne møteleder på å bytte lysbilde. Under observasjon 6 (A-L) delte 3:1 (IDD) innhold fra sin egen datamaskin og stilte spørsmålet «ser dere skjermen min nå?» for å forsikre seg om at teknologien fungerte slik den skulle.

### *IDD sin kamera- og mikrofonbruk*

IDD hadde ulik praksis når det gjaldt bruk av kamera. Noen hadde det aktivert hele tiden, noen aktiverte/deaktiverte det underveis, mens andre hadde det hovedsakelig deaktivert. Eksempelvis under observasjon 2 (B-T) hadde 2:1 (IDD) kamera aktivert i starten, men deaktiverte det etter få minutter og hadde det deaktivert resten av møtet. Noen av deltakerne hadde kamera plassert rett foran seg, mens andre hadde plassert på siden. Det var også ulik praksis om deltakerne hadde aktivert mikrofon under møtet. Noen hadde den aktivert hele tiden, mens andre bare når de ønsket å si noe eller holdt innlegg. Andre hadde den deaktivert under hele møtet. Under observasjon 4 (A-L) hadde 3:1 (IDD) mikrofonen deaktivert hele den første timen, men aktiverte den når hen skulle ha innlegg. 4:1 (IDD) i observasjon 3 (B-T) hadde både kamera og mikrofon deaktivert under hele møtet. Noen av IDD deaktiverte mikrofon og/eller kamera etter sine innlegg var over. Eksempelvis, deaktiverte deltaker 4:1 (IDD) i observasjon 5 (B-L) både kamera og mikrofon etter sitt innlegg. Under observasjon 7 (B-T) var det to deltakere som ikke hadde aktivert kamera, men aktiverte mikrofonen når de ønsket å si noe.

#### **4.1.4 Møteadferd**

Temaet møteadferd går på faktorer og mønster vi har observert i hva møtedeltakerne gjør i løpet av møtene som kan være med på å fremme og hemme effektiviteten. Vi har valgt å dele disse funnene inn i temaene: multitasking, forstyrrelser og kroppspråk.

#### *Multitasking*

Multitasking handler om å gjøre flere oppgaver samtidig. Under et møte vil multitasking være det deltakerne gjør i tillegg til å lytte til andre eller snakke selv. Dette kan eksempelvis være aktiviteter som å benytte datamaskin, mobiltelefon eller skrive notater underveis.

#### **Bruk av datamaskin**

Under observasjonene viste det seg at det var ulik praksis når det gjaldt bruk av datamaskin under møter. I casevirksomhet A hadde alle deltakerne med egen datamaskin på møtene. Deltakerne benyttet disse til å dele materiale med resten, ta notater, skrive/lese e-post, holde kontroll på agendaen og annet. Noen av deltakerne

tastet på datamaskinen gjennom hele møtet, mens andre brukte den i deler av møtet for så å legge den bort. Under observasjon 6 (A-L) brukte møtelederen datamaskinen til å gi beskjed til to deltakere om en forsinkelse i møtet. Møtelederen informerte da de andre møtedeltakerne om hva hen benyttet datamaskinen til. I samme møte observerte vi at 1:3 (SD) stilte et spørsmål mens 1:1 (SD) og 1:2 (SD) skrev på sine egne datamaskiner. Det ble da stille før 1:1 tok ordet og ba 1:3 gjenta spørsmålet.

I casevirksomhet B sine team- og ledermøter hadde derimot bare noen få deltakere med egen datamaskin i møtene. Dette var hovedsakelig møtelederne og deltakere som skulle holde innlegg. Under observasjon 5 (B-L), var det få deltakere som hadde med egen datamaskin, noe som gjorde at de fleste deltakerne så og lyttet aktivt til innleggene som ble holdt. 1:5 (SD) derimot benyttet datamaskin underveis selv om hen ikke skulle holde innlegg.

Det var IDD til stede ved alle observasjonene, og disse deltakerne er avhengig av datamaskin for å kunne delta. Siden ingen av observasjonene ble gjort på lokasjonen til en IDD var det vanskelig å si noe om datamaskinen ble benyttet til andre ting under møtet.

### **Bruk av mobiltelefon**

Det var flere deltakere som benyttet mobiltelefon under møtene. Dette både under pauser mellom innlegg, men også under andre deltakers innlegg. Det ble ikke lagt merke til noe skille mellom de ulike virksomhetene eller typer møter her. Under observasjon 2 (B-T) benyttet 1:12 (SD) mobilen flere ganger under møtet, men hen var også en av dem som kom med flest kommentarer. Under observasjon 4 (A-L) deltok observatørene som SD, og vi så at 2:1 (SD) benyttet mobiltelefon underveis. I observasjon 5 (B-L) ble det observert at 1:5 (SD) hadde mobiltelefonen liggende på låret og bladde på den under andre deltakers innlegg. Denne deltakeren er illustrert under i Figur 4-9 "Scrolleren".



*Figur 4-9 "Scrolleren"*

## Multitaskeren

I observasjon 6 (A-L) hadde 1:3 (SD) med notatbok som ble benyttet til å ta notater underveis. Deltakeren bladde også tilbake i boken for å finne frem notater fra tidligere møter. I tillegg hadde deltakeren under dette møtet ansvaret for å skrive referat og brukte derfor datamaskinen aktivt. I tillegg brukte deltakeren mobiltelefon flere ganger under møtet. Denne deltakerens multitasking er illustrert i Figur 4-10 "Multitaskeren".



Figur 4-10 "Multitaskeren"

## Forstyrrelser

Forstyrrelser er faktorer som ble observert at skapte uro eller avledninger underveis i møtet. Dette kunne være på grunn av ting deltakerne gjorde, eller uforutsette ting som hadde vært vanskelig å kontrollere.

## Auditive forstyrrelser

Noen av forstyrrelsene under møtene kom fra mobiltelefoner og datamaskiner. Eksempelvis i 2 (B-T), 4 (A-L) og 6 (A-L) kunne man høre ulike vibrasjon- og lydsignaler underveis i møtet.

## Inn og ut av møtet

I observasjon 3 (B-T) ble noen av deltakerne med i møtet etter at det hadde begynt. Blant annet kom deltaker 1:8 (SD) sent inn i møterommet på lokasjon 1. Deltakeren kommenterte da at hen ikke visste hva samtalen handlet om, noe som medførte at møtelederne gjenfortalte hva som hadde blitt snakket om frem til da. Under flere av observasjonene forlot deltakere møtet, både fysisk og digitalt. Eksempelvis var det en deltaker i observasjon 2 (B-T) som fikk en telefon og besvarte denne på vei ut av møterommet.

## Kroppsspråk

I feltnotatene ble det notert ned kroppsspråket de ulike deltakerne viste under møtene. Ting som gikk igjen var blikket til deltakerne, støtting av hode, armer i kors, urolig sitting på stolen og vending av kroppen mot og fra andre deltakere.

### **Vekslende blikk**

Deltakernes blikk vekslet mellom å se på felles skjerm, andre deltakere, datamaskin og mobiltelefon. Under casevirksomhet B sine møter var det få deltakere som hadde med egen datamaskin og de så derfor mye opp på felles skjerm, og noen ganger på mobiltelefon. Derimot, hadde deltakerne i casevirksomhet A med egne datamaskiner, noe som gjorde at mange hadde blikket festet på disse store deler av møtene. I flere av møtene var det en tendens at de i samme møterom som møteleder ofte så på hverandre og ikke opp på skjermen på de resterende deltakerne.

Blikket til IDD var vanskeligere å fastsette, men det ble observert at flere ikke så mot kamera, men derimot til siden eller ned. Under observasjon 1 (A-L) så 3:1 (IDD) mye ned underveis i møtet. Når deltakeren snakket i møtet så hen mye opp og ned og ikke inn i kamera, noe som gjør at man ikke oppnår øyekontakt. Tilsvarende i observasjon 4 (A-L) og 6 (A-L), ser IDD som presenterer innlegg mye til siden og ned i stedet for å se inn i kamera.

### **Hodestøtting og armer i kors**

Det ble observert i alle observasjonene at flere deltakere støttet hodet med hånden under møtene. Noen ganger var det bare én deltaker, mens andre ganger var det mange deltakere på samme tid. På et tidspunkt under observasjon 1 (A-L) støttet alle møtedeltakerne hodet, med unntak av møtelederen som hadde ordet. Lignende i observasjon 5 (B-L) ved lokasjon 1 var det fire av åtte personer som støttet hodet på et tidspunkt. Under flere av observasjonene ble det observert at deltakerne satt med armene i kors, både under diskusjon og andres innlegg. På et tidspunkt under observasjon 7 (B-T) satt tre av elleve deltakerne med armene i kors.

### **Rastløse deltakere**

De ulike møtetyperne varierte som nevnt i varighet, hvor teammøtene var rundt 30 minutter og ledermøtene varte i flere timer. Flere av deltakerne hadde behov for å endre sittestilling under møtene etter en viss tid, og det ble observert fikling med andre ting underveis i møtet. Under møtene som varte i flere timer virket det som energinivået var høyere på starten enn den var i slutten av møtet. I observasjon 2 (B-T) var det to deltakere som satt bakerst i møterommet og støttet seg tidvis mot veggen. Både i observasjon 3 (B-T) og 5 (B-L) satt det deltakere bakerst i rommet bakoverlent med armene bak hodet. Den ene deltakeren fra observasjon 5 (B-L) er illustrert under i Figur 4-11 «Armene bak hodet».



Figur 4-11 «Armene bak hodet»

I observasjon 7 (B-T) ble det observert mye diverse rastløs adferd, eksempelvis 1:5 (SD) satt urolig på stolen, 1:9 (SD) gjespet stort og 1:7 (SD) lente hodet bakover og så i taket.

### **Umulig å se**

Under flere av observasjonene var det umulig å tolke enkelte deltakere sitt kroppsspråk fordi det ikke var mulig å se dem. I noen observasjoner var det ikke mulig å se alle deltakerne om man deltok som IDD, da noen satt utenfor kamerabildet og noen satt bak andre deltakere. Det var også utfordrende å tolke kroppsspråket til IDD under alle observasjonene. Dette var først og fremst fordi en ikke kunne se hele kroppen, men kun ansikt og deler av overkropp, og dette var dersom de hadde på kamera. Dersom deltakeren hadde kamera deaktivert, var det umulig å observere kroppsspråket til deltakeren.

### **Ryggen til resten**

Under møtene ble det flere ganger observert at deltakere i møterommet vendte seg mot de andre i rommet, noe som gjorde at de satt med ryggen til kamera og dermed deltakerne som var med digitalt. Dette skjedde blant annet i observasjon 4 (A-L) hvor 1:1 (SD) under en diskusjon vendte kroppen mot deltakerne i rommet og dermed satt med ryggen til kamera. Det samme ble observert under observasjon 5 (B-L) og 6 (A-L) hvor det oppsto interne samtaler mellom SD der noen snudde ryggen til kamera.

### **Energivå**

I løpet av observasjonene var det flere deltakere som holdt innlegg og da varierte energivået. Noen av innleggsholderne ble opplevd som at de hadde et høyt energivå under presentasjonen, mens andre derimot fremsto som mer monotone og mindre energirike. Under observasjon 6 (A-L) gestikulerte møtelederne 1:1 (SD) og 1:2 (SD) mye med armene når de presenterte ulike innlegg. Til motsetning, i observasjon 1 (A-L) pratet 1:2 (SD) lavmælt og monotont under sitt innlegg.

#### 4.1.5 Dynamikk

I et møte er det nødvendig med samhandling mellom deltakerne og det ble derfor gjort observasjoner om hvordan dynamikken var under de hybride møtene. Samtalen i et hybrid møte går mellom SD, men også mellom de ulike lokasjonene. Det ble notert ned hvordan dialogen foregikk mellom deltakerne og de ulike lokasjonene, hvordan flyten i samtalen var og om den ble avbrutt, samt hvordan stemningen var i møtet.

##### *Mellom lokasjoner og deltakere*

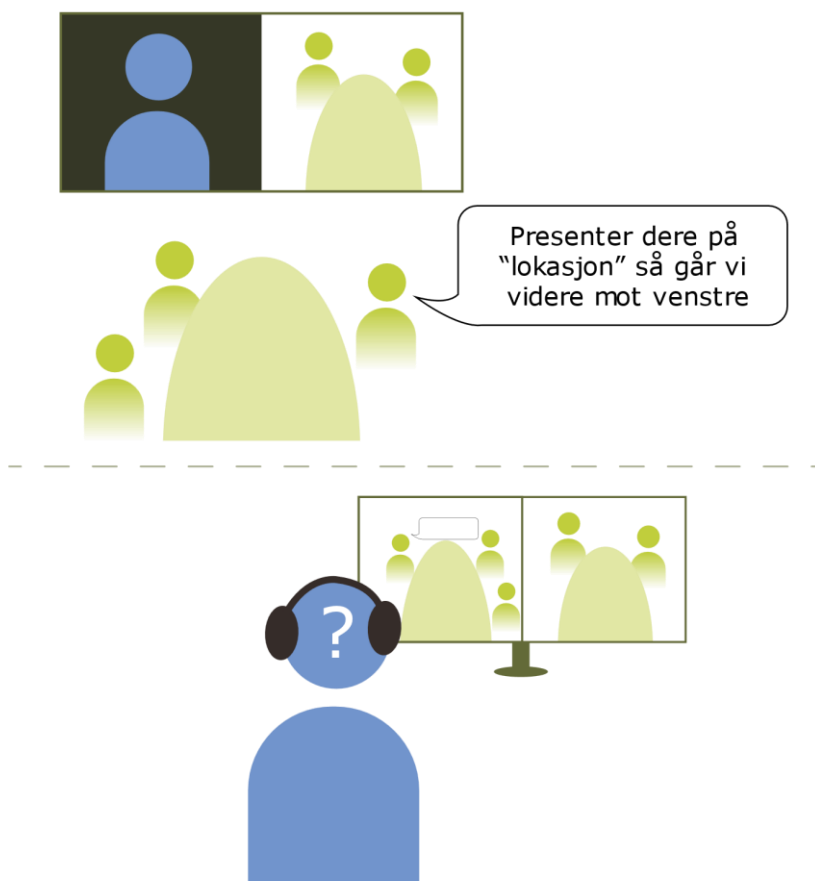
En gjenganger under de fleste av observasjonene var at samtalen og diskusjonen hovedsakelig skjedde på samme lokasjon, typisk mellom et par deltakere inkludert møtelederen(e). Ved alle ledermøtene til casevirksomhet A var det to møterom og det ble generelt observert lite dialog i møterommet der møteleder ikke var til stede. Eksempelvis i observasjon 4 (A-L) var det to ulike grupper som var samlokalisert og én deltaker som deltok individuelt digitalt, men det meste av dialogen var innad mellom deltakerne på lokasjon 1. Dette var også lokasjonen med flest deltakere og der møtelederen var til stede. Det var noe dialog mellom lokasjon 1 og 2, men lite innspill fra 3:1 (IDD). I likhet, under observasjon 6 (A-L) deltok tre fra lokasjon 1, to fra lokasjon 2 og én fra lokasjon 3. Det var generelt mindre respons når deltakerne snakket på tvers av lokasjoner sammenlignet innad i samme lokasjon. Eksempelvis når 3:1 (IDD) holdt innlegg henvendte hen seg direkte til 1:2 (SD) og forklarte noe, men fikk lite respons. Derimot, oppsto det mer samhandling på tvers av lokasjonene når IDD holdt innlegg sammenlignet med når SD holdt innlegg. 1:1 (SD) stilte flere åpne spørsmål til deltakerne, men fikk sjelden respons fra mer enn én eller to andre deltakere. Deltakerne som var i samme rom, kom oftere med innspill enn de deltok fra andre lokasjoner. I samme møte ble det mindre diskusjon mellom lokasjonene da det ankom to nye deltakere på lokasjon 1.

I casevirksomhet B sine teammøter gikk mye av dialogen mellom de to møtelederne, 1:1 (SD) og 1:2 (SD), i alle møtene. Under observasjon 3 (B-T) var det bare fire av fjorten deltakere som deltok aktivt i samtalen, hvor tre av disse var samlet på møterommet, mens den siste deltok individuelt digitalt. Det samme gjaldt under observasjon 7 (B-T) hvor spesielt deltaker 1:1 (SD), 1:2 (SD) og 1:6 (SD) deltok aktivt i diskusjonen. I observasjon 5 (B-L) deltok to av tre IDD aktivt, mens 3:1 (IDD) derimot sa lite ved unntak av når hen fikk spørsmål rettet direkte mot seg selv.

##### *«Runde rundt bordet»*

I observasjon 6 (A-L) skulle deltakerne presentere seg for en ny deltaker i ledergruppen. 1:1 (SD) foreslo å ta en «runde rundt bordet» for å presentere alle deltakere. Hen startet med å gi ordet til personen til høyre på skjermen (slik hen så det) og foreslo å gå videre mot venstre. 2:1 (SD) og 2:2 (SD) presenterte seg, men neste personen som var 3:1 (IDD), skjønnte ikke at det var dens tur å ta ordet og møtelederen måtte dermed be deltakeren om å ta ordet. Dette var sannsynligvis fordi deltakeren ikke så det samme på sin skjerm som SD. Situasjonen er illustrert i Figur 4-12 "Hvem sin tur?".





Figur 4-12 "Hvem sin tur?"

### *Direkte spørsmål*

Ved noen tilfeller stilte møteleder eller andre deltakere spørsmål direkte til andre deltakere i møtet, og ved noen av disse tilfellene ble flyten i diskusjonen brutt. Under observasjon 1 (A-L) stilte møteleder ofte direkte spørsmål både til SD på lokasjon 1 og 2, i tillegg til 3:1 (IDD). Ved et tilfelle under observasjon 2 (B-T) stilte 1:1 (SD) et spørsmål til 2:1 (IDD), men deltakeren svarte ikke. 1:1 sa da at deltakeren sannsynligvis hadde deaktivert mikrofonen. Den IDD hadde også deaktivert kameraet så det var ikke mulig å se om personen var der. Det ble ikke stilt noen flere spørsmål til den digitale deltakeren under dette møtet og hen deltok ikke aktivt. Under observasjon 7 (B-T) stilte møteleder 1:2 (SD) et spørsmål direkte til 2:1 (IDD) hvor deltakeren aktiverte mikrofonen og svarte «snakker du til meg?».

### *Interne samtaler*

I flere av møtene ble det observert korte og interne samtaler mellom SD. Samtalene var lavmælte og om man deltok digitalt var det ikke mulig å høre hva som ble sagt. I observasjon 6 (A-L) oppsto det en kort dialog mellom 1:1 (SD), 1:2 (SD) og 1:3 (SD) der de pratet lavmælt slik at vi som observatører, som deltok digitalt, slet med å høre hva som ble sagt. I observasjon 4 (A-L) oppsto det også en slik samtale, der 1:3 kom med en kort lavmælt kommentar og 1:1 svarte lavmælt slik at det fremsto som om samtalen kun var ment for de i lokasjon 1.

### *Håndsopprekning*

Noen deltakere valgte å rekke opp hånden når de ønsket å si noe, mens andre tok ordet når det passet. Det var hovedsakelig deltakerne som deltok individuelt digitalt som valgte å rekke opp hånden, men også enkelte i møterommene. Noen gjorde det fysisk ved å rekke opp hånden, mens andre benyttet «digital håndsopprekning» som er en funksjon i møteplattformer. Under observasjon 1 (A-L) valgte 3:1 (IDD) å rekke opp hånden digitalt hver gang hen ønsket å komme med en kommentar. Ved et tilfelle i denne observasjonen rakk 3:1 opp hånden, men det oppsto en diskusjon mellom deltaker 1:1 (SD) og 1:2 (SD) og 3:1 ble bedt om å svare på et spørsmål. 3:1 svarte på spørsmålet, men rakk opp hånden igjen etterpå. 1:1 fortsatte å snakke og etter litt tid tok 3:1 hånden ned og forble stille. Under observasjon 5 (B-L) rakk 4:1 (IDD) opp hånden digitalt under et innlegg og fikk ordet med en gang av innleggsholderen. 4:1 aktiverte da kamera og mikrofon og svarte «*beklager nå følte jeg at jeg avbrøyt deg*» før hen stilte spørsmålet sitt. I samme observasjon rakk 4:1 opp hånden digitalt, men 2:1 (IDD) tok ordet først og 4:1 slapp ikke til. Hen satt lenge med hånden oppe og tok til slutt ordet på eget initiativ.

I noen tilfeller måtte deltakerne ty til både fysisk og digital håndsopprekning for å få ordet. Eksempelvis i observasjon 4 (A-L) rakk deltaker 2:1 (SD) opp hånden fysisk flere ganger under et innlegg, men fikk ikke ordet av innleggsholderen. Deltakeren forsøkte flere ganger å ta ordet, ved å kremte og utrykke at hen ønsket å si noe, men stoppet fordi andre deltakere tok ordet. Etter litt tid valgte hen å ta tak i møteromsskjermen på bordet og valgte funksjonen for digital håndsopprekning. Da tok møtelederen ordet og spurte innleggsholder 4:1 (IDD) om hen så at noen hadde hånden oppe, noe hen svarte at hen ikke hadde fått med seg.

### *Snakket over hverandre*

Det ble observert at deltakere i alle observasjonene unntatt observasjon 2 (B-T) tok ordet samtidig, både innad på samme lokasjon, men også mellom deltakere som deltok fra ulike lokasjoner. Under observasjon 6 (A-L) ble det eksempelvis stilt et åpent spørsmål hvor både 1:1 (SD) og 1:2 (SD) tok ordet samtidig. Dette gjorde at den ene deltakeren måtte vente på sin tur. I observasjon 5 (B-L) tok flere i lokasjon 1 ordet samtidig i diskusjonene, noe som gjorde det vanskelig å høre hva som ble sagt for oss som observerte som IDD. Lignende, i observasjon 3 (B-T) forsøkte deltaker 3:1 (IDD) flere ganger å ta ordet, men andre deltakere tok ordet på samme tid og de endte opp med å snakke i munnen på hverandre. Det var spesielt vanskelig å få med seg hva som ble sagt dersom «avbrytningen» skjedde på tvers av lokasjoner eller på en annen lokasjon enn hvor observatørene var. Når deltakere på andre lokasjoner snakket over hverandre var det også vanskelig å vite hvem som pratet, spesielt når observatørene deltok som IDD.

### *Stemning*

Under alle observasjonene brukte deltakere humor som ble møtt med latter fra de andre deltakerne. I noen tilfeller lo både SD og IDD, men i de fleste tilfellene var det mest latter fra de samlokaliserte. Eksempelvis i observasjon 5 (B-L) spøkte 1:7 (SD) og alle i møterommet lo tilbake, men ikke IDD. I andre tilfeller reagerte noen av IDD med å smile stort til kamera i stedet for å le høyt. Eksempelvis, i observasjon 4 (A-L) smilte 3:1 (IDD) stort i stedet for å le. Alle møtene bar preg av at deltakerne kjente hverandre godt fra før og var vant til å jobbe sammen.

Det ble observert fire hovedkategorier med tilhørende funn fra observasjonene. For det første, ble det bemerket at møteledelsen varierte mellom forskjellige virksomheter: ledermøtene var typisk preget av god planlegging, med klare agendaer og forberedelsesmaterialer, mens teammøtene ofte besto av en mer kortfattet liste over temaer som ble diskutert. For det andre, ble det lagt merke til deltakernes møteadferd, inkludert multitasking og bruk av kroppsspråk, samt forstyrrelser fra mobiler og datamaskiner. Det tredje området viste at det tekniske oppsettet og bruken av kamera og mikrofon varierte blant IDD. Det fjerde og siste observasjonsområdet var dynamikk, hvor det ble notert at diskusjonen hovedsakelig foregikk på en lokasjon og at det oppsto interne samtaler mellom bare deltakerne på en lokasjon. Diskusjonsflyten ble til tider avbrutt, og det var ulike praksiser når det gjaldt håndsopprekning og tildeling av ordet. I neste del tar vi for oss den kvantitative undersøkelsen for å se om det var noen interessante sammenhenger med hvem som kom med flest innspill under møtene.

#### 4.1.6 Antall innspill

Under observasjonene ble det notert hvor mange ganger hver enkelt deltaker kom med innspill. Dette ble notert ved at observatørene satte en strek for hver gang en person gjorde dette. Formålet med øvelsen var å forsøke å se om det var en sammenheng mellom hvilke personer og lokasjoner som kom med flest innspill. Korte responser som «ja», «nei» og «mhm» ble utelatt. Begge observatørene talte for alle deltakerne hver gang og det ble beregnet gjennomsnitt av antall innspill som ble notert for hver deltaker.

#### *Møteledere*

Det vil være naturlig at møteledere kommer med flest innspill under et møte, da de har i oppgave å lede møtet og styre diskusjonen. I Tabell 4-9 kan man se at møtelederne i gjennomsnitt kom med 30,9 % av innspillene under møtene.

*Tabell 4-9 Andel innspill pr. møteleder*

Observasjon	Kode	%
1	1:1	36,8 %
2	1:1	29,1 %
2	1:2	29,1 %
3	1:1	28,4 %
3	1:2	34,3 %
4	1:1	33,1 %
5	1:1	26,0 %
6	1:1	38,0 %
7	1:1	26,5 %
7	1:2	27,7 %
Gjennomsnitt:		30,9 %

### Individuelle digitale deltakere

I Tabell 4-10 presenteres hvor stor prosentandel IDD samlet skulle ha kommet med innspill om alle deltakerne i møtet kom med like mange (Gjennomsnitt IDD). Videre er den faktiske prosentandelen for antall innspill IDD kom med i hvert møte presentert (Observasjon IDD). Vi har også inkludert prosentandelene med og uten møtelederen(e), siden de som tidligere nevnt kom med flest innspill. Det kan derfor være mer representativt å se på hvor stor andel av innspillene IDD kom med sammenlignet med de resterende SD. Som man kan se i tabellen kom IDD med færre innspill enn gjennomsnittet i alle tilfellene, med unntak av ett tilfelle som er markert i grønt. I observasjon 3 (B-T) kom de fire IDD sammenlagt med flere innspill enn SD hvis man ikke regner med møtelederen. Om alle deltakerne skulle kommet med like mange innspill ville de fire IDD kommet med 33,3 % av innspillene, mens de i denne observasjonen sto for 44 % av gangene. Hvor mange ganger de ulike deltakerne kom med innspill i hver observasjon ligger vedlagt i kapittel 8.3, i tillegg til en oversikt over hvor stor prosentandel hver deltaker skulle stått for om det var likt fordelt.

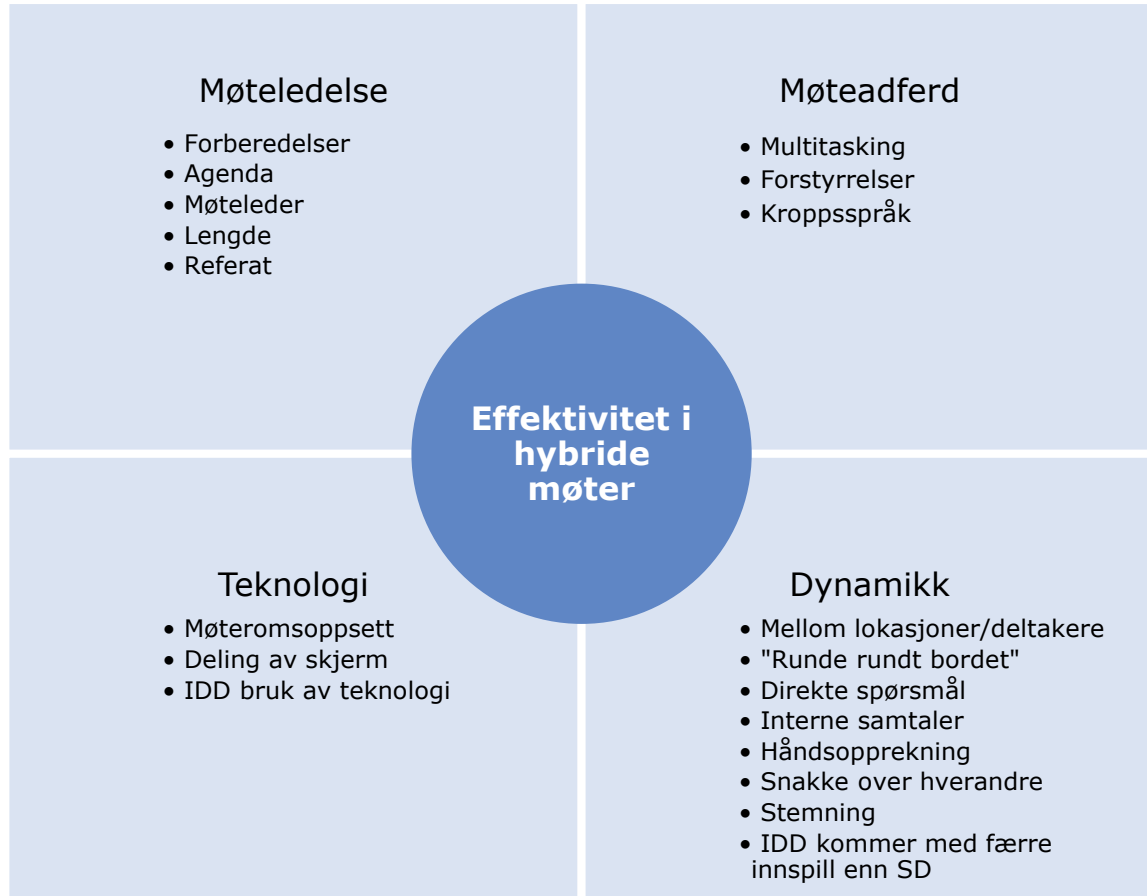
Tabell 4-10 Gjennomsnittlig antall innspill sammenlignet med faktisk antall innspill

		1	2	3	4	5	6	7
<b>Med møteledere</b>	<b>Gjennomsnitt IDD</b>	16,6 %	7,1 %	28,6 %	28,6 %	27,3 %	12,5 %	21,4 %
	<b>Observasjon IDD</b>	4,6 %	1,3 %	16,4 %	11,6 %	16,1 %	8,0 %	8,4 %
<b>Uten møteledere</b>	<b>Gjennomsnitt IDD</b>	20,0 %	8,3 %	33,3 %	33,3 %	30,0 %	14,3 %	25,0 %
	<b>Observasjon IDD</b>	7,3 %	3,0 %	44,0 %	17,3 %	21,8 %	12,9 %	18,4 %

Møtelederen(e) sto for en stor andel av gangene ordet ble tatt under møtene og det var bare ett tilfelle hvor IDD tok ordet flere ganger en SD. I neste delkapittel oppsummerer vi alle funnene fra observasjonene i en samlet oversikt.

### 4.1.7 Oppsummering observasjoner

I foregående delkapittel har vi presentert relevant funn fra observasjonene i hovedkategoriene: møteledelse, møteadferd, teknologi og dynamikk. I Figur 4-13 oppsummeres hovedfunnene under hver kategori. Funnene fra analysen i kapittel 4.1.6 Antall innspill er inkludert under dynamikk i figuren.



Figur 4-13 Oppsummering funn fra observasjoner

De fire hovedkategoriene med funn fra observasjonene er med på å forme grunnlaget for diskusjonen. Videre i neste kapittel vil funnene fra de åtte intervjuene bli presentert innenfor tilhørerne kategorier.

## 4.2 Intervju

Det ble gjennomført åtte intervjuer hvor fokuset var å undersøke hvilke tanker og opplevelser deltakerne hadde rundt møter, hybride møter og effektivitet under møter. Etter arbeidet med intervjuene kom det frem flere funn innenfor kategoriene: endringen til hybrid arbeidsmodell, møteledelse, teknologi, møteadferd og dynamikk. Til slutt ble informantene stilt spørsmålet «*hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter?*», hvor formålet var å høre hva de mente var svaret på problemstillingen vår.

### 4.2.1 Endringen til hybrid arbeidsmodell

For å undersøke om informantene jobbet fra hjemmekontor eller tredjesteder ble det stilt spørsmål om dette i intervjuene. Noen av informantene benyttet hjemmekontor én eller flere ganger i uken, mens de fleste oftest eller alltid var på arbeidsplassen.

Noen av fordelene informantene trakk frem med hjemmekontor var at det er fleksibelt og at de slapp å reise til arbeidsplassen. Informant05 forklarte at reisetiden til jobb, påvirket terskelen for å dra på arbeidsplassen. Dersom reisetiden var lang, mente informanten det kunne være like greit å bli hjemme og spare reisetiden. Informant01 sa at hjemmekontor la til rette for bedre balanse i hverdagen: «*Jeg tror dette vil bedre livet til folk veldig mye i forhold til å få hverdagen til å fungere, og når man kommer inn i en situasjon der man har barn, er det mye ting man må tenke på*». Informant06 beskrev muligheten til å velge hvor en jobber fra som nærmest en arbeidsrettighet: «*Det oppleves litt som en ... arbeidsrettighet skulle jeg til å si. Det er tilskudd til gode arbeidsforhold, muligheten til å være fleksibel*».

Flere informanter nevnte at det har blitt mer akseptert og vanligere å benytte hjemmekontor etter pandemien. Informant03 forklarte hvordan holdningen til at kollegaer arbeidet fra hjemmekontor har endret seg fra før til etter koronapandemien:

*«Det var litt sånn at før pandemien [...] at man reagerte litt sterkere [...]. 'Hvor er denne personen i dag?' [...] Det kan jo være at det har blitt mer akseptert etter pandemien, fordi folk måtte arbeide fra hjemmekontor.»* - Informant03

Hos casevirksomhet B sa informantene at de har en ordning hvor de ansatte kan arbeide hjemmefra opp til tre dager i uken, hvis de ønsker, og at de får tildelt nødvendig utstyr til dette. Informant05 nevnte at de fremover bare skulle ha kontorplasser til 60 % av de ansatte, noe som vil si at noen ansatte må arbeide fra hjemmekontor.

#### *Den nye arbeidshverdagen*

Informantene fikk spørsmål om å fortelle hva de tenkte på når de hørte uttrykket «hybrid arbeid». Informant02 definerte hybrid arbeid som: «*At det er veldig tilpasningsdyktig. Arbeidsplassen er litt i endring [...] i forhold til fysisk og digitalt, og kanskje hvor man jobber fra*». Andre informanter trakk frem at dette innebærer fleksibilitet, og muligheten til å jobbe både fra arbeidsplassen og på hjemmekontor. Informant03 beskrev det på denne måten:

*«Jeg tenker egentlig først på fleksibilitet. [...] At man kan velge å jobbe halve dagen hjemme, og så kanskje gå på kontoret fordi du har et par møter du må delta på [...]. At det blir en blanding mellom hvordan du legger opp arbeidshverdagen din. [...] Så lenge du har en datamaskin, så kan du gjøre jobben fra hvor som helst egentlig. Hvor som helst og når som helst.»* - Informant03

Informant05 påpekte at ny teknologi og den digitale hverdagen har forandret hele arbeidssituasjonen, og sa at man før i tiden var ferdig på jobb når man forlot arbeidsplassen. Videre sa informanten at med ny teknologi, datamaskin og mobiltelefon, er man alltid pålogget og har muligheten til å jobbe, noe som skaper nye forventninger til arbeidstakerne. Informant07 beskriver dette som problematisk og trekker frem et eksempel om at dersom man er hjemme på grunn av sykdom kan en likevel delta på møter med dagens teknologi. Hen påpekte at det ikke er sikkert man er fokusert og at det kunne vært bedre at møtet ble dokumentert slik at man kan se på det et senere tidspunkt.

Informant07 sa at hen opplevde at den hybride arbeidshverdagen fungerer bra, og at koronapandemien har vist at det er mulig å jobbe selv om man ikke er på kontoret. Til tross for dette sa informanten at det kan påvirke arbeidsmiljøet at en ikke møtes fysisk. Informant06 var enig i dette og sa det kunne være en høyere terskel for å ta kontakt med kollegaer som var på fjernkontor, sammenlignet med å gå bort og snakke med de på kontoret. Informant04 forklarte at hen foretrakk å jobbe fra hjemmekontor på dager med mange møter. Dette fordi det var enklere å ha mange møter på hjemmekontor i stedet for å finne møterom på kontoret.

### *Hybride møter*

Videre fikk informantene spørsmål om å fortelle hva de tenkte på når de hørte begrepet «hybride møter», hvor Informant08 svarte at: «*Et hybrid møte er et møte der én av partene er i et møterom med minst to personer [...] Pluss at det er én eller flere på Teams, og at det er ett eller flere møterom som er involvert*».

Det var ulike meninger for hvilke typer møter som passer seg som hybride og ikke, og Informant01 sa dette:

*«Jeg tror ikke [Hybride møter] er det beste for å ha 'teambuilding', eller å ha de gode diskusjonene. Også hvis man skal diskutere litt tyngre tematikker, så tror jeg det er en fordel at man er fysisk i lag. Heller bruke hybride møter til informasjon og informasjonsdeling. [...]» - Informant01*

Både Informant01 og 07 mente at hybride møter legger til rette for økt deltakelse og tilgjengelighet. Informant08 forklarte at: «*Gevinsten som ligger i hybride møter er at noen i hvert fall kan treffes*», altså at SD kan samles fysisk i samme rom. I tillegg trakk Informant03 frem at det inkluderer de som ikke har mulighet til å møte opp:

*«Fordelen med å ha hybride møter er at hvis en person ikke kan komme på kontoret en dag, så kan den være med på møte likevel. De er jo der, hører, er til stede hvis det skulle være noe, eller hvis man trenger dem.» - Informant03*

Informant05 sa at det i dag var enklere å «bare ta et møte» og at mer spontane møter er blitt mer vanlig. Informant02 påpekte at fleksibiliteten var avgjørende og at det rent praktisk ikke hadde vært mulig å ha så mange møter på tvers av ulike seksjoner, uten hybride møter:

*«Det er litt det som er hovedgrunnen til at man gjør det. Det har praktiske årsaker kanskje. I og med at vi er delte seksjoner, så kunne vi ikke fått det til uten å ha hatt enten veldig lite møter, eller veldig tungvinte måter å gjøre det på. Så det gjør jo at du kan delta på mange flere møter [...] mer sømløst enn før.» - Informant02*

#### 4.2.2 Møteledelse

For å få en dypere forståelse av deltakernes tanker om møteeffektivitet, ble de spurt om hva de mente var viktig for å ha effektive møter og hvordan de vurderte tidsbruk på møter. Da vi stilte informantene spørsmål om hva de anså som et effektivt møte, fremhevdde mange viktigheten av å ha klart for seg møtets formål og tilpasse møtet etter dette. Ifølge dem innebar dette nødvendige forberedelser, som utforming av en agenda og tildeling av passende tid. Informant07 påpekte at alt innhold som ble diskutert, skulle bidra til å nå møtets formål. Flere informanter la også vekt på selve gjennomføringen av møtet, og Informant03 understreket viktigheten av en dyktig møteleder for å sikre effektiv fremdrift ved å følge tidsplanen som var fastsatt på forhånd.

##### *Formål og behov*

Informant05 mente at møtene hen deltok på kunne være mer tidseffektive, gitt at en viss del av tiden gikk til sosiale samtaler som ikke var direkte relevante for møtet. Informanten fremhevdde dog at dette skapte god stemning og trivsel, og Informant06 mente at teammøtene deres hadde som formål å skape samhold og mente møtene var effektive fordi de oppnådde dette. Informant08 fremhevdde også at denne tiden ikke nødvendigvis ble brukt forgjeves, siden den bidro til å styrke teamets samhold.

Informant03 sa at formålet i casevirksomhet B sine teammøter ofte var å informere, og Informant01 og 04 nevnte at det var nyttig å få informasjon på samme tid. Derimot, fortalte Informant07 at hen opplevde at enkelte møter ikke var god bruk av informantens tid. Selv om det forsterket det sosiale arbeidsmiljøet, så følte informanten at hen kunne gjort noe mer fornuftig i løpet av den tiden. Informant02 mente effektiviteten i møter varierte ut ifra egne interesser og arbeidsoppgaver basert på stillingen man har i virksomheten:

*«Når du er leder som jeg er, med 20 medarbeidere og to seksjoner, så er det såpass mye koordinering og ting som har må bli tatt avgjørelse på. [...] Jeg ville ikke klart å gjøre jobben og levert på de tingene jeg skal levere på [...] hvis jeg ikke hadde hatt såpass mye møter og snakket med andre mennesker. Mens mange av medarbeiderne i min seksjon, de har ikke behov for det for å få gjort jobben. Noen vil oppfatte møter som forstyrrelser.» - Informant02*

##### *Møteinnkalling, agenda og referat*

Informantene sa at de i forkant av møter fikk tilsendt en møteinnkalling, men det var varierende om de fikk tilsendt noe annet i tillegg, som relevant materiale eller agenda. Flere av informantene mente at det var veldig avhengig av hva som var tematikken og hvilket type møte det var. Informant02 forklarte at det ikke var vanlig å få tilsendt agenda eller annet materiale i forkant av et møte, og mente at dette sannsynligvis var unntaket og ikke regelen. Informanten sa dog at det alltid var forberedelsesmateriale i ledermøtene vi observerte, men at ikke alle nødvendigvis satt seg inn i dette på forhånd. I forhold til agenda mente hen det var vanligere å få en kort beskrivelse av hvorfor møtet skulle avholdes. Informant03 svarte noe lignende og sa at noen møter hadde agenda, mens andre hadde mer generell informasjon om hva møtet handlet om i tittelen til møteinnkallingen. Informant08 beskrev hvordan praksisen for de ulike møtene fungerte i casevirksomhet A:



*«Det er veldig varierende praksis og veldig varierende ut fra hva som er hensikten med møtet. Vi har for eksempel prosjektstyremøter, og da er det en del materiale på forhånd og agenda [...]. Dels også i stor grad i ledermøtene som dere har vært med på. [...] I noen møter så er det nok med en kort intro i innkallingen til hva man skal snakke om.» - Informant08*

I noen av intervjuene ble også referat nevnt som viktig for effektivitet i møter. Informant02 nevnte at det ofte ble glemt å skrive referat i møtene. Informant03 sa derimot, at det ofte ble skrevet referat ved mer formelle møter.

### *Riktige deltakere og delta på deler av møtet*

Flere informanter pekte på viktigheten av å vurdere ressursbruk knyttet til antall deltakere, samt hvem som burde være til stede på et møte. Informant03 sa det på denne måten: *«Og kanskje at man har valgt møtedeltagere som alle bidrar på sin måte. [...] at du ikke vil bruke tiden til kollegaer som de kunne brukt til noe annet»*. Informant07 mente også at det var viktig å ta en vurdering på dette, for å unngå å ta opp tid fra de som ikke har behov for å være til stede. Informanten bidro også med et eksempel fra egen erfaring om at hen har en ordning om å delta på deler av møter:

*«Jeg synes det er veldig fint hvis man holder et møte hvor man inviterer flere deltakere og være så ærlig og si at 'nå har vi gått gjennom alt som omhandler det du er her for og du kan få lov til å logge av hvis du vil'. Enn at man blir sittende å tenke at 'kunne jeg ha logget av nå?'» - Informant07*

Både Informant04 og 08 sa at antall deltakere påvirker opplevelsen av å være med som IDD i et hybrid møte, og Informant08 forklarte at:

*«Det er ikke bra hvis det er for mange i møterommet. [...] Fordi da blir det veldig uoversiktlig for dem som er på Teams. [...] Med en gang det er snakk om dialog så er det uheldig hvis det er mange i møterommet. [...] Noen begynner jo å snakke uten å tenke på lyd til Teams-deltakerne. [...] Men dersom det er få deltakere som har god bevissthet på at det er et hybrid møte så synes jeg det fungerer greit.» - Informant08*

Vi spurte Informant08 hva hen mente var mange deltakere i et hybrid møte, hvor hen svarte: *«Ti stykker for eksempel i møterommet. [...] Men det er fremdeles uoversiktlig hvis det er sju»*.

### *Tidsbruk og tilstedeværelse*

For å få et innblikk i hvor mye møtevirksomhet de ulike deltakerne deltok på, og hvordan møtene varierte i form, ble det stilt spørsmål om tid brukt på møter og type tilstedeværelse. Det gjennomsnittlige antallet timer informantene brukte på møter i løpet av en uke varierte fra 0,5 til 35 timer. Tre av informantene oppga at de satt i møter én time eller mindre hver uke, én oppga mellom fem til ti, mens de resterende fire oppga fra 10 til 35 timer i uken. Informantene som hadde lederansvar oppga generelt at de brukte flere timer i møter pr. uke, enn informantene som var teammedlemmer. Da vi spurte om fordelingen mellom fysiske, digitale og hybride møter svarte fire informanter at det var en overvekt av hybride møter. Informant08 svarte at: *«rundt 10 % av møtene er fysiske, 20 – 30 % er hybride og de resterende er digitale»*. Det kom generelt frem at mange møter har gått over til å være digitale eller hybride og at de sjeldnere samles fysisk.

Videre spurte vi informantene hva de tenkte om tidsbruken i møtene de deltok i til vanlig. Informant02 fortalte at: «*De ledermøtene [casevirksomhet A] har jo en tendens til at man har alt for mange saker, eller at sakene tar lengre tid enn det man trodde*». Det samme sa Informant07: «*Ja, jeg synes jo at de ledermøtene er ekstremt lange. De varer jo i flere timer*». Det ble også nevnt av Informant01 at møter kunne bli for lange og at man derfor slet med å følge med i hele møtet, og at en gjerne ble mer sliten i hybride og digitale møter sammenlignet med fysiske:

*«Det merker jeg veldig da. Sånn som det møtet dere var med på [Ledermøte casevirksomhet B] [...] varer tre timer. Da begynner det å nå maksgrensen. [...] Ja, og du kjenner ikke deg på samme måte når du er fysisk sammen.»* - Informant01

Informant02 var enig i dette og mente at lengre møter (over to timer) var bedre å ha fysisk, fordi hen syntes det ble bedre dialog, dynamikk og flyt i møtet.

Informant08 uttrykte en følelse av ineffektivitet spesielt i siste halvdel av møter, og bemerket at det ofte var satt av en time til diskusjoner som bare tok en halvtime, noe som førte til unødvendig bruk av tid. Informanten påpekte at hen fikk en følelse av glede hver gang et møte ble avsluttet før planlagt tid, og beskrev det slik:

*«Derfor så feirer jeg hver gang jeg klarer å avslutte et møte lenge før tiden. [...] Jeg feirer det med å si det i møtet at det er veldig bra at vi klarer det. Sånn at flere blir oppmerksom på at det faktisk er en bra greie å frigjøre tid.»* - Informant08

Informant02 støttet dette synet, og la til at dersom møtets formål var oppnådd, skulle møtet avsluttes tidligere enn planlagt:

*«I et effektivt møte må man få gjort det man hadde til hensikt med møtet, på en så rasjonell bruk av tid som mulig. At du får bestemt og gjort det du skulle, og hvis du er ferdig etter en halvtime, så slutter du møtet der, og ikke drar det for langt ut.»*  
- Informant02

#### 4.2.3 Møteadferd

I intervjuene kom det frem ulike syn på deltakernes adferd under møtet. Dette gjaldt eksempelvis multitasking både som SD og IDD, og hva informantene mente om dette. Spesielt trakk informantene frem bruk av mobiltelefon og datamaskin under møtene. Det kom også frem at noen av informantene opplevde visuelle og auditive forstyrrelser.

##### *Multitasking*

De aller fleste informantene kommenterte at multitasking under møter var en uting, i alle former for møter. Derimot, mente Informant01 at det i enkelte tilfeller var nødvendig eksempelvis å ta en telefonsamtale, og at det måtte være rom for det. Hen mente dog at det var viktig å si ifra om dette til de andre møtedeltakerne i forkant av møtet.

Informant08 fremhevdte også at det kom an på hvilken rolle man hadde, hva slags type møte det var og hva som var forventet av en. Dersom det var et informasjonsmøte, så multitasket hen selv og mente dette var greit. Derimot, om det var et møte hvor det var forventet at en skulle være en aktiv part i diskusjonen, mente hen det ikke var greit.

Informant03 beskrev at det oppleves forstyrrende om man stilte et spørsmål til en annen deltaker og fikk svaret: «*Sorry, jeg datt litt ut. Hva var det du sa?*». Informanten fremhevdte også at multitasking kunne svekke effektiviteten da deltakerne kunne hatt gode innspill som ikke ble tatt opp fordi de ikke fulgte med. Informant05 sa at det var

om de andre deltakerne multitasket og ikke fulgte med når man presenterte et innlegg man hadde brukt mye tid på å forberede.

Flere av informantene bekreftet at det var vanlig å bruke mobiltelefon og datamaskin under møtene de deltok på. Informant05 syntes mobilen ikke burde vært med i møtene:

*«Det verste jeg ser da, det er jo at de har med seg telefon, og sitter og surfer og ser på telefonen i stedet for å ha fokus [...]. Når det er et kort møte så kan telefonen ofte ligge igjen, synes jeg da.» - Informant05*

Informantene nevnte også at det var en del datamaskinbruk under møtene og Informant02 forklarte at: «Når du sitter med PC og alt sånt i møter, så får du også inn informasjon i løpet av møtet som gjør at du kan bli forstyrret».

### *IDD blir «bare et frimerke»*

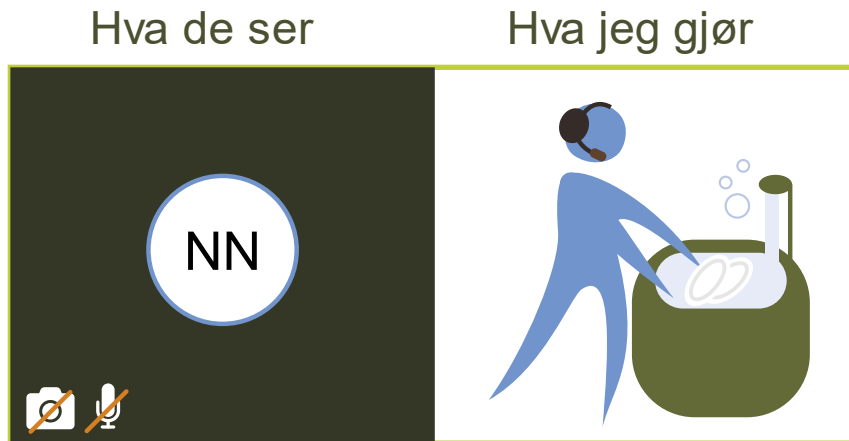
Det kom frem i intervjuene at informantene opplevde det som enklere å multitaske i hybride møter når de deltok som IDD, og at de som SD sjeldnere multitasket fordi det var mer åpenlyst. Informant03 hadde flere tanker om multitasking som IDD og sa følgende:

*«De må jo ha datamaskinen foran seg for å bli med på møtet. Så det er jo fort gjort. [...] De sitter med en annen skjerm og gjør noe annet samtidig, eller sitter og trykker på telefonen. For det er jo lettere å skjule da, når de deltar digitalt, enn når de sitter i rommet.» - Informant03*

I tillegg fortalte Informant05 at hen enklere multitasket når hen deltok individuelt digitalt, og spesielt om hen deaktiverte kamera og mikrofon. Informanten beskrev at hen gjerne satt i et møte med én datamaskin og jobbet på en annen samtidig. Hen la til at hen opplevde det som enklere å være fokusert og unngå multitasking under hybride møter når hen deltok samlokalisert. Informant05 forklarte også at i allmøtene hos casevirksomhet B, hvor det er mange deltakere, så var det enkelt å ikke følge med dersom man deltok som IDD. Informant07 beskrev det slik:

*«Ja, at man kanskje ikke er helt til stede når man sitter [i møter] på hjemmekontor [...]. Det er lettere å kunne jobbe litt på siden, eller sitte på telefonen [...]. Spesielt hvis man også slår av kamera [...], og de andre ikke ser hva du gjør, så kan man jo ta oppvasken, eller gjøre hva man vil egentlig.» - Informant07*

Informant07 sitt utsagn er illustrert i Figur 4-14 "Hva de ser, hva jeg gjør".



Figur 4-14 "Hva de ser, hva jeg gjør"

Informant03 og 08 var enig i at det er enklere å være passiv i møtet og gjøre andre ting når man deltar individuelt digitalt. Informant08 beskrev at når det er mange som deltar individuelt digitalt i et møte så blir man «bare et frimerke» og sa at man kanskje ikke vises på skjermen en gang, da det kun vises et visst antall deltakere samtidig. Hen mener at man da enklere kommer «unna med» multitasking uten at det oppleves som ufint, siden det er vanskeligere å oppdage. Informant03 sa at hen opplevde multitasking annerledes når man deltok som IDD, sammenlignet med SD. Når hen deltok som IDD følte hen at de andre IDD ble mest tydelige og at det var enklere å se om de multitasket. Derimot, når hen deltok som SD la hen mer merke til de andre deltakerne i rommet og mindre de som deltok som IDD.

#### *Visuelle og auditive forstyrrelser*

Noen informanter nevnte at de hadde regler for kamera- og mikrofonbruk for IDD. Informant03 fortalte at de hadde en regel om at man skulle ha aktivert kamera og mikrofon om man deltok individuelt digitalt i et møte, men at noen deltakere må deaktivere mikrofonen grunnet forstyrrende lyder i bakgrunnen. Hen sa at det da blir vanskeligere for dem å komme med innspill fordi deltakerne glemmer å aktivere mikrofonen. Andre informanter nevnte støy, og Informant04 sa at det til tider kunne være vanskelig å skille hvem som snakket når man selv deltok som IDD. Informant07 sa at sosial prat i starten av et møte oppfattes om støy om man satt på fjernkontor, og beskrev det slik:

*«Jeg satt på hjemmekontor i forrige uke [...] når veldig mange møtes fysisk, og det er der hovedmøtet foregår, så kan det oppleves som mye støy når alle skal prate, i hvert fall sånn til å begynne med når en kommer inn i møtet og prater litt sånn sosialt. Ja, da er det litt støy, egentlig.» - Informant07*

Flere informanter kommenterte at de kunne bli visuelt forstyrret av andre deltakere som har aktivert kamera. Informant02 beskrev at hen eksempelvis ble forstyrret hvis en annen deltaker hadde aktivert kamera og hadde mange gjenstander bak seg i rommet. Flere nevner også at det under koronapandemien var forstyrrende med andre personer i bakgrunnen og hyppige besøk av barn og kjæledyr. Informant08 beskrev det på denne måten:

*«Det er masse forstyrrelser som gjelder i hybride møter [...] Plutselig kommer det en katt gående over pulten og sånne ting som vi kjenner fra alle Teams-møtene. Som er hyggelig og artig det altså, men det gir en distraksjon i temaet man snakker om.» - Informant08*

#### 4.2.4 Teknologi

Informantene fikk spørsmål om hvordan de følte teknologien fungerte i hybride møter, og de fleste sa at den fungerte bra og at det sjelden oppsto tekniske problemer. Mange nevnte at teknologien fungerer bedre nå enn den gjorde før, og trekker frem tidligere utfordringer med videokvalitet, lyd, lite funksjonalitet og tregheter. Informant03 sa at de i starten av koronapandemien var noen utfordringer med teknologien, da de ikke var vant til å jobbe fra hjemmekontor. Informant01 kommenterte at de fleste nå er tryggere på de digitale hjelpemidlene og vet hvilke muligheter som finnes.

Flere informanter trakk frem at virksomheten har investert mye penger i utstyr til de ansatte, både på arbeidsplassen og på hjemmekontoret. Informant02 fortalte blant annet at casevirksomhet A hadde skiftet ut teknologien på alle møterommene sine. Informant03 derimot sa at de mangler et «skikkelig oppsett» for kamera på noen av møterommene.

Informant08 beskrev flere ting man burde være bevisst på i forhold til teknologien i et hybrid møte når man deltar som SD. Hen nevnte at det er viktig å være bevisst på stemmebruk og hvor tydelig man vises på kamera, dette for å gjøre opplevelsen så lik som mulig for alle. Hen sa også det er viktig å tenke på dette når man skal plassere seg i møterommet og at det kan være nyttig å justere kamera slik at alle vises tydelig.

#### 4.2.5 Dynamikk

I intervjuene ble det stilt spørsmål om deltakerne opplevde ulikheter i interaksjonen i ulike former for møter. Under disse spørsmålene kom det frem flere elementer knyttet til dynamikken i et møte. Deltakerne mente dynamikken i et møte ble påvirket av blant annet antall deltakere, noe som kunne gjøre at det sosiale samholdet endret seg og at det kunne oppstå ekskludering av IDD.

Både Informant04 og 08 forklarte at de syntes det var enklere å delta aktivt som IDD dersom man kjente de andre deltakerne fra før, og Informant08 beskrev det slik:

*«Det er jo en større terskel for å bryte inn [som IDD], men så er terskelen vesentlig lavere hvis det er et møte med folk du kjenner godt. [...] Hvis det er møter med perifere folk som du ikke kjenner så godt, og ikke har den samme sosiale tryggheten på, så er terskelen høyere.» - Informant08*

Det kom også frem i intervjuene at informantene følte de mistet «noe» ved å ikke samles fysisk. Informant01 påpekte at man mistet samhold ved hybride og digitale møter, og hen tror derfor ikke det kommer til å bli helt slutt på fysiske møter. Hen beskriver forskjellen ved å være samlet fysisk: «Du får en annen 'connection' [...] med folk når man er fysisk tilstedte, enn hva man gjør digitalt.». Informant03 beskrev noe av det samme og sa:

*«Jeg tenker ikke over at vi hadde bedre møter før vi begynte med hybride møter. [...] Men fortsatt har vi lyst til at folk skal være her. [...] Det føles bedre at folk sitter i rommet og ser hverandre i øynene. Ja, at man er litt mer til stede. [...] Det kan være at de som sitter i systemet også er til stede, bare at man ikke tenker over det eller ser så mye på dem.» - Informant03*

Informant04 fortalte at de ofte avsluttet møtet med de som deltok som IDD for så å prate sammen sosialt med de som var til stede som SD. Informant07 mente at dette var en av grunnene til at hen opplevde møter som mindre effektive når hen deltok som SD. Derimot, mente Informant06 at møtene ble mer formelle, når det er noen til stede som IDD. Informant02 mente også at digitale og hybride møter er mer fokuserte da man unngikk irrelevante sosiale samtaler under møtet. Hen påsto dette førte til en strammere regi og økt konsentrasjon om møtets tema.

### *Samtaleflyt mellom lokasjoner*

I intervjuene ble informantene stilt spørsmål om hvordan de opplevde flyten i hybride møter, og informantene påpekte at det ikke var like god flyt i hybride møter som i fysiske. De påpekte også at det ofte tok litt ekstra tid å starte møtet, og Informant05 sa det slik: *«Det er jo igjen starten på møte. 'Hallo, er du med? Hører du oss eller? Ser du bra nå eller?'»*.

Informant03 nevnte blant annet at dersom IDD valgte å deaktivere mikrofonen sin, så er det vanskeligere for dem å komme med innspill. Dette påvirket flyten i møtet, og Informant03 mente flyten er bedre i fysiske møter og sa: *«flyten er i nesten alle tilfeller bedre uten [IDD]»*. Flere påpekte at det er utfordrende for IDD å henge med i diskusjoner og å komme med innspill, spesielt når det var flere samlokaliserte og få IDD. Informant06 beskrev at hen følte det var bedre flyt i diskusjonen når alle deltakerne var samlet fysisk, og Informant03 sa at: *«Men vi merker det, at de blir litt mer stille de som sitter [på fjernkontor]. Selv om de er pratsomme til vanlig»*, Hen forklarte også at det er lett for SD å glemme de som deltar som IDD, og at de ikke opplever den samme tilstedeværelsen fra IDD sammenlignet med deltakerne i rommet. Informanten beskrev hvordan det oppleves å være IDD i et slikt tilfelle på denne måten:

*«Jeg har jo vært på den siden selv. [...] Du faller litt ut av det da, du kan skyte inn ting, men det blir på en helt annen måte. For hvis folk snakker i en heftig diskusjon rundt bordet, så er det ikke alltid du får med deg alt som blir sagt heller. Det er så mange som snakker samtidig [...] jeg tror i utgangspunktet, så er det mest fordeler med å ikke ha hybride møter.» - Informant03*

### *Likeverd og ekskludering*

Den største utfordringen som ble fremhevet av flere informanter var at hybride møter skaper en skjevfordeling mellom de samlokaliserte og IDD i møtet. Informant03 mente at det er mer effektivt å treffes fysisk enn hybrid, da hen mente det var enklere å samarbeide på denne måten. Informant02 er enig i dette synspunktet, og mener at møtets effektivitet reduseres hvis det kun inkluderer én IDD i tillegg til SD. Informant01 sa derimot, at hen ikke syntes hybride møter var mindre effektive enn fysiske møter.

Informant03 påpekte at møtedeltakerne i hybride møter ikke fremsto som «likeverdige»: «Jeg synes det er bedre når det ikke er noen over systemet. Med tanke på at da er vi på en måte likeverdige». På spørsmål om hva Informant02 tenkte om at noen deltar digitalt og andre er samlet fysisk svarte hen at det kan oppstå et «eget møte» mellom de som er samlokalisert og at IDD kan bli ekskludert:

*«Hvis det er en stor gruppe som sitter fysisk, altså hvis det ikke er balansert, så kan det jo fort bli at de som sitter fysisk har et eget møte seg imellom, mens den på skjermen er mer tilskuer og har vanskelighet for å nå fram.» - Informant02*

Hen kommenterte også at dette ikke er noe man gjør bevisst, men derimot noe som skjer ubevisst. Hen beskrev et tilfelle hvor noen av de ansatte var tilbake på kontoret etter koronapandemien, mens andre fortsatt var på hjemmekontor: «Det var så uvant med å ha flere å snakke med. Ubevisst hadde man det så gøy der at man ikke så det som skjedde oppå skjermen». Samme informant sa at: «Vi mennesker ønsker å bli inkludert. [...] derfor er vi veldig vare for å bli ekskludert». Informant08 la også vekt på dette og forklarte at IDD får en utenforskapsrolle når det blir gjort avklaringer mellom deltakerne som sitter samlokalisert:

*«Hvis vi sitter tre stykker i et møterom og så begynner to stykker å snakke sammen. [...] Hvis man sitter ved møtebordet [...] så begynner man å gjøre små avklaringer over bordet med lav stemme. [...] Det setter dem som er på Teams i en litt sånn utenforskapsrolle, for de får ikke med seg hva som skjer.» - Informant08*

Informant08 fortalte om en opplevelse fra tidligere arbeidsliv da hen hadde regelmessige hybride møter før koronatiden. Under disse møtene var det alltid de samme deltakerne som deltok individuelt digitalt på grunn av lang reisevei. Hen forklarer at når alle ble sendt på hjemmekontor opplevde disse deltakerne det som befriende, fordi de nå følte seg likeverdige med resten siden alle deltok digitalt.

#### *Tiltak for inkludering av IDD*

Informantene fikk også spørsmål om hva de selv ville fokusert på om de skulle ha ledet et hybrid møte, og Informant02 svarte at:

*«Man må ha oppmerksomheten på to steder, på en måte. Så man må ikke vende seg bort for å snakke med de andre ved bordet. Og så sitter resten 'der oppe' og du hører ikke så mye fra dem.» - Informant02*

Dette var Informant01 enig i, og mente det var viktig å ha oversikt over alle deltakerne i møtet. Et tiltak hen foreslo var at møteleder kunne stoppe slike samtaler internt blant de samlokaliserte og forsøke å involvere alle deltakerne. Informant03 foreslo at en kan ta en «runde rundt bordet» for å inkludere, og at en bør be IDD ha på kamera og mikrofon. Målet bør være, ifølge Informant08, å skape en lik opplevelse for de som deltar på skjerm og de som er samlet fysisk. For å nå igjennom til deltakerne, fortalte Informant05 at hen bruker humor til å løse opp stemningen i møtene og for å holde konsentrasjonen til deltakerne oppe.

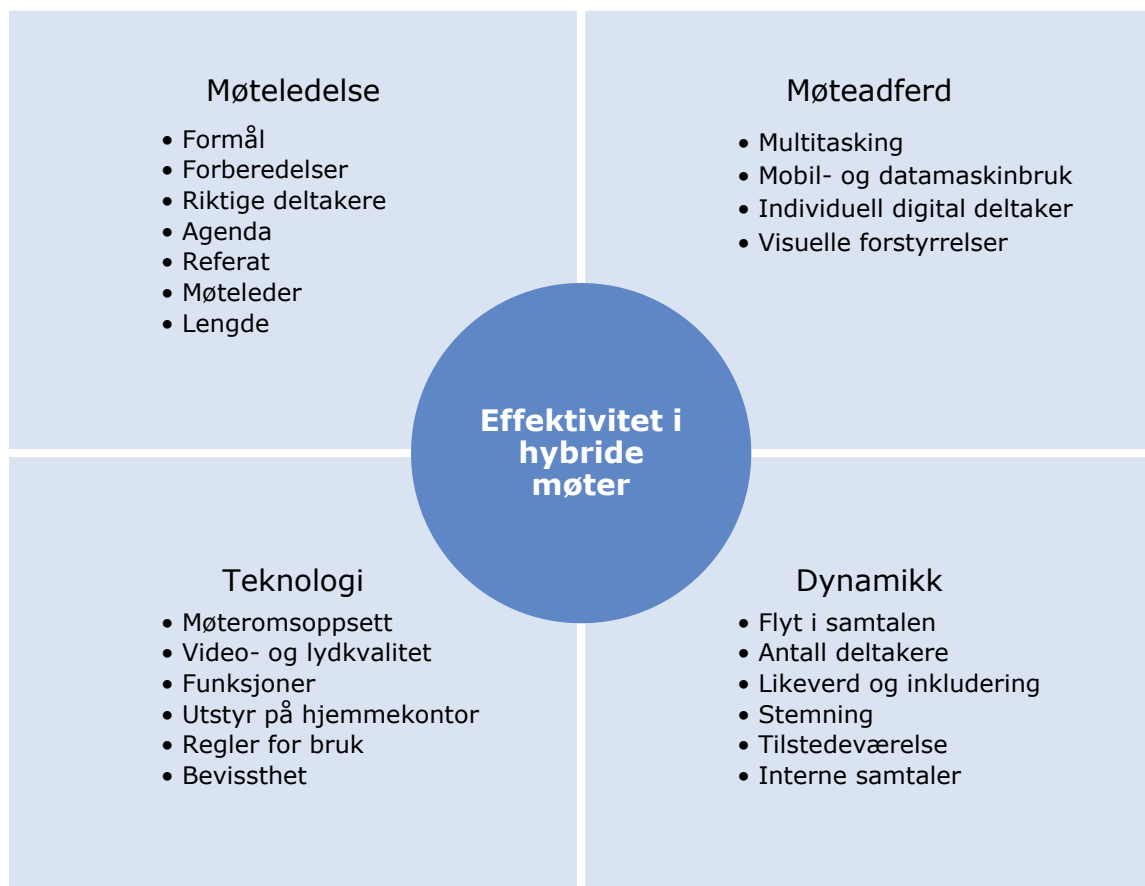
#### 4.2.6 Hva fremmer og hemmer effektiviteten i et hybrid møte?

Til slutt i intervjuene ble informantene stilt spørsmålet vi selv prøver å finne svar på: «*hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter?*».

Informantene fremhevet en rekke faktorer som bidro til å forsterke effektiviteten i møtene. Disse omfattet blant annet betydningen av å etablere et klart definert formål for møtet, effektiv tidsbruk, en forhåndsbestemt agenda, god møteledelse, møteregler og gode tekniske løsninger. De understreket også viktigheten av at deltakerne kom forberedt, at alle deltakerne ble inkludert og hadde mulighet til å delta på kun relevante deler av møtet. Informant02 nevnte, som nevnt tidligere, at møtelederen må være oppmerksom på både de som er fysisk til stede i samme rom, samt de som deltok digitalt enten som IDD eller SD. Flere nevnte at det motsatte av fremmerne er det som hemmer effektiviteten i et møte, men det ble også nevnt deltakere som multitasker, forstyrrelser og små avklaringer mellom SD.

#### 4.2.7 Oppsummering intervjuer

Under i Figur 4-15 er funnene fra intervjuene samlet i hovedkategoriene: møteledelse, møteadferd, teknologi og dynamikk. Endringen til hybrid arbeidsmodell er utelatt i figuren da det ikke vurderes som et hovedfunn for å besvare problemstillingen, men er essensielt for å beskrive settingen og bekrefte at hybride møter er den nye normalen. Dette vil diskuteres videre i diskusjonskapittelet.

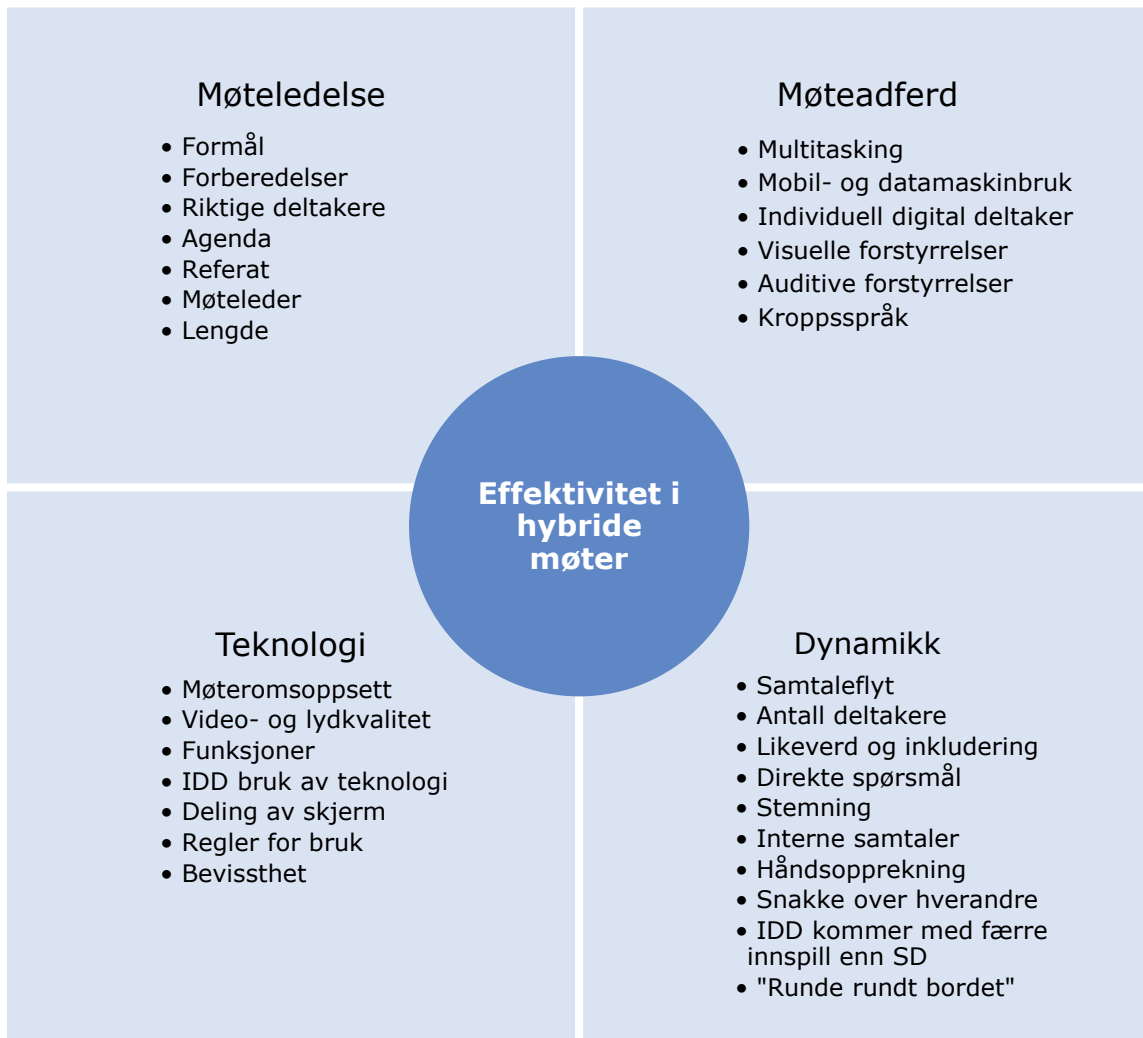


Figur 4-15 Oppsummering funn fra intervju



### 4.3 Oppsummering datainnsamling

Til slutt har vi kombinert funnene under hovedkategoriene fra både observasjonene og intervjuene i Figur 4-16. Dette er de funnene vi vurderer som mest relevante for å besvare vår problemstilling, og de vil bli tatt med videre inn i diskusjonskapitlet som de viktigste faktorene som påvirker effektiviteten i hybride møter.



Figur 4-16 Oppsummering observasjoner og intervju

## 5 Diskusjon

Etter gjennomgang av tidligere forskning og innsamling av egen empiri vil disse bli diskutert opp mot hverandre i felt som effektivitet i møter, fjernkontor og hybride møter. Under våre observasjoner identifiserte vi faktorer som enten fremmet eller hemmet effektiviteten i møtene, mens våre informanter delte personlige erfaringer og perspektiver på hybride møter gjennom intervjuer. Teori og egen empiri skal sammen forsøke å besvare problemstillingen: «*hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter?*».

Før vi går inn på hovedfunnene fra studien, har vi valgt å bekrefte at den hybride arbeidsmodellen er den nye normalen og at fremtiden er hybrid, gjennom det vi har funnet i teorien og intervjuene. Vi vil presentere fordeler og ulemper som er opplevd med den hybride arbeidsmodellen, og mer spesifikt, hybride møter. Disse betraktningene er med på å underbygge problemstillingen og hvorfor det er viktig å finne ut hvilke faktorer som fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter. Videre vil vi presentere våre hovedfunn fra forskningsprosjektet i fire overordnede kategorier: møteledelse, møteadferd, teknologi og dynamikk.

### 5.1 Fremtiden er hybrid

Ifølge Sjølie og Moe (2021) ser det ut til at den hybride arbeidsmodellen og økt fleksibilitet vil bli den nye normalen. Dette ble bekreftet gjennom våre intervjuer med informanter som beskrev den nye arbeidshverdagen som mer fleksibel. Før koronapandemien ble muligheten til å jobbe på fjernkontor sett på som en luksus. Nå, i kontrast, er dette noe arbeidstakerne forventer. Informant06 beskrev det som en arbeidsrettighet å kunne velge hvor hen arbeider fra. Andre informanter understreket at hjemmekontor har blitt mer akseptert etter pandemien, og at denne modellen fungerer godt. I tillegg fortalte noen informanter at antall kontorplasser ble redusert, ettersom flere ansatte nå velger å jobbe hjemmefra. En studie utført av Hopkins og Bardoel (2022) blant kunnskapsarbeidere i Australia, viste at over halvparten allerede følger en hybrid arbeidsmodell og mener at dette er den ideelle måten å jobbe på, noe som bekrefter at hybrid arbeid er i ferd med å bli den nye normalen.

Den hybride arbeidsmodellen fremmer produktivitet ved å gi ansatte frihet til å velge arbeidssted basert på deres individuelle preferanser (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). Denne fleksibiliteten resulterer i flere fordeler som forbedret balanse mellom arbeid- og privatliv, økt jobbtilfredshet og redusert utmattelse (Barrero, Bloom, & Davis, 2021; Hopkins & Bardoel, 2023). Dette ble nevnt i intervjuene, at en hybrid arbeidshverdag legger til rette for bedre balanse i hverdagen. I tillegg fant vi at den hybride arbeidsmodellen øker tilgjengeligheten ved at flere kan delta fra ulike lokasjoner. Den bidrar også til effektivitet ved å redusere både reisetid og ressursforbruk. Informant02 påpekte at det ikke hadde vært praktisk mulig å gjennomføre alle møtene de har i dag, uten å benytte hybride eller digitale møter. I likhet fortalte Informant05 at hen sparer mye tid på reise og at det i dag er enkelt å «bare ta et møte» når det er behov, som igjen blir en betydelig ressursbesparelse. Samlet sett gjør disse aspektene den hybride arbeidsmodellen effektiv.

Til tross for mange fordeler med den hybride arbeidsmodellen, har det også vist seg å være utfordringer. Noen av disse er knyttet til dårligere samhold i teamet og risikoen at IDD kan føle seg isolert (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023). I intervjuene kom det frem at fjernkontor kan virke negativt på arbeidsmiljøet og at de mister noe av samholdet ved å ikke møtes fysisk like ofte som tidligere. Enkelte av informantene fremhevet også nye forventninger om å være konstant påkoblet som en utfordring med den hybride arbeidsmodellen. Det viste seg at IDD kan føle på økt tretthet ved å delta i hybride møter og deltakerne opplever såkalt zoom-utmattelse (Shoshan & Wehrt, 2021). Medienaturalighetsteori gir kanskje en forklaring på dette, og mener at ansikt-til-ansikt kommunikasjon er mest naturlig (Kock, 2002). Bruken av tekniske møteplattformer for kommunikasjon kan derfor være krevende å gjennomføre.

Selv om det er klart at den hybride arbeidsmodellen og hybride møter medfører visse utfordringer, er det utvilsomt at dens fordeler veier over for arbeidstakerne. Våre funn og casevirksomheter bekrefter dette og indikerer at man fremover vil arbeide hybrid. Det vil dermed være sentralt å finne en balanse som maksimerer både effektivitet ved uforstyrret arbeid fra fjernkontor og det sosiale aspektet fra det å være på arbeidsplassen. I intervjuene, som beskrevet i kapittel 4.2.2 Møteledelse - Tidsbruk og tilstedeværelse, svarte de fleste at det allerede var en overvekt av hybride møter. På bakgrunn av at hybride møter har kommet for å bli er det viktigere enn noen gang å finne ut hvordan man kan legge til rette for utfordringene som oppstår. For å gjøre dette mulig, i tillegg til å optimalisere gjennomføringen av hybride møter, må en besvare problemstillingen: «*hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter?*».

## 5.2 Møteledelse

Den første hovedkategorien vi har identifisert til å påvirke effektiviteten i hybride møter er møteledelse. Effektiv møteledelse, gjennom god planlegging og organisering, sikrer god avkastning og en positiv deltakeropplevelse, mens dårlig ledelse kan ha negative konsekvenser for både ansatte og virksomheten (LeBlanc & Nosik, 2019; Karl, Peluchette, & Aghakhani, 2022). Šmite, Moe, Klotins og Gonzalez-Huerta (2023) sin studie viste at god møteledelse, agenda og forberedelsesmateriale kan gjøre møter med IDD mer effektive. Lignende, avdekket intervjuene faktorer innen møteledelse, inkludert møteinnkalling, agenda, relevant materiale, referat, antall deltakere og tidsbruk. Observasjonene bekreftet disse faktorene og belyste deres innvirkning på møteeffektiviteten.

I ledermøtene vi observerte viste det seg at formålet med møtene hovedsakelig var diskusjon, mens i teammøtene mente informantene at formålet var informasjonsdeling. Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler (2018) mener at man må ha et klart definert behov eller formål som krever andre deltakers innspill eller diskusjon, for at det skal være et effektivt møte. Hindle (1998) råder også til å vurdere nøye om det virkelig er behov for et møte, og dersom noe kan løses uten et møte, burde man avstå fra å ha møte. I våre observasjoner viste det seg at man må ta i betraktning formålet med møtet. Det ble funnet at teammøtene nødvendigvis ikke har som formål å løse noe, men derimot, å informere og skape samhold. Informantene påpekte at dersom dette var formålet, og formålet ble møtt, så var det et effektivt møte. Andre opplevde derimot dette som lite effektivt og påsto at de kunne brukt tiden på noe mer fornuftig. LeBlanc og Nosik (2019) bemerker at det i noen tilfeller kan være mer effektivt å benytte andre kommunikasjonsformer, som e-post eller intranett. Selv om disse

kommunikasjonsmetodene er mindre rike og effektive former for kommunikasjon, gir det personer muligheten til å tilegne seg informasjonen når det passer for dem. Derimot, kom det frem i intervjuene at det kan være nyttig at alle får informasjon på samme tid gjennom et informasjonsmøte.

I intervjuene kom det frem at hybride møter egner seg godt til informasjonsdeling, men derimot var mindre egnet til «teambuilding» og krevende diskusjoner. Dette kan vise at hybride møter fungerer godt til noen formål, men at man i noen tilfeller må velge å møtes på andre måter. Det må dermed gjøres en avveining om det er mest effektivt å avlyse møter for å kommunisere gjennom andre medier, eller tilpasse møtene basert på tilstedeværelse og formål. Informant02 uttrykte i intervjuene at en som leder har behov for møter for å kunne koordinere og ta beslutninger. Derimot har ikke nødvendigvis medarbeidere behov for å delta i like mange møter, og noen kan oppleve møter som forstyrrende. Dette viser at personer med ulike roller i en virksomhet kan ha varierende behov for å ha møter. Videre, vil møter med ulikt formål ha ulikt behov for møtedokumentasjon noe som kan påvirke møteeffektivitet.

### 5.2.1 Møtedokumenter

I intervjuene sa informantene at det varierte om de mottok en agenda i forkant av et møte, og at dette var avhengig av type møte og tema. I noen av tilfellene fikk informantene tilsendt en møteinnkalling hvor formålet med møtet bare var beskrevet i tittelen. Informantene fremhevet at en klar agenda var avgjørende for å ha et effektivt møte. Informant02 sa derimot at å få tilsendt en agenda eller annet relevant materiale i forkant av et møte var unntaket og ikke reglen. I følge LeBlanc & Nosik (2019) bidrar en agenda til å gi møtet et klart formål, i tillegg til at det blir enklere å forberede seg til møtet (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). Å få en agenda tilsendt på forhånd vil dermed øke møtets effektivitet, da deltakerne kan forberede seg og danne meninger de ønsker å ta opp, noe som gjør at de kan bidra mer aktivt i diskusjonen. Hvis man mottar en møteinnkalling med bare en kort forklaring om hva som skal bli diskutert i tittelen er det vanskelig å gjøre seg opp noen tanker og forberede seg til møtet.

I observasjon 1 (A-L) hadde de en agenda, men uten en fastsatt rekkefølge på sakene. Det kan være hensiktsmessig å ha en fastsatt rekkefølge for å kunne ta saker man ser for seg kan ta mye tid i starten av møtet (LeBlanc & Nosik, 2019). Dette vil gjøre det enklere for møtelederen å holde tidsplanen da hen tidlig kan bli bevisst på overskridelser av tidsplanen og gjennomføre resten av møtet med utgangspunkt i dette. Under observasjonene bemerket vi at møtelederen i casevirksomhet A startet møtene med å gjennomgå møtets agenda og mål. Etter hver sak oppsummerte hen saken og inviterte til spørsmål før hen gikk videre til neste sak på agendaen. Dette samsvarer med Hindle (1998) sin anbefaling om å gjennomgå møtets formål og agenda i fellesskap for å sikre at alle forstår målet og planen for møtet (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018).

I tillegg vil oppsummering av beslutningene øke opplevd effektivitet fordi deltakerne blir påminnet om hvilke avgjørelser som ble gjort underveis i møtet (Sinclair, 2019). Derimot, i teammøtene i casevirksomhet B, ble det ikke gjennomgått noen agenda eller formålet med møtet. Selv om hovedformålet med disse møtene er å informere, kan det likevel oppstå diskusjon. En agenda vil fremme effektivitet ved å gjøre både møteleder og deltakere bevisste på hva som skal informeres om, og som nevnt tidligere, gi deltakerne en mulighet til å forberede seg og delta mer aktivt i diskusjonen. Det kan også komme frem synspunkter som møtelederen ikke har tatt i betraktning, og som kan

påvirke en avgjørelse som egentlig bare skulle informeres om. I situasjoner hvor deltakerne må vurdere om de skal delta på møtet eller prioritere andre oppgaver, kan det være nyttig å vite hva som skal bli informert om på møtet for å kunne prioritere riktig.

I noen møter vil det være relevant materiale eller sakspapirer som deltakerne kan dra nytte av å gjennomgå på forhånd (Sinclair, 2019). I ledermøtene til casevirksomhet A fikk deltakerne forberedelsesmateriale i forkant av møtene, men vi observerte at disse ikke nødvendigvis ble gjennomgått av deltakerne. Dette ble også bekreftet i intervjuene, at ikke alle gjennomgikk materialet før møtet. Å gjennomgå materiale på forhånd vil øke effektiviteten under møtet, igjen fordi deltakerne kan delta aktivt i diskusjonen. Hvis en eller flere deltakere ikke gjennomgår dette materialet på forhånd, vil det hemme effektiviteten da de må bruke tid på å sette seg inn i materialet under møtet. De kan også komme med bedre argumenter under diskusjonene derom de har gjort seg opp noen tanker om innholdet på forhånd. For å øke sjansen for at deltakerne gjennomgår materialet, kan det være hensiktsmessig å vurdere omfanget av materialet og sikre at det er så presist som mulig. Det kan også presiseres om alt trenger å gjennomgås, eller om det er deler som er viktigere enn andre for møtet. Materialet bør i tillegg sendes ut i god nok tid før møtet slik at deltakerne rekke å gjennomgå det.

Dokumentasjon gjennom møtereferat bidrar til å sikre oppfølging av arbeidsoppgaver etter møtet, noe som øker effektiviteten (Parker, 2010). Ved å gjøre referatet tilgjengelig for deltakerne, enten ved å sende det ut eller legge det på et delt område, kan deltakerne selv undersøke detaljer ved behov. Dette vil øke gevinsten med å gjennomføre møtet ved at man kan undersøke detaljer selv, uten å måtte forstyrre andre og bruke av deres tid. I ledermøtene til casevirksomhet A var det ikke avklart noen referent i forkant av møtet, og dette ble gjort ved oppstarten. I den ene observasjonen påpekte møtelederen at hen pleide å skrive referat i tillegg til å være møteleder, noe som ble oppfattet som lite optimalt. Dette antyder at rollefordelingen i møtene kunne vært avklart på forhånd for å spare tid under møtet. Det viser også at det er hensiktsmessig å utpeke en annen person enn møtelederen som referent. En rullerende rolle, der deltakerne bytter på å skrive referat, kan være en løsning. I teammøtene til casevirksomhet B ble det ikke sett at noen skrev referat. Tilsvarende, ble det nevnt i intervjuene at å skrive referat ofte blir glemt og at det gjøres mer i formelle møter, som ledermøter. Å skrive referat vil øke et møtes effektivitet ved at man dokumenterer arbeidsoppgaver og øker sannsynligheten for at disse blir fulgt opp (LeBlanc & Nosik, 2019). Hvis det derimot ikke er noen arbeidsoppgaver eller avgjørelser som ble tatt under møtet kan, som ved informasjonsmøter, kan det argumenteres for at referat er unødvendig. Likevel, kan det være nyttig å dokumentere eller ha en skriftlig utgave av informasjonen som ble gitt. Dette for at deltakere som ikke var til stede på møtet slipper å være avhengig av gjenfortelling fra andre deltakerne for å vite hva som ble diskutert under møtet. Da denne informasjon kan være mangelfull og vil ta opp vedkommens tid, noe som ikke er effektiv bruk av tid. Mangel på et møtereferat i diskusjonsmøter der avgjørelser blir tatt, vil hemme effektiviteten ved at det er større sjanse for at oppgaver ikke blir fulgt opp.

Våre funn indikerer at en klar og tydelig møteagenda, som kommuniseres til deltakerne på forhånd, er avgjørende for møteeffektivitet, men at dette ikke alltid er praksis i alle typer møter. Dette vil ha flere fordeler, som at deltakerne får mulighet til å forberede seg slik at de kan delta mer aktivt i diskusjonen. I tillegg kan en gjennomtenkt rekkefølge av sakene og gjennomgang av agenda øke møtets gevinst og effektivitet. Videre er forberedelsesmateriale og møtereferater viktige for aktiv deltakelse og oppfølging, men disse aspektene blir ofte oversett eller ikke optimalt håndtert, noe som påvirker møtets effektivitet. I neste avsnitt vil vi fokusere på optimalisering av deltakerengasjement ved å vurdere antall deltakere, utvalget av disse, og varigheten av deres deltagelse for maksimal effektivitet.

### 5.2.2 Deltakere

I ledermøtene var det gjennomsnittlig åtte deltakere fordelt på tre til fire lokasjoner, mens teammøtene hadde 14 deltakere fordelt på to til fem lokasjoner. I intervjuene fant vi at antall deltakere i et møte påvirket opplevelsen av å delta som IDD ved at for mange deltakere gjorde det uoversiktlig. Informant08 anså syv deltakere eller flere som for mange deltakere i hybrid møte med IDD. Dette stemmer med Reed (2021) sin anbefaling på fem til syv deltakere for effektive diskusjoner i digitale møter. Imidlertid, påpeker det at Hindle (1998) sitt forslag om seks til ni deltakere for møter generelt, kan være for mange i hybride møter. Dette kan antyde at man i møter hvor noen deltar som IDD, må være færre deltakere for å fremme god diskusjon sammenlignet med fysiske møter. Observasjonene viste at møter med mange deltakere ofte resulterte i mindre engasjement og mer passiv deltakelse, særlig blant IDD, og dette vil diskuteres ytterligere under kapittel 5.5 Dynamikk. Det er mulig å oppmuntre til aktiv deltakelse ved at deltakerne eller møtelederen stiller direkte spørsmål til deltakere som ikke har tatt ordet på en stund (Parker, 2010; Sjølie & Moe, 2021), noe som ble observert både i casevirksomhet A og B. I intervjuene ble det fremhevd at effektiviteten i et møte blir bedre når alle får mulighet til å bidra, siden fraværet av deltakelse kan resultere i tap av verdifulle innspill. Derfor kan det være bedre i diskusjonstunge møtes fysisk, fordi det gjør det enklere å komme med innspill. Antall deltakere i et hybrid møte er derfor en faktor som kan hemme og fremme effektiviteten, og bør tas i betraktning når man kaller inn til et møte.

I tillegg til antall deltakere fant vi at hvilke deltakere som deltar på møtet også påvirker effektiviteten. Møter kan variere i form og formål, noe som påvirker hvem som bør delta (Allen, et al., 2012). Vi fant at i møter der hensikten er å informere, kan det være flere deltakere til stede uten at alle bidrar aktivt. Dette viste seg i teammøtene til casevirksomhet B, at mange deltakere forble stille gjennom disse møtene. I det ene teammøtet var det kun halvparten som kom med innspill og i et annet var det bare tre deltakere som tok ordet mer enn tre ganger (vedlegg 8.3). Derimot, ved ledermøtene vi observerte var formålet å diskutere ulike saker og dette krevde mer aktiv deltakelse fra deltakerne. Både Informant03 og 07 mente man burde ta en vurdering på hvilke deltakere som skal bli med i et møte for å sikre at alle kan bidra. I ledermøtene i både casevirksomhet A og B, var det ingen som satt gjennom hele møtet uten å bidra med innspill, men det var varierende grad av deltakelse i diskusjonene. Dette viser at det er viktig for effektiviteten i hybride møter å ta en vurdering på hvilke deltakere det er behov for i møtet. Dersom en har et informasjonsmøte der formålet er å informere deltakerne, kan en være flere ikke-aktive deltakere til stede. Imidlertid kan en stille spørsmål om det hadde vært mer effektivt å formidle informasjonen via andre medier som eksempelvis e-post. Derimot, ved møter som krever diskusjon og innspill, er det viktig at deltakerne til

stede er nødvendige for å nå formålet med møtet. Ved enkelte møter er det både informasjon og saker som krever innspill. Da er det mer utfordrende å velge riktige deltakere, og en løsning kan være å begrense møtene til å kun diskutere de sakene hvor innspill er nødvendig og informere via andre medier (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler, 2018). Alternativt kan man inkludere deltakere bare i de delene av møtet der deres tilstedeværelse er nødvendig.

Ved flere tilfeller observerte vi at deltakere kun deltok på deler av møtene, da det ikke var behov for dem i de resterende delene. Dette fremmer effektiviteten ved at møtedeltakerne kan gjøre andre arbeidsoppgaver når det ikke er behov for dem lenger. Creamer og Rogelberg (2020) bekrefter at det å tillate deltakere å delta på bare deler av et møte kan være både effektivt og tidsbesparende, samtidig som det bidrar til optimal utnyttelse av ressurser. Dette kan praktiseres ved at møtelederen gir beskjed på forhånd eller under møtet når det ikke lenger er behov for enkelte deltakere, slik at de unngår å bruke unødvendig tid. Denne praksisen ble observert i alle ledermøtene og i ett teammøte. Noen ganger var deltakerne til stede fra start og forlot møtet etter deres presentasjon, mens andre ganger deltok de fra et forhåndsavtalt tidspunkt. Ut fra våre observasjoner fant vi at det kan være nyttig å invitere deltakere som kun skal delta på én del av møtet til å være med fra begynnelsen, for så at de forlater etter sitt bidrag. Dette skyldes at det ved en anledning, i observasjon 6 (A-L), oppsto forsinkelser som resulterte i at deltakere som skulle delta fra et avtalt tidspunkt måtte vente.

I våre studier fant vi at antallet deltakere i et hybrid møte påvirker engasjement og diskusjonskvalitet, spesielt i møter hvor noen deltar som IDD. Vi observerte at aktiv deltakelse kan fremmes ved å stille direkte spørsmål til passive deltakere. Det er viktig å ta en vurdering på hvilke deltakere som trengs basert på formålet med møtet. I diskusjonstunge møter fant vi at det lønner seg å begrense antall deltakere og kun inkludere de som bidrar til diskusjonen. Derimot, ved informasjonsmøter er antall deltakere mindre viktig, men det bør vurderes om det er nødvendig med et møte eller om en kan informere via andre medier. Effektiviteten kan økes ved at deltakere kun deltar på de delene av møtet der det er behov for dem. Gitt denne komplekse dynamikken i møter, er det en naturlig overgang til å vurdere effektiv tidsbruk i denne konteksten.

### 5.2.3 Tidsbruk

Halvparten av våre informanter rapporterte at de benyttet mer enn ti timer på møter i per uke. På bakgrunn av dette, så vi at det blir brukt mye tid på møter i løpet av arbeidstiden og dette kan være et hinder for arbeidstakernes produktivitet (Microsoft, 2022; OECD, 2023). Derfor er det viktig at tiden som blir brukt på møter er effektiv.

Ledermøtene i vår studie hadde en varighet på omtrent tre timer, og flere av våre informanter opplevde at møtene var for lange og at det var vanskelig å holde oppmerksomheten. Det var spesielt utfordrende som IDD i hybride møter, sammenlignet med fysisk. Dette kan også som nevnt tidligere ha sammenheng med medienaturlighetsteorien (Kock, 2002), og kan forklare hvorfor IDD blir mer passive i hybride møter. Dermed viser det seg at det kan være nyttig å vurdere kortere og mer fokuserte hybride møter for å fremme effektiviteten. Både Sinclair (2019) og Reed (2021) bekrefter dette funnet, og anbefaler kortere hybride møter for å øke effektivitet og opprettholde deltakernes oppmerksomhet. Ifølge Informant02 burde lengre møter (over to timer) bli gjennomført fysisk, på bakgrunn av at dette gir bedre dialog, dynamikk og samtaleflyt i møtet. Dermed ser vi at effektiviteten i hybride møter kan bli

hemmet av lengden på møtet. Dette finner en også i digitale møter, og en studie utført av Karl, Peluchette og Aghakhai (2022) fant at en av de største utfordringene med møteledelse under koronapandemien var at møtene var for lange. Dermed kan vi påstå at det er viktig for effektiv møteledelse i hybride møter å vurdere hvor lang tid en setter av, og ved lengre møter kan tilstrekkelig med pauser være et tiltak.

Pauser gir hjernen og kroppen en mulighet til å koble av (Hindle, 1998). I våre observasjoner ble det generelt observert lite pauser. Ved teammøtene som varte rundt 30 minutter er dette naturlig, men ved ledermøtene som varte i flere timer er det mer kritisk for oppmerksomheten til deltakerne. Et tilfelle var i observasjon 6 (A-L), da de kun hadde én pause på rundt fire minutt i løpet av et møte på nesten to og en halv time. Her strider våre observasjoner av virksomhetenes praksis imot Parker (2010) sitt forslag om en 10-minutters pause for hver time med møte, og Hindle (1998) sin anbefaling om å ikke gå over 90 minutter uten pause. Dette kan medføre ineffektivitet fordi deltakerne blir slitene fordi de ikke får muligheten til å koble av, og dermed bidrar de mindre i møtet. Dette ble bekreftet under intervjuene av flere informanter at ledermøtene opplevdes som lange og utmattende. Det ble også observert tegn på dette ved at deltakerne endret sittestilling, fiklet med objekter, støttet hode og gjespet, som kan signalisere rastløshet, manglende engasjement og tretthet. Det ble også observert en merkbar endring i energinivåene gjennom møtene. I starten var det generelt en høyere energi, som gradvis sank mot slutten av møtet. I tillegg la vi merke til i observasjonene at deltakerne hadde et høyere energinivå etter pauser, noe som kan bekrefte at pauser fører til mer oppmerksomme deltakere. Dette mønsteret stemmer delvis overens med Hindles (1998) teori, men vi opplevde derimot ikke at energinivået økte mot slutten av møtet. Disse funnene peker på at bruk av pauser har stor betydningen på oppmerksomheten til deltakerne og dermed effektiviteten i møtet. Ved å gi deltakerne en mulighet til å ha korte avbrekk der de gjenoppretter energi, kan det bidra til økt aktivitet og engasjement i møtene.

I intervjuene ble god møteledelse og å følge en tidsplan beskrevet som viktig for et effektivt møte. Dette innebærer at møtelederen aktivt forsøker å styre diskusjonen for å holde seg til temaet og tidsrammen som er satt (LeBlanc & Nosik, 2019). For å håndtere diskusjoner som går utover møtets omfang, foreslår Sinclair (2019) at man noterer ned disse punktene for å kunne ta dem opp på et senere tidspunkt. Det ble observert at møtelederen stoppet en diskusjon under observasjon 4 (A-L), på bakgrunn av at temaet skulle diskuteres senere i møtet uansett. Dette viser møteledelse og ordstyring som bidrar til å holde møtet innenfor tidsrammen. Videre så vi at avsatt tid kunne påvirke effektiviteten av et møte fordi, som Parkinsons Lov (1958) sier, vil den tiden som er satt av til å fullføre møtet bli brukt. Som følge av dette er det viktig å nøye allokere kun den tiden som faktisk kreves for å nå møtets formål. Dette ble bekreftet via observasjonene da de som regel startet og avsluttet møtene på planlagte tidspunkt. Likevel var det noen unntak der de gikk over tid eller avsluttet før tiden. Informant08 støttet det å avslutte møter før tiden dersom formålet var nådd. Hen følte at siste del av møter ofte var mindre effektive, noe vi også observert, at det blir satt av mer tid enn nødvendig for å nå møters formål. Av denne grunn feiret informanten hver gang et møte ble avsluttet tidlig, og la vekt på å fremheve overfor de andre deltakerne at det er positivt å frigjøre tid. Dermed fant vi at det å holde seg til tidsplanen fremmer effektivitet ved at en ikke går over tid. Imidlertid, er det avgjørende å sette av riktig mengde med tid for å nå møtets formål og dersom en har nådd formålet vil det fremme effektiviteten å avslutte før avsatt sluttid.



Det viste seg også at det ble brukt tid på å gjenta diskusjoner under observasjonene, noe som er ineffektivt bruk av tid. I observasjon 3 (B-T) ankom en deltaker sent og ba om en oppsummering av det som allerede var diskutert. Dette påvirket møtets effektivitet, ettersom tid måtte avsettes til å gjenta tidligere diskusjon. I slike situasjoner anbefaler Hindle (1998) å unngå å oppsummere tidligere diskusjon, for å ikke kaste bort de andre deltakernes tid.

Våre funn viser at langvarige møter kan redusere effektiviteten og engasjementet til deltakerne, og at pauser er viktige for å opprettholde energinivå og fokus. Videre vil god tidsstyring fremme effektiviteten og tidlig avslutning av møter, når hensiktsmessig, kan fremme effektivitet ved å frigjøre tid til andre oppgaver. Videre vil vi se nærmere på møteadferd og hvordan deltakernes adferd påvirker møtets effektivitet.

## 5.3 Møteadferd

Den andre hovedkategorien vi har funnet at påvirker effektiviteten i hybride møter er møteadferd. Anderson (1994) og Perkins (2009) påpeker at deltakernes adferd under et møte påvirker møtets effektivitet. Dette kom til uttrykk under observasjonene hvordan bevisst og ubevisst adferd påvirket effektiviteten i møtene. I flere av intervjuene nevnte informantene at andres og egen adferd under møter var en faktor som påvirket effektiviteten i møter. De faktorene vi la mest merke til at fremmet eller hemmet effektiviteten i hybride møter var multitasking samt visuelle og auditive forstyrrelser.

### 5.3.1 Multitasking

I våre observasjoner ble det observert mye multitasking under møtene, og spesielt bruk av datamaskin og mobiltelefon samt noe bruk av notatbøker. Vi oppdaget at relevant multitasking kunne fremme møtets effektivitet, mens irrelevante multitasking kunne hemme den. I et tilfelle under observasjon 6 (A-L) benyttet møtelederen datamaskinen til å informere andre deltakere om en forsinkelse i møtet. Dette fremmet effektiviteten ved at de informerte deltakerne kunne utnytte tiden til andre arbeidsoppgaver. Det kom frem i intervjuene at det i enkelte tilfeller er nødvendig å multitaske og informantene mente det måtte være rom for det. Dette stemmer overens med Cao et al. (2021) sin studie, hvor 15 % av deltakere i digitale møter mente at multitasking økte produktiviteten deres og at det var nødvendig da de hadde mange møter i løpet av en dag. Det ble imidlertid understreket i intervjuene at effekten av multitasking kan være avhengig av møtets formål, deltakerens rolle og om det er forventet at deltakeren skal bidra aktivt i diskusjonen. Informant08 mente at dersom formålet med møtet var å informere er det mer akseptert å multitaske, men derimot ikke om det var forventet at en skal være en aktiv del av diskusjonen.

Selv om multitasking kan fremme effektiviteten i hybride møter, observerte vi hovedsakelig at det hemmet effektiviteten, særlig i ledermøtene som krevde mye innspill og diskusjon. I et tilfelle under observasjon 6 (A-L) måtte en SD gjenta seg fordi andre var opptatt med å skrive på datamaskinene sine. Dette førte til at multitasking reduserte effektiviteten, da det krevde ekstra tid. Disse funnene samsvarer med forskning gjort av Odermatt et al. (2018), som konkluderte med at møtetilfredshet og effektivitet var høyere i møter der deltakerne unngikk multitasking. De Bruin og Barber (2022) fant også at deltakere som multitasket med elektroniske hjelpemidler i møter, ble oppfattet som uhøflige og hensynsløse av de andre deltakerne. I intervjuene ble det bekreftet at flere informanter så på multitasking som en uting i alle former for møter, og Informant05

beskrev mobilbruk under møter som «det verste jeg ser». Dette støttes av Cao et al. (2021) sin forskning, som viste at 36 % av deltakerne i digitale møter opplevde at multitasking hadde en negativ innvirkning. Dersom deltakerne benytter datamaskin i møtene, fant vi at de enklere kan bli forstyrret fordi det dukker opp annen informasjon underveis. Det ble derimot ikke bare observert multitasking med datamaskiner, men også bruk av mobiltelefoner underveis i møtene. Dette ble observert i alle de ulike formene for møter. Multitasking kan utlyste kroppsspråk og adferd som tolkes som at deltakere er uinteressert i diskusjonen. Denne adferden kan påvirke de andre deltakerne i møtet negativt, og det ble nevnt i intervjuene at det kan oppleves som sårende når andre deltakere multitasker under innlegg man har brukt mye tid på. En informant påpekte at det opplevdes tydeligere når IDD multitasket dersom man selv deltok som IDD, sammenlignet med når man deltok som SD. Dersom deltakerne ikke viser full oppmerksomhet under møtet, men i stedet multitasker, risikerer en at vesentlig informasjon kan bli oversett, eller at viktige innspill aldri blir formidlet. Derfor kan kontroll og tiltak for å unngå irrelevant multitasking i hybride møter være essensielt for å sikre effektivitet.

I observasjonene opplevde vi at det var utfordrende å se hva IDD gjorde, og umulig dersom de hadde kamera og mikrofon deaktivert. Det ble dog observert uoppmerksomhet i møtet samt blikk som kan indikere multitasking. I observasjon 2 (B-T) mottok møtelederen ingen svar fra en IDD med deaktivert kamera og mikrofon. Blant IDD som hadde aktivert kamera og mikrofon, var det flere som vekslet mye med blikket. Dette kan antyde at de enten multitasket eller benyttet flere skjermer. Sjølie og Moe (2021) påstår at det kan være enklere å multitask dersom man deltar som IDD. Dette stemmer overens med informantens utsagn om at det er lettere å komme unna med multitasking som IDD fordi en kan skjule det ved å deaktivere kamera. Dette er i tråd med forskning utført av Cao et al. (2021), som viste at det er vanlig å multitask under digitale møter, og at dersom deltakere hadde deaktivert kamera og mikrofon så er sannsynligheten større. Gitt disse observasjonene, som antyder at IDD lettere tyr til multitasking enn SD, kan det være et effektivitetstiltak å innføre en regel om at deltakerne må ha kameraet på under møtet. En informant fra casevirksomhet B fortalte at de hadde regler for kamera- og mikrofonbruk. Det viste seg derimot i observasjonene at én eller flere av deltakerne alltid hadde deaktivert kamera eller mikrofon under deres møter, noe som vil si at disse retningslinjene ikke ble fulgt. Slike regler vil uansett gjøre det vanskeligere for IDD å multitask da det blir tydeligere for alle deltakerne i møtet.

Selv om det ble funnet at IDD enklere kan multitask enn SD, observerte vi også mye multitasking blant SD. Dette var til tross for at enkelte informanter sa at dette ikke var vanlig. Vi bemerket særlig høy grad av multitasking i ledermøtene til casevirksomhet A, hvor alle deltakerne hadde med seg egne datamaskiner. I motsetning, hadde få deltakere i casevirksomhet B med seg egne datamaskiner og det ble det observert betydelig mindre multitasking. Dette antyder at deltakerne er mer tilbøyelige til å multitask hvis de har med seg egne datamaskiner. For IDD er det imidlertid alltid nødvendig å benytte egen datamaskin eller enhet. Gitt at vi hovedsakelig observerte at multitasking reduserer effektiviteten i hybride møter, kan det være hensiktsmessig å begrense bruken av egne datamaskiner blant SD i møter, med mindre det er strengt nødvendig.

Som vi har observert, kan multitasking i hybride møter både fremme og hemme effektiviteten, men det oppfattes ofte som en uting av de andre deltakerne. Informantene innrømmet at de multitasker mer når de deltar som IDD sammenlignet med når de er samlokalisert med andre, og begrunner dette med at det er enklere å skjule på fjernkontor. Likevel ble det observert flere tilfeller av multitasking også blant SD, spesielt når de hadde med egne datamaskiner i møtet. Informantene sa at multitasking ble påvirket av møtets formål, deltakernes rolle, og hvor aktiv det var forventet at man var. Multitasking flytter oppmerksomheten bort fra møtet og hemmer dermed effektiviteten. Det kan derfor være nyttig å etablere møteregler både for SD og IDD, med formål å minimere irrelevant multitasking. Dette vil bidra til økt effektivitet og et bedre møte for alle involverte. Videre vil vi diskutere hvordan møteadferden kan føre til visuelle og auditive forstyrrelser i hybride møter.

### 5.3.2 Visuelle og auditive forstyrrelser

Vi observert at IDD brukte kamera og mikrofon ulikt under de hybride møtene hos casevirksomhetene. Noen IDD hadde mikrofon og kamera aktivert eller deaktivert under hele møtet, mens andre vekslet underveis. Ifølge medierikhetsteorien vil kommunikasjonen bli mindre effektiv om man velger å kommunisere uten å se hverandre (Ishii, Lyons, & Carr, 2019). For å unngå mindre effektiv kommunikasjon kan man i et hybrid møte med IDD be dem om å ha på kamera og mikrofon. Som nevnt tidligere, hadde casevirksomhet B egentlig en regel om at man skal ha dette aktivert i deres møter, noe som ikke ble fulgt i praksis. I en studie av Kuzminykh og Rintel (2020b) assosierte deltakerne bruk av kamera med høyt engasjement, mens andre argumenterte for å deaktivere det på grunn av zoom-utmattelse og at det kan være en distraksjon. Deaktiverede kameraer vil derimot hemme effektiviteten i møtet ved at deltakerne ikke kan se hverandres kroppsspråk, noe som er essensielt for å ha effektiv kommunikasjon (Hindle, 1998; Mehrabian, 2007). I tillegg til at dette i utgangspunktet er vanskeligere gjennom digitale plattformer (Sjølie & Moe, 2021). Dermed kan vi påstå at bruken av kamera og mikrofon i hybride møter vil påvirke effektiviteten, og gode regler og rutiner på dette er viktig.

Våre undersøkelser avdekket flere visuelle forstyrrelser som påvirker effektiviteten i hybride møter. Eksempelvis, når noen deltar som IDD vil man ikke bare fokusere på deltakernes ansikt, men også alt som er i bakgrunnen (Fosslien & Duffy, 2020). Dette bekreftet flere informanter, at de blir forstyrret og ufokusert om en IDD har mange gjenstander stående i bakgrunnen. Noen informanter nevnte også at det under koronapandemien var forstyrrende med hyppige «besøk» fra deltakernes barn og kjæledyr, noe som samsvarer med Karl, Peluchette, og Aghakhani (2022) sine funn fra deres studie. Ifølge Karl, Peluchette og Aghakhani (2022) slet deltakere i digitale møter med å håndtere alle inntrykkene de fikk under møtet. Dette kan ha sammenheng med at kommunikasjonen blir for rik og dermed krevende å håndtere. Dette kan potensielt også gjøre det enklere for deltakerne å multitask med andre ting, ettersom det er mindre krevende sammenlignet med å delta som IDD. En mulig løsning på denne problemstillingen kan være å benytte en digital nøytral eller uskarp bakgrunn, eller å skru av kameraet når man ikke snakker (Fosslien & Duffy, 2020). Bruk av et nøytralt bakgrunnsfilter kan hjelpe med å rette oppmerksomheten mot IDD og bort fra distraherende elementer i bakgrunnen. På en annen side kan det å deaktivere kameraet når man ikke snakker, som nevnt under kapittel 5.3.1 Multitasking, føre til at deltakeren mister fokus og begynner å multitask. Derfor er det sannsynligvis en bedre løsning å benytte et bakgrunnsfilter, for å sikre at IDD er aktivt med i møtet og i tillegg hindre at andre blir distraheret av bakgrunnen.

I tillegg til visuelle forstyrrelser, kan auditive forstyrrelser hemme effektiviteten i hybride møter. I Karl, Peluchette, og Aghakhani (2022) sin studie sa deltakerne at de slet med å konsentrere seg dersom deltakere som ikke snakket hadde mikrofonen aktivert og det kunne høres bakgrunnsstøy. Det ble ikke observert noe særlig bakgrunnsstøy fra IDD under våre observasjoner, ved unntak av noen vibrasjons- og lydsignaler fra mobiltelefoner og datamaskiner. De fleste IDD deaktiverte mikrofonen sin og aktiverte den når de skulle komme med innlegg, noe som kan ha medvirket at det ikke var mye auditive forstyrrelser fra disse. Det ble dog beskrevet i intervjuene at IDD opplevde det som støy når mange SD snakket i møterommet. Ved å minimere auditive forstyrrelser vil en fremme effektiviteten ved at diskusjonen ikke blir avbrutt og man slipper å gjenta noe om det oppstår for mye bakgrunnsstøy og man ikke hører hva som blir sagt. Dette kan gjøres ved å legge til rette gjennom tilpassede tekniske løsninger og rutiner på bruk av mikrofon og kamera for både SD og IDD.

Undersøkelsene våre viste at bruken av kamera og mikrofon i hybride møter påvirker møtets effektivitet. Det er både visuelle og auditive forstyrrelser som trekker deltakernes oppmerksomhet bort, noe som resulterer i redusert fokus. For å optimalisere utnyttelsen av teknologi, er det essensielt å beherske dens bruk effektivt. Det anbefales derfor at virksomhetene etablerer klare retningslinjer for hvordan deltakerne skal bruke kamera og mikrofon under hybride møter. I tilknytning til teknologi skal vi videre undersøke hvordan teknologien på møterom og på fjernkontor påvirker møtets effektivitet.

## 5.4 Teknologi

Den tredje hovedkategorien som påvirker effektiviteten i hybride møter, er teknologi. For å gjennomføre effektive hybride møter er både tilstrekkelig digital infrastruktur og opplæring i ny teknologi essensielt (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokrose, 2020; Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokrose, 2019). I observasjonene bemerket vi variasjoner i teknologiene som virksomhetene benyttet for å gjennomføre hybride møter. Dette omfattet både teknologien som ble benyttet i møterom og på fjernkontor, samt eventuelle tekniske utfordringer som deltakerne møtte på underveis. I intervjuene utforsket vi videre hvordan informantene opplevde teknologiens effektivitet og funksjonalitet.

### 5.4.1 Møteromsoppsett

Vi fant at møteromsoppsettet påvirker hvor effektive hybride møter er, spesielt med tanke på kameraoppsett og lyd. Vi opplevde at de fleste møterommene vi observerte fra var utstyrt med tilstrekkelig oppsett. Selv om et velutstyrt møterom ikke nødvendigvis garanterer et effektivt møte (Hindle, 1998), er riktig og god teknologi essensielt for å tilrettelegge for at et hybrid møte oppleves effektivt for deltakerne (Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield, 2009; Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokrose, 2019).

Den største forskjellen vi observerte mellom møterommene var plasseringen av kamera. Under ledermøtene i begge casevirksomhetene var kameraene fastmontert på veggen. I motsetning var kameraene i teammøtene hos casevirksomhet B plassert på en tripod foran skjermen, noe som skapte problemer med at alle ikke vistes på skjermen. En informant fra casevirksomhet B bekreftet dette og sa at de manglet «skikkelig oppsett» for kamera på noen av møterommene. Dette ble særlig tydelig i observasjonene av teammøtene der vi deltok digitalt som observatører, og flere deltakere, inkludert møtelederne, satt utenfor kamerabildet. I disse møtene var det vanskelig å identifisere

hvem som snakket. I intervjuene ble det påpekt at det kan være vanskelig som IDD å identifisere hvem som snakker i møterommet, noe som kan bli verre når deltakere ikke vises på kamerabildet. Likevel er det verdt å bemerke seg at denne problemstillingen kan oppleves mer betydelig for oss som utenforstående observatører, siden vi ikke kjenner til deltakerne like godt som de andre møtedeltakerne. Dette vil som nevnt tidligere hemme kommunikasjonens effektivitet da man ikke kan se hverandre (Ishii, Lyons, & Carr, 2019). I observasjon 2 (B-T) observerte vi fysisk i møterom, og da viste det seg at kamera også sto i veien for skjermen i møterommet. Dette kan bli et problem dersom noen skal dele skjerminnhold. På bakgrunn av dette vil dårlig plassering av kamera hemme effektiviteten i et hybrid møte fordi IDD ikke kan se alle deltakerne og i dette tilfellet også fordi SD ikke kunne se hele skjermen.

Videre opplevdes lyd kvaliteten fra SD generelt bra, med unntak av noen tilfeller under observasjon 3 (B-T) og 4 (A-L), hvor det var utfordrende å høre hva noen SD sa. Lignende scenarier ble også observert i studien til Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokmose (2019), hvor enkelte SD satt langt unna mikrofonen, noe som resulterte i vanskeligheter for IDD å høre hva som ble sagt. Lav eller dårlig lyd kan ha en negativ innvirkning på effektiviteten, ettersom uklar kommunikasjon kan føre til at deler av diskusjonen går tapt, og man må bruke ekstra tid på å gjenta seg selv.

Våre funn viser at tilpasset teknologi og velutstyrt møterom er helt grunnleggende for å gjennomføre effektive hybride møter, og det er avgjørende at utstyret er riktig benyttet. Faktorer som kameraets plassering og lyd kvalitet kan påvirke både deltakernes opplevelse av effektivitet og deres evne til å samarbeide. Det er like viktig for både SD i møterom og for IDD på fjernkontor. I likhet med tilstrekkelig møteromoppsett er det viktig i hybride møter å sikre tilstrekkelig med utstyr for deltakerne på fjernkontor.

#### 5.4.2 Nødvendig utstyr for fjernkontor

Det ble funnet at det er nødvendig for effektiviteten i hybride møter at en har tilstrekkelig med utstyr til IDD. I intervjuene kom det frem at de hadde noen tekniske problemer ved overgangen til hjemmekontor under koronapandemien, men at de fleste nå hadde blitt tryggere og flinkere med digitale løsninger. Det ble også påpekt at casevirksomhetene hadde investert i utstyr som IDD kunne benytte på fjernkontor. I våre observasjoner la vi merke til at noen IDD benyttet hodesett, mens andre ikke gjorde det. Ved et tilfelle, der IDD ikke brukte hodesett i observasjon 1 (A-L), måtte deltakeren flere ganger gjenta hva hen sa for å bli hørt av de andre deltakerne. Ifølge Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokmose (2019), kan slike lydproblemer løses ved bruk av hodesett. Som nevnt tidligere vil problemer med lyd påvirke effektiviteten i møtet negativt fordi man må bruke tid på gjentakelser. Dette kan også øke terskelen for å bidra når man deltar som IDD, noe som kan gjøre at verdifulle innspill ikke blir sagt. Når det gjelder bruk av kamera for IDD, ble det ikke observert noen spesifikke problemer. Imidlertid holdt noen deltakere kameraet deaktivert gjennom hele observasjonen, noe som i likhet med beskrevet i forrige delkapittel kan svekke effektiviteten i kommunikasjonen. Det er dog uklart om dette skyldes personlig preferanse eller tekniske problemer.

Selv om informantene støtte på noen tekniske hindringer under overgangen til hjemmekontor, har deltakerne nå blitt tryggere på teknologien og å arbeide fra fjernkontor. Virksomhetene har dessuten også investert i nødvendig utstyr til deltakerne på fjernkontor. Imidlertid er det viktig å understreke at suksessen til hybride møter ikke ligger bare i utnyttelsen av teknologi til samhandling, men også i dynamikken mellom deltakerne og lokasjonene, som vi vil diskutere videre.

## 5.5 Dynamikk

Dynamikken mellom deltakerne påvirker effektiviteten i hybride møter. Dynamikken i hybride møter blir blant annet påvirket av sosiale relasjoner, samtaleflyten på tvers av lokasjoner og inkludering/ekskludering av IDD. I observasjonene var det både IDD og SD, men som nevnt i kapittel 4.1.1 Informasjon - Fordeling mellom SD og IDD var omtrent 80 % av all de observerte SD. Dette kan ha påvirket dynamikken mellom deltakerne, da de fleste var samlokaliserte.

### 5.5.1 Sosialt samspill

Den sosiale og kulturelle konteksten og sammensetning av deltakere, påvirker effektiviteten i hybride møter (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokrose, 2020; Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokrose, 2019). Dette innebærer at hvor godt deltakerne kjenner hverandre fra før, og hvorvidt de er vant til å samarbeide, utgjør en betydelig faktor for møtets effektivitet. Det ble observert at møtedeltakerne i casevirksomhet A og B kjente hverandre godt og var vant til å jobbe sammen. Dette betyr sannsynligvis at de har tydelig definerte arbeidsoppgaver og jobber godt sammen på tvers av lokasjoner (Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokrose, 2019). Informant04 og 08 bekreftet dette og sa at det var enklere å delta aktivt som IDD dersom de kjente de andre deltakerne godt og var vant til å jobbe sammen. Dette kan være fordi de kjenner igjen hverandres stemmer og væremåte fra før (Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokrose, 2019). Dette viser at det er enklere å delta i diskusjoner og komme med innspill om man kjenner de andre deltakerne, noe som fremmer bedre diskusjoner og gjør møtene mer effektive. Det indikerer også at det kan være spesielt vanskelig å delta aktivt i møte om man deltar som IDD og ikke kjenner de andre deltakerne. Noe som kan hemme effektiviteten i et møte ved at deltakerne ikke bidrar i diskusjonen i like stor grad. Informantene påpekte også at møter kan bidra til å styrke samhold og trivsel blant de ansatte.

Trivsel blant deltakerne er en viktig faktor for å gjennomføre effektive møter, og tidligere forskning har vist at latter, humor og oppmuntring av hverandre fremmer godt samarbeid (Lehmann-Willenbrock & Allen, 2014). Det ble observert i begge casevirksomhetene at de brukte humor underveis i møtene, noe som førte til latter og generelt god stemning. Deltakernes energinivå og kroppsspråk påvirket også stemningen i møtet. Noen innleggsholdere fremsto mer engasjerte enn andre og utstrålte et positivt kroppsspråk ved å lene seg fremover, opprettholde øyekontakt og holde armene avslappet. Derimot, uttrykte andre deltakere negativt kroppsspråk, som for eksempel ved å støtte hodet eller sitte med armene i kors (Hindle, 1998). Det ble videre observert at deltakerne ble påvirket av hverandres kroppsspråk, og negativt kroppsspråk kunne påvirke de andre deltakere negativt. Dette ble påvist ved at flere deltakere hadde lignende kroppsspråk på samme tidspunkt. Eksempelvis på et tidspunkt i observasjon 1 (A-L) støttet alle møtedeltakerne hodet ved unntak av møteleder. Dette fenomenet kan knyttes til «chameleon-effekten», som beskriver hvordan individer i grupper ubevisst etterligner hverandres kroppsholdning og adferd (Chartrand & Bargh, 1999). Positivt

kroppsspråk kan på denne måten fremme samarbeidet under møtet og oppmuntre til deltakelse, mens omvendt kan lukket og negativt kroppsspråk redusere deltakernes vilje til å bidra i diskusjoner ved at det utstråler lavt engasjement. Dette vil påvirke møtets effektivitet da godt samarbeid og aktive deltakere er essensielt for å ha effektive møter. Derfor, gitt den betydningen trivsel har for effektiviteten, samt den gjensidige påvirkningen av kroppsspråk mellom møtedeltakere, er det viktig at deltakerne i hybride møter er bevisst på hvilken energi og kroppsholdning de utstråler.

Det viste seg i observasjonene at det oppstå en asymmetri i interaksjonen og den sosiale konteksten mellom SD og IDD, da det fremsto enklere å kommunisere innad på samme lokasjon, enn på tvers av lokasjoner. En mulig årsak til dette kan være vanskeligheter med å ha øyekontakt med IDD. Dette fordi deltakeren naturlig vil ha blikket festet på skjermen og ikke direkte inn i kamera på datamaskinen. Dette kan hemme kommunikasjonen ettersom øyekontakt er en viktig ikke-verbal kommunikasjonsform som indikerer interesse for det som blir sagt (Hindle, 1998; Mehrabian, 2007). Videre ble det observert en tydelig forskjell i stemningen mellom IDD sammenlignet med de som var samlokaliserte. Eksempelvis, ved flere anledninger da noe morsomt ble nevnt hos SD, begynte disse deltakerne å le, mens IDD valgte å smile bredt eller forble stille. Dette kan tyde på at IDD ikke føler seg inkludert i det sosiale miljøet under møtene eller at de følte det var unaturlig å le i møtet når man deltok som IDD. Det ble nevnt av flere informanter at de følte de mistet det sosiale samholdet når en har digitale eller hybride møter, og treffes sjeldnere. Noe som kan bety at SD føler mindre sosialt bånd til IDD sammenlignet med de andre samlokaliserte. I tillegg nevnte Informant04 at de ofte avsluttet møtene med IDD for så å snakke sammen sosialt etterpå. Dette kan redusere effektiviteten i hybride møter, da god trivsel blant alle deltakerne er en avgjørende faktor for vellykkede møter. Et tiltak for å styrke samholdet kan være å gjennomføre fysiske møter med jevne mellomrom, eksempelvis hver måned, der alle deltakerne må være på kontoret.

Våre funn indikerer at den sosiale og kulturelle konteksten, inkludert hvor godt deltakerne kjenner hverandre og deres erfaring med samarbeid, har en vesentlig innvirkning på effektiviteten i hybride møter. Videre er trivsel og bevissthet om kroppsspråk også en avgjørende faktorer. Et åpent kroppsspråk og blikkontakt fremmer samarbeid, mens negativt kroppsspråk kan hemme det. Asymmetrien som oppstår mellom SD og IDD påvirker den sosiale dynamikken i møtet, og videre vil vi belyse hvordan samtaleflyten mellom de ulike lokasjonene blir påvirket.

### 5.5.2 Samtaleflyt mellom lokasjoner

Dynamikken i hybride møter påvirkes av flyten i samtalen på tvers av lokasjonene. Dersom det er mange deltakere med i et hybrid møte, som beskrevet i kapittel 5.2.2 Deltakere, blir det vanskelig å få god flyt og det kan føre til at noen deltakere blir passive lyttere (Sjølie & Moe, 2021). Gjennom intervjuene ble det klart at deltakerne generelt opplever en bedre samtaleflyt i fysiske møter sammenlignet med hybride møter, noe som trolig er på grunn av asymmetrien som oppstår når IDD deltar. Eksempelvis at deltakeren har deaktivert kamera og mikrofon, at den glemmer å skru på mikrofonen ved innspill og ikke følger aktivt med på møtet. Under observasjonene oppsto det situasjoner hvor møtelederen stilte direkte spørsmål til IDD, og samtaleflyten i møtet ble avbrutt. Eksempelvis i observasjon 7 (B-T) stilte møteleder et direkte spørsmål til en IDD hvor hen fikk «snakker du til meg?» som svar. Det var også tilfeller hvor IDD hadde kamera og mikrofon deaktivert og ikke responderte på spørsmål, som nevnt i kapittel 5.3.1

Multitasking. Begge disse tilfellene viser at IDD var uoppmerksom, og for å gjennomføre effektive hybride møter er det derfor viktig å tilrettelegge for at IDD kan være en naturlig og aktiv del av samtaleflyten.

I observasjonene viste det seg at møtedeltakerne brukte varierende metoder for å få ordet. Noen benyttet fysisk håndsopprekning, mens andre benyttet digitale verktøy for det samme. Enkelte tok ordet når det var naturlig, mens andre hadde en tendens til å avbryte den som snakket. Vi observerte en tydelig forskjell mellom hvordan IDD og SD ba om ordet, da IDD oftere benyttet digital håndsopprekning og SD oftere kom med innspill der det var naturlig. Dette kan være fordi det er vanskeligere å lese sosiale signaler over digitale plattformer (Shoshan & Wehrt, 2021; Sjølie & Moe, 2021) og dermed er det enklere for SD å komme med innspill. Den ulike håndteringen av ordstyring skapte situasjoner hvor de som hadde hånden oppe ble oversett, og der flyten i samtalen ble avbrutt av unaturlig ordstyring. Et slikt tilfelle var under observasjon 5 (B-L) da en IDD rakk opp hånden digitalt og ordstyreren ga ordet direkte til deltakeren uten å fullføre sin egen setning. De fleste møtene hadde en fast ordstyrer, men under dette møtet virket det som de ulike innleggsholderen hadde rollen som ordstyrer etter sine innlegg. Det kunne potensielt vært bedre å ha en ordstyrer som holdt kontroll på hvem som ønsket å si noe under hele møtet, slik at innleggsholderne bare kunne ha fokus på en ting. Vi observerte også diskusjoner hvor noen satt med hånden oppe, mens andre tok ordet før deltakeren fikk mulighet til å snakke. I noen tilfeller grep møtelederen inn og ga ordet til den som hadde hånden oppe, mens andre ganger valgte vedkommende å senke hånden og selv avbryte diskusjonen, eller bare forbli stille. Dersom ikke alle deltakere får anledning til å bidra med sine innspill, kan dette hemme effektiviteten, ettersom de potensielt har verdifulle bidrag til diskusjonen.

Et av møtelederens ansvarsområder i et møte er å styre ordet og ha kontroll på hvem som ønsker å komme med innspill (Sinclair, 2019). Dette kan være utfordrende i hybride møter da det ikke var noen fast regel for å indikere at man ønsket å si noe i møtene vi observerte. Det fremsto også at det er vanskelig for IDD å henge med og komme med innspill når det oppstår mye diskusjon mellom SD og mange snakker samtidig. Observasjonene og intervjuene bekreftet dette, med flere tilfeller av deltakere som snakket over hverandre og andre som ikke kom til ordet. For å sikre at alle innspill blir hørt uten at det oppstår situasjoner hvor flyten blir brutt, er det spesielt viktig å tilrettelegge for IDD, fordi disse har vanskeligheter med å «lese rommet» og bryte inn i diskusjonen (Sjølie & Moe, 2021). Dette kan gjøres ved at møteleder blant annet er oppmerksom på om IDD aktiverer mikrofon, da dette kan være en indikator på at den ønsker å si noe (Liu, 2021). Det kan også være hensiktsmessig å vente noen sekunder etter et spørsmål for å gi IDD en mulighet til å komme med innspill (Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokmoose, 2019). Dersom møteleder ikke styrer diskusjonen på en hensiktsmessig måte, noe som også i dette tilfellet kan påvirke effektiviteten i møtet negativt fordi alle deltakerne ikke får bidratt med sine synspunkter. Hvis IDD gjentatte ganger ikke får mulighet til å komme med innspill vil dette også kunne skape en høyere terskel for å bidra i diskusjonen i senere møter.

Vi observerte en situasjon i observasjon 6 (A-L) hvor deltakerne skulle presentere seg selv ved å ta en «runde rundt bordet». Møteleder fulgte deltakernes fysiske plassering i rommet, inkludert de som var til stede som IDD på skjermen i rommet. Dette skapte forvirring for den IDD fordi hen ikke så den samme rekkefølgen på sin skjerm som de i møterommet, noe som gjorde at det ble en pause og møtelederen måtte be deltakeren



om å ta ordet. En lignende situasjon ble observert i en studie av Saatçi, Akyüz, Rintel og Klokmose (2020), der IDD også opplevde utfordringer med å forstå når det var deres tur til å snakke. Disse hendelsene viser at IDD blir anerkjent som en del av «runden», men det oppstår likevel forstyrrelser i flyten, ettersom teknologien ikke er tilrettelagt for dette. For å forbedre effektiviteten i slike aktiviteter, foreslår Saatçi, Akyüz, Rintel og Klokmose (2020) å innføre en fast rekkefølge for hvem som skal snakke i en typisk «runde rundt bordet». Vi vil også fremme en alternativ løsning, hvor hver deltaker «sender ordet» videre til neste person. Dette blir ofte brukt i digitale møter da deltakernes bilder vises i ulik rekkefølge på møteplattformer. Denne situasjonen viser at det ikke er tilrettelagt for slike øvelser i hybride møter. For at det ikke skal bryte opp samtaleflyten og hemme effektiviteten, er det viktig at det blir innført løsninger som tar hensyn til at deltakerne deltar fra ulike lokasjoner.

Våre funn tyder på at samtaleflyten og dynamikken i hybride møter påvirkes betydelig av at deltakerne deltar fra ulike lokasjoner. Forskjellene mellom lokasjonene, med SD som dominerer diskusjonen og IDD som blir passive lyttere, kan føre til isolasjon og lav deltakelse fra IDD. For å oppnå effektive hybride møter, er det nødvendig å tilpasse seg hverandre og tilrettelegge for aktiv deltakelse fra alle deltakere, uavhengig av lokasjon. Det er spesielt viktig å tilrettelegge for IDD, noe som kan løses ved klarere retningslinjer for ordstyring, og ved at møteleder er ekstra oppmerksom på IDD under møtet. Dette fører oss inn på et relatert tema, nemlig ekskludering av IDD i hybride møter.

### 5.5.3 Ekskludering av individuelle digitale deltakere

Asymmetrien mellom IDD og SD i hybride møter kan ofte føre til situasjoner der IDD blir ekskludert, selv om dette ikke er intensjonen (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokmose, 2020). Til tross for at hybride møter i utgangspunktet er ment for å være mer inkluderende ved å tillate deltagelse fra flere lokasjoner, oppstår det ofte ekskludering av IDD i løpet av møtet (Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokmose, 2019).

Observasjonene våre viste gjentatte ganger at samtalen og diskusjonen hovedsakelig foregikk på lokasjon 1, hvor det var flest deltakere samlet og møtelederen befant seg. Dette gjaldt også for ledermøtene i casevirksomhet A, hvor det var to separate møterom med SD. Videre ble det observert at deltakerne som var samlokalisert med møteleder generelt ga flere innspill, og det var merkbart mindre respons når deltakere kommuniserte på tvers av lokasjoner sammenlignet med innad på samme lokasjon. Ettersom vi observerte at deltakerne henviste seg mest til møteleder kan hierarkiske relasjoner mellom deltakerne ha vært med på å påvirke dynamikken (Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara, & Klokmose, 2019), og at samtalen hovedsakelig foregikk der møtelederen var til stede. I 13 av 14 tilfeller (med og uten møteleder) fant vi at SD kom med flere innspill enn IDD (kap. 4.1.6 Antall innspill). Dette samsvarer med forskning av Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokmose (2019), som fant at IDD generelt er mer passive og deltar mindre i hybride møter på grunn av manglende tilrettelegging for aktiv deltakelse (Sjølie & Moe, 2021). Disse funnene indikerer at den mest fremtredende asymmetrien i hybride møter er ulikheten i opplevelsen for SD og IDD.

I intervjuene ble det fremhevet at IDD ofte ender opp som passive tilskuere i møtene, noe som resulterer i en utenforskapfølelse. Dette kan føre til at IDD føler seg isolert og at SD dominerer interaksjonen (Heath & Luff, 1992). Asymmetrien som oppstår mellom IDD og SD beskrives av Yankelovich, Simpson, Kaplan og Provino (2007) som en «ond sirkel» hvor IDD føler at de blir ignorert, mens SD oppfatter de som mindre engasjerte

og passive, noe som medfører at IDD blir enda mindre inkludert i møtet. For å lykkes med effektive hybride møter er det derfor avgjørende å kunne lede og tilrettelegge for denne asymmetrien. Det kom også frem i intervjuene at det er viktig at alle deltakerne er bevisste på at det er et hybrid møte. Dette samsvarer med at Saatçi, Akyüz, Rintel og Klokmose (2020) mener at man må tilpasse seg og tilrettelegge for hverandre for å sikre gode hybride møter. Informantene la vekt på at møteleder i et hybrid møte må kunne balansere oppmerksomheten mellom to ulike steder for å skape en så lik opplevelse som mulig for SD og IDD. Å sørge for at IDD blir inkludert på lik linje med SD viste seg å være en av de mest krevende aspektene ved hybride møter.

I intervjuene kom det frem at det ofte fremstår en skjevfordeling mellom IDD og SD, der møtedeltakerne ikke fremstår som «likeverdige» og IDD gjerne blir «oversett». Dette kan være fordi SD ikke opplever den samme tilstedeværelsen fra IDD, og dermed ekskluderer dem ubevisst. I intervjuene kom det frem at deltakere som deltok som IDD i hybride møter før pandemien opplevde det som befriende når alle under pandemien måtte delta i møter digitalt. Dette fordi de da opplevde at alle deltakerne var likestilt. Saatçi, Akyüz, Rintel og Klokmose (2020) understreker at møter er sosiale fenomener formet av deltakernes interaksjon. De påpeker også at i hybride møter er det behov for mer enn bare video og stemme for å etterligne dynamikken i ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Etter som SD har en eklere og mer effektiv form for kommunikasjon så kan SD ende opp med å ha et «eget møte», hvor IDD blir ekskludert. Det ble belyst i både observasjonene og intervjuene at det ble gjort små avklaringer mellom SD med lavmælt stemme, noe som er vanskelig for IDD å oppfatte. Hvis IDD utelates fra diskusjoner kan dette hemme effektiviteten i hybride møter, spesielt hvis IDD har viktige bidrag å komme med, men ender opp som en passiv tilskuer. Det er essensielt å erkjenne og adressere disse problemene for å sikre at alle møtedeltakere føler seg inkludert og likestilt, uavhengig av deres tilstedeværelse i møtet.

For å bedre inkludere IDD i dialogen, kan man vurdere tiltak som å gjennomføre en innsjekk-øvelse for å legge til rette for aktiv deltakelse. Forskning indikerer at personer som snakker tidlig i et møte, er mer tilbøyelige til å delta aktivt senere i møtet (Sjolie & Moe, 2021). Dermed kan en innsjekk-øvelse være et effektivt virkemiddel for å oppmuntre til aktiv deltakelse, mens det også øker bevisstheten blant SD om at IDD er til stede. Dette ble ikke gjennomført i noen av observasjonene, noe som kan være fordi de kjenner hverandre godt fra før og ikke anser det som nødvendig. Under observasjonene så vi at enkelte deltakere var mer passive når de deltok som IDD sammenlignet med når de deltok samlokalisert, noe som ble bekreftet i intervjuene. Dette antyder at det fortsatt er viktig å engasjere IDD tidlig i møtet, selv om de allerede kjenner de andre deltakerne godt. Det må også tas i betraktning at slike øvelser kan være tidkrevende, spesielt når det er mange møtedeltakere. Det kan derfor være hensiktsmessig å gjennomføre innsjekk-øvelser kun med IDD for å aktivere dem tidlig i møtet. Innsjekk-øvelser kan dermed bidra til å øke effektiviteten i hybride møter ved å fremme aktiv deltakelse fra alle deltakerne.

I våre observasjoner ble det observert at SD ubevisst ekskluderte IDD med å vende ryggen mot eller sitte foran kamera. En spesiell hendelse i observasjon 6 (A-L) skilte seg ut, da to nye deltakere kom inn i møtet og satte seg rett foran kameraet. Dette førte til mindre interaksjon mellom lokasjonene, noe som kan ha vært påvirket av at SD ikke kunne se IDD, og omvendt. Flere informanter påpekte viktigheten av å være bevisst på kameraets plassering i rommet for å unngå å ekskludere andre ved å vende seg bort.

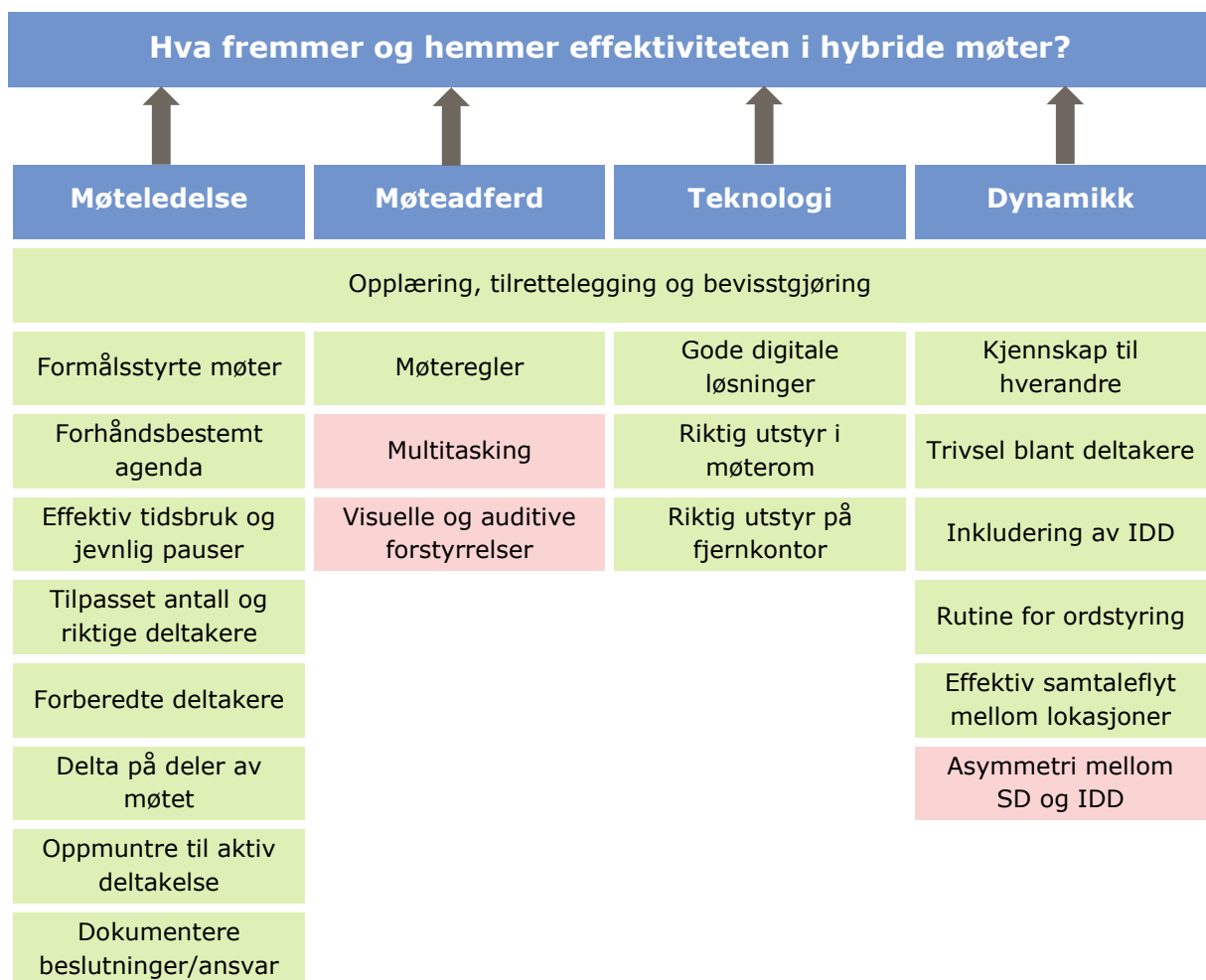
Dette funnet samsvarer med Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokrose (2019) sin forskning hvor det ble observert at SD i et hybrid møte satte seg med ryggen mot kamera, noe som førte til mindre interaksjon mellom IDD og SD. Disse episodene illustrerer tydelig at det er nødvendig å gjøre SD oppmerksom på at slik adferd kan virke ekskluderende for IDD. Det understreker også behovet for å legge til rette for aktiv deltakelse fra alle parter i hybride møter.

For å sikre likestilling mellom SD og IDD fant vi at det burde informeres og opplæres i hybrid møtepraksis, hvordan teknologien skal brukes og potensielle utfordringer. Dette kan forbedre effektiviteten i hybride møter ved at det tilrettelegger for asymmetrien i kommunikasjonen mellom SD og IDD. I Saatçi, Rädle, Rintel, O'Hara og Klokrose (2019) sin studie observert de at noen samlokaliserte grupper koblet seg opp individuelt med egne datamaskiner. Dette kan være en løsning for å skape en likere opplevelse for alle deltakerne ved at SD vises på samme måte som IDD i møteplattformen, og dermed inkluderes IDD i større grad. Ulempen er at dialogen mellom SD blir mindre naturlig og mer krevende å utføre. Det kan derfor være mer hensiktsmessig å bruke en møteplattform som støtter slike funksjoner, fremfor at alle deltakere bruker egne datamaskiner, som foreslått av Saatçi, Akyüz, Rintel og Klokrose (2020). I våre observasjoner hos casevirksomhet A, la vi merke til at de allerede har mulighet til å rekke opp hånden digitalt via en skjerm på bordet i møterommet, noe som tyder på at de har tilgang til noe av samme funksjonalitet som IDD. Til tross for dette, ble den kun sett i bruk ved få tilfeller og som nevnt i kapittel 5.5.2 Samtaleflyt mellom lokasjoner, var bruken av håndsopprekning for å komme til ordet uregelmessig. For å hindre at ekskludering av IDD hemmer effektiviteten i hybride møter er det dermed hensiktsmessig å innføre tiltak for å likestille SD og IDD og legge til rette for asymmetrien. Imidlertid er mye videomøteteknologi i dag designet for digitale møter og ikke tilpasset hybride møter (Saatçi, Akyüz, Rintel, & Klokrose, 2020). Derfor bør designløsninger av møteplattformer videreutvikles for å være fleksible og konfigurerbare, for å tilpasse behov og dynamikker for ulike typer møter. Møtet burde legge til rette for hybrid gjennomføring og dermed er det ikke kun IDD som må tilpasse seg de andre i møtet.

Våre funn viser at asymmetrien mellom IDD og SD i hybride møter ofte fører til at IDD blir ekskludert og passive tilskuere. Møtelederen har en viktig rolle i å balansere oppmerksomheten mellom lokasjonene for å skape en likestilt opplevelse. Imidlertid kan tiltak som innsjekk-øvelser og opplæring i hybrid møtepraksis bidra til å fremme aktiv deltakelse og effektivitet i hybride møter. Basert på disse funnene, er det tydelig at det er flere faktorer som både fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter, noe som vil undersøke mer detaljert i neste avsnitt.

## 5.6 Konseptuelt rammeverk for effektivitet i hybride møter

I Figur 5-1 nedenfor har vi oppsummert faktorene vi fant som fremmer og hemmer effektivitet i hybride møter i vårt eget konseptuelle rammeverk. De fire hovedkategoriene som ble identifisert er møteledelse, møteadferd, teknologi og dynamikk. Møteledelse og møteadferd omfavner hovedsakelig elementer som er relevante for alle typer møter, enten de er fysiske, digitale, eller hybride. Teknologi og dynamikk derimot, har en større vekt på møter hvor deltakerne deltar fra ulike lokasjoner. Opplæring, tilrettelegging og bevisstgjøring er plassert øverst i rammeverket, og er ansett som viktige elementer som fremmer effektiviteten i alle de nevnte kategoriene. De faktorene som fremmer effektivitet er markert i grønn farge, men disse kan også bli hemmere dersom de er dårlig utført eller ikke til stede. Faktorer som hovedsakelig er hemmere er markert med rød farge. Multitasking kan fungere både som en fremmer og en hemmer, men basert på våre funn, har det i hovedsak vist seg å være noe som hemmer effektiviteten i hybride møter og derfor har vi valgt å markere den i rødt. To andre faktorer vi hovedsakelig identifiserte som hemmere var visuelle og auditive forstyrrelser samt asymmetrien som oppstår mellom SD og IDD. Disse er vanskeligere å gjøre noe med i hybride møter, da visuelle og auditive forstyrrelser samt multitasking går på møteadferden til deltakerne. Disse kan forbedres med møteregler, men vaner og rutiner kan være vanskelig å omvende. Asymmetri oppstår uansett i hybride møter på grunn av ulik tilstedeværelse, og må derfor tilrettelegges for gjennom teknologien, møteadferden og møteledelsen.



Figur 5-1 Konseptuelt rammeverk for effektivitet i hybride møter

## 6 Konklusjon

Vår studie har bekrefter at den hybride arbeidsmodellen, som kombinerer arbeid fra fjernkontor og arbeidsplassen, har blitt den nye normalen. Denne modellen gir økt fleksibilitet, tilgjengelighet, og kan fremme produktivitet og bedre balanse mellom arbeid- og privatliv ved å la ansatte velge arbeidssted basert på individuelle preferanser. Den reduserer også reisetid og er ressursbesparende. Imidlertid kan det oppstå negative konsekvenser av hybrid arbeid, som dårligere samhold i team og på arbeidsplassen og risiko for at deltakere på fjernkontor føler seg isolert. Tretthet og utmattelse blant IDD i hybride møter ble spesielt fremhevet. Med økende bruk av den hybride arbeidsmodellen, blir det stadig viktigere å forstå hvilke faktorer som påvirker effektiviteten i hybride møter. På bakgrunn av dette ønsker vi å besvare problemstillingen: «Hva fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter?».

Våre funn understreker først og fremst viktigheten av god møteledelse for å gjennomføre effektive hybride møter. Dette inkluderer avgjørelsen om det er nødvendig å avholde et møte, med utgangspunkt i hva som er formålet. Videre er det viktig å involvere bare deltakere som bidrar til å nå formålet. Det er også viktig å ta en vurdering på hvor mange deltakere som skal delta, og varighet av møtet, spesielt i møter hvor noen deltar som IDD. Dette fordi våre funn peker på at deltakerne blir mer slitene når de deltar som IDD, sammenlignet med når de deltar som SD. I tillegg viste våre funn at lengden på møter kan redusere deltakernes engasjement, mens pauser og god tidsbruk kan forbedre effektiviteten. Nøkkelen til et vellykket møte ligger i dyktig møteledelse, hvor møtelederen effektivt styrer diskusjonen, sikrer aktiv deltakelse fra alle deltakerne og holder seg til tidsplanen. Tilstrekkelig forberedelse i form av en agenda og relevant materiale er nyttig for å sikre aktiv deltakelse under møtet. I tillegg er god dokumentasjon gjennom referater en viktig faktor for effektivitet, da dette skaper forpliktelse til oppgavene som er tildelt under møtet. Dokumentasjon av møter gir også deltakere som ikke var til stede mulighet til å oppdatere seg. Funnene våre viste at det kan fremme effektiviteten at deltakere kun deltar på relevante deler av et møte og at en avslutter møter tidligere enn planlagt dersom formålet er nådd for å frigjorde deltakernes tid. Møteledelse er sentralt for å gjennomføre effektive hybride møter, men deltakernes bevisste eller ubevisste adferd vil også påvirke møtets effektivitet.

Deltakernes adferd under hybride møter ble videre identifisert som en faktor som påvirker effektiviteten. Vi fant at multitasking både kan fremme og hemme effektiviteten, avhengig av relevansen for møtet. Til tross for dette, oppfattes det uansett som en uting ovenfor de andre møtedeltakerne, og dermed er det hovedsakelig en hemmer. Vi fant at både SD og IDD multitasket i hybride møter, men det var vanskeligere å legge merke til at IDD gjorde det. Derfor er det enklere å ty til multitasking som IDD, spesielt hvis de i tillegg har mikrofon og kamera deaktivert. Det ble dog sett at det er en del multitasking også blant SD, spesielt når de har med egne datamaskiner i møtet. Videre kan visuelle og auditive forstyrrelser knyttet til kamera- og mikrofonbruk påvirke effektiviteten i hybride møter negativt, ved å avlede deltakernes oppmerksomhet. Deltakerne kan eksempelvis bli forstyrret av bakgrunnsbildet eller bakgrunnsstøyen til IDD. For å unngå at disse forstyrrelsene hemmer effektiviteten er det avgjørende med gode regler og rutiner for kamera- og mikrofonbruk. Deltakernes møteadferd kan være vanskelig å endre, men noe man derimot enklere kan forbedre er selve teknologien som blir benyttet i hybride møter.

Våre funn viste at effektivitet i hybride møter er avhengig av tilstrekkelig digital infrastruktur, og riktig teknologi har potensialet til å gjøre hybride møter mer inkluderende. Faktorer som kamerabildet og lyd kvaliteten viste seg å påvirke hvor effektiv kommunikasjonen mellom de ulike lokasjonene var. IDD varierer i bruken av kamera og mikrofon, noe som kan hemme effektiviteten i kommunikasjonen hvis det forblir deaktivert. Det viste seg også viktig at deltakere er kjent med hvilken funksjonalitet møteplattformene tilbyr og hvordan de bruker denne. Dette underbygger idéen om at selv om teknologi er avgjørende, er det også menneskelig tilpasning og utvikling av tekniske ferdigheter som spiller en viktig rolle i effektiviteten av hybride møter. Underveis i møtene viste det seg at dette påvirket dynamikken mellom de ulike lokasjonene og deltakerne.

Dynamikken mellom deltakerne og lokasjonene i hybride møter ble identifisert som den største hemmeren for effektivitet. De faktorene vi identifiserte som vesentlige for å forme denne dynamikken inkluderer sosiale relasjoner, samtaleflyt på tvers av lokasjoner og inkludering/ekskludering av IDD. Først så vi at effektiviteten av hybride møter avhenger av den sosiale og kulturelle konteksten, samt deltakernes trivsel. Godt kjennskap til hverandre og bruk av humor kan bidra til å forbedre effektiviteten, fordi det legger til rette for bedre samarbeid på tvers av lokasjoner. Derimot kan asymmetri av interaksjon mellom SD og IDD svekke effektiviteten og gjøre at deltakerne mister det sosiale samholdet. Videre fant vi at samtaleflyten på tvers av lokasjoner blir påvirket av denne asymmetrien i interaksjon. Det oppstod situasjoner der samtaleflyten ble brutt på grunn av uoppmerksomhet fra IDD og ulike rutiner for å komme med innspill via håndsopprekning. Det ble i tillegg funnet at IDD sliter mer med å lese rommet og komme innspill der det er naturlig, spesielt hvis SD snakker over hverandre. Dette fører til at i hybride møter dominerer SD diskusjonen og IDD blir passive lyttere, noe som medfører isolasjon av IDD. For å oppnå effektive hybride møter, er det derfor nødvendig å tilpasse seg hverandre og legge til rette for aktiv deltakelse fra alle deltakere, uavhengig av lokasjon. Tiltak møtelederen kan gjøre for å få til god samtaleflyt mellom lokasjoner er å stille direkte spørsmål til passive deltakere, være oppmerksom på om IDD ønsker å ta ordet og generelt legge til rette for god ordstyring og inkludering.

Til slutt ble det avdekt at hybride møter kan føre til at IDD blir ekskludert, nettopp på grunn av asymmetrien som oppstår mellom dem og SD. Dette kan skyldes at SD opplever enklere og mer effektiv kommunikasjon enn IDD, noe som fører til utilsiktet ekskludering av IDD. Det ble observert at det oppsto egne interne samtaler mellom SD, hvor IDD ikke klarte få med seg hva som ble sagt, noe som endte med ekskludering. For å inkludere IDD i diskusjonen kan det brukes innsjekk-øvelser slik at de aktiveres tidlig i møtet, og ikke ender opp som passive lyttere. I tillegg kom det frem at deltakere følte seg likestilt under fysiske og digitale møter, men ikke i hybride. For mer likestilling i gjennomføringen kan en innføre noen felles møtefunksjonaliteter for SD og IDD. I tillegg til å benytte gode tekniske møteplattformer som er tilpasset hybrid gjennomførelse. Dersom IDD ikke blir inkludert vil det hemme effektiviteten fordi de ikke får bidratt med nyttige innspill. For å tilrettelegge for inkludering av IDD og dynamikken mellom lokasjonene i hybride møter er det viktig at deltakerne opplæres i hybrid møtepraksis, hvordan teknologien skal brukes og potensielle utfordringer.

Oppsummert er det nødvendig med god møteledelse for å fremme aktiv deltakelse, bevisstgjøring av møteadferd for å unngå forstyrrelser og nødvendig opplæring av teknologi for å oppnå likestilling. I tillegg må man tilrettelegge, være bevisst på å ha tilstrekkelig opplæring i hvordan dynamikken utspiller seg i hybride møter. Dynamikk er identifisert som den hovedkategorien som påvirker effektiviteten i hybride møter i størst grad, sammenlignet med digitale og fysiske. Innen dynamikk er det spesielt viktig å tilrettelegge for godt sosialt samspill, effektiv samtaleflyt mellom lokasjoner og inkludering av IDD. Alle de viktigste elementene som *fremmer og hemmer effektivitet i hybride møter* er presentert i vårt rammeverk under de fire hovedkategoriene: møteledelse, møteadferd, teknologi og dynamikk. Innenfor alle kategoriene er det viktig med opplæring, tilrettelegging og bevisstgjøring for å sikre effektive hybride møter.

## 6.1 Teoretiske implikasjoner

Vår forskning bidrar inn i et mindre utforsket område og et relativt nytt fenomen som er hybride møter. Det eksisterende fagfeltet på effektivitet i fysiske og digitale møter er godt utforsket og ga et godt grunnlag for å finne ut hva som påvirker effektiviteten i hybride møter. Det har i nyere tid blitt gjort forskning på den hybride arbeidsmodellen og hybride møter, men ingen har før satt sammen de to elementene i sammenheng for å undersøke effektivitet i hybride møter. Vår masteroppgave bidrar dermed til å skape en bredere forståelse for feltet: effektivitet i hybride møter.

Sammenlignet med tidligere forskning på effektive møter, hybride møter og den hybride arbeidsmodellen opplevde vi at flere av våre funn samsvarte og støttet opp under tidligere funn. Derfor er det grunn til å påstå at funnene i studien kan teoretisk generaliseres. I tillegg bidrar vår forskning med å videreutvikle feltet innen effektive møter og hybride møter. Dette med funn som tidligere ikke har blitt belyst i like stor grad som asymmetri og ekskludering av IDD samt at gjennomføringen av hybride møter ikke er lagt til rette for hybrid gjennomførelse.

## 6.2 Praktiske implikasjoner

Mange virksomheter benytter i dag en form for hybrid arbeidsmodell og de fleste arbeidsplasser har daglige møter. Det er også ofte frustrasjon rundt møter fordi de ikke er så effektive som arbeidstakere skulle ønsket. Møter med ulik tilstedeværelse hvor noen deltakere er samlokalisert, mens andre sitter på fjernkontor vil endre dynamikken i møter og skape et større behov for kontroll for å sikre effektivitet. Derfor vil vår studie være viktig for virksomheter som praktiserer en hybrid arbeidsmodell, for å gi føringer for hva de burde tenke på for å gjennomføre så effektive hybride møter som mulig, og dermed får mest mulig ut av ressursene sine.

Dette er en casestudie og funnene er derfor ikke direkte overførbar til alle virksomheter, da vi ikke kan generalisere horisontalt til en populasjon. Den kan derimot brukes som en inspirasjon til andre virksomheter som gjennomfører hybride møter i lignende settinger og som ønsker å sette fokus på å gjøre møtene så effektive som mulig. Vi kan imidlertid anta at studien er naturalistisk generaliserbar, hvis leseren kan relatere seg til konteksten og casene som er beskrevet i denne forskningen.

### 6.3 Refleksjon rundt forskningsprosessen

Temaet ble valgt basert på den stadig økende bruken av hybride arbeidsmodeller. Mer spesifikt valgte vi at problemstillingen skulle fokusere på hybride møter fordi mye av arbeidshverdagen for kunnskapsarbeidere går med til møtevirksomhet. På bakgrunn av at mye tid og ressurser benyttes til møter ønsket vi å legge fokuset på effektiviteten i hybride møter, med mål om å finne ut hvilke faktorer som fremmer og hemmer effektiviteten spesielt i hybride møter. En svakhet ved avgrensingen er at vi valgte å se på alle faktorer som påvirket effektiviteten i hybride møter, men flere av faktorene er også viktige i fysiske og digitale møter. For en mer spisset problemstilling og avgrensning kunne vi ha utelatt faktorene som er relevante i alle former for møter, og bare konsentrert oss om de unike aspektene ved hybride møter. Dette ville gitt oss muligheten til å gå enda mer i dybden i både teorien, resultatene og diskusjonen. Grunnen til at vi valgte å se bredere på faktorene var fordi vi ikke hadde erfaring med å forske på feltet effektivitet i møter fra før, noe som ville gjort det utfordrende å isolere de unike elementene ved hybride møter. Dersom vi skulle gjort forskningsprosjektet igjen kunne vi gjort en sammenligning mellom fysiske, digitale og hybride møter for å spisse oss inn på de unike faktorene i hybride møter for mer dybde. Dette ville dog utelatt viktige elementer og gitt en mindre helhetlig forståelse av hva som fremmer og hemmer effektiviteten i hybride møter.

Som en følge av at vi valgte å se på alle faktorene som påvirker effektiviteten i møter og spesifikt ved hybride ble teorikapitlet noe bredt fordi mye skulle dekkes. Dette gjorde at vi ikke fikk muligheten til å gå like i dybden av hver del. I oppstarten, da vi hadde begrenset med kunnskap om temaet, var det naturlig å gjøre et bredt litteratursøket og se på mange faktorer. Etter hvert som datainnsamlingen ble gjennomført, gjorde vi ytterligere litteratursøk og spisset inn delene i teorien basert på våre funn. Dette styrket oppgaven ved at vi fikk understøttet funnene våre enda sterkere. I tillegg forsket vi på et felt som utvikler seg raskt og vi opplevde at det kom ny forskning i løpet av forskningsperioden som vi benyttet oss av.

Under arbeidet med denne masteroppgaven hadde vi en begrenset tidsperiode fra januar til mai 2023. Vi valgte derfor å begynne utarbeidelsen av temaet i september 2022. Vi hadde også begrenset med arbeidskraft i og med at vi var to studenter og ikke en større forskningsgruppe. Disse begrensningene var imidlertid ikke mulig å endre og vi måtte tilpasse oss innenfor de gitte rammene. Siden masteroppgaven ble skrevet ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim var det naturlig for oss å finne casevirksomheter i nærheten som det var mulig å besøke. Dette var praktisk og gjorde det enkelt å gjennomføre datainnsamlingen fysisk i virksomhetens lokaler, samtidig som det sparte oss for ressurser i form av reisepenger og -tid. Til tross for de praktiske fordelene ved dette valget, kan det ha ført til et mindre variert utvalg i datainnsamlingen. Likevel, hvis vi skulle ha gjennomført forskningsprosjektet på nytt, ville vi ha tatt samme beslutning, siden oppgaven hadde et casesdesign og målet var å gå i dybden av fenomenet.



I datainnsamlingen valgte vi metodetriangulering ved at vi gjennomførte og hentet inn data fra både observasjoner og intervjuer. Dette ble gjort for å gi en grundig og helhetlig forståelse av problemstillingen, og for å sikre at vi kunne besvare den med tilstrekkelig innsikt. Observasjonene ga oss førstehåndsinformasjon om hva som påvirket effektiviteten i hybride møter. I tillegg ga intervjuene oss andrehåndsinformasjon om deltakernes subjektive følelser og tanker rundt temaet. Vi valgte å samle inn data fra to casevirksomheter, hvor vi observerte syv hybride møter og intervjuet åtte møtedeltakere. Dette antallet analyseenheter ble vurdert som tilstrekkelig gitt rammene for prosjektet og avgrensingene som ble gjort. Dersom vi hadde mer tid og ressurser tilgjengelig kunne vi gjennomført observasjoner og intervjuer i flere casevirksomheter og i andre geografiske områder for mer variasjon i utvalget. Dette ville gitt bedre grunnlag for sammenligning på tvers av virksomhetene. Vi opplevde dog innenfor de to utvalgte casevirksomhetene at vi nådde et metningspunkt i datainnsamlingen av de utvalgte møtene. Totalt valgte vi å observere tre ulike møteserier fordelt på de to virksomhetene. Vi kunne observert flere enkeltstående møter med andre sammensetninger av deltakere, men vi ønsket at deltakerne skulle bli vant til at vi var til stede slik at de i mindre grad ble påvirket.

## 6.4 Videre forskning

Med bakgrunn i at forskningsområdet effektivitet i hybride møter er lite utforsket, vil det være et stort grunnlag for videre forskning. Det hadde eksempelvis vært interessant å gå mer i dybden i hver av faktorene som ble identifisert til å påvirke effektiviteten i hybride møter, spesielt de som skilte seg ut fra digitale og fysiske møter. Det hadde også vært interessant å gå mer i bredden og utføre studier på flere virksomheter for å sammenligne funnene. Et av de mest spesielle hovedfunnene vi avdekket knyttet til effektivitet i hybride møter var hvordan dynamikken ble påvirket av ulik tilstedeværelse. Dette er derfor et område som er spennende for videre forskning. Gjennom vår studie ble det eksempelvis ikke observert hvordan dynamikken ville endret seg om møtelederen deltok som IDD. Det ble heller ikke observert et møte hvor det var flere deltakere som deltok som IDD sammenlignet med SD. Det hadde derfor vært interessant å undersøke hvordan dynamikken og flyten i hybride møter ville endret seg i disse tilfellene. Adferd og kroppsspråk til deltakere i møter påvirker også effektiviteten. Dette er områder som er lite utforsket og som åpner for potensiell ny forskning.

Et annet viktig funn var at dagens møteplattformer ofte ikke er tilrettelagt for hybride møter. Derfor hadde det vært spennende å utforske videre hvordan en kan tilrettelegge for effektive hybride møter best mulig via møteplattformen. Asymmetrien som oppstår mellom IDD og SD ble identifisert som en av de største hemmerne for effektiviteten og derfor er det spesielt spennende å utforske hvordan en best kan tilrettelegge for dette. Det hadde eksempelvis vært spennende å teste ut i et forskningsprosjekt hvordan effektiviteten endrer seg dersom alle deltar med egne datamaskiner. Et spørsmål som dukket opp i vårt forskningsprosjekt var om det i det hele tatt er mulig å tilrettelegge for asymmetrien mellom IDD og SD, da en uansett vil være til stede på ulike måter i et hybrid møte.

Teknologien utvikler seg stadig, og fremtidige møter kan ta i bruk teknologier som kunstig virkelighet, utvidet virkelighet og kunstig intelligens. Kunstig og utvidet virkelighet kan gjøre at møtedeltakere kan delta i møter på helt nye måter hjulpet av teknologien. Dette kan legge til rette for at det blir enklere å gjennomføre hybride møter og enklere å effektivisere, i tillegg til at det kan bringe med seg nye utfordringer. I fremtiden kan en eksempelvis se for seg at kunstig intelligens overtar deler av møteledelsesjobben som å lage agenda og skrive referat. Det kan også hende at behovet for møter gradvis forsvinner fordi kunstig intelligens kan ta de beste beslutningene for virksomheten, basert på dens enorme kunnskapsdatabase. Den digitale utviklingen og bruken av hybride møter vil trolig fortsette i fremtiden, og derfor vil forskning på hvordan en kan utnytte teknologien best mulig og effektivisere hybride møter være svært aktuelt fremover.

Det er uklart om kunstig intelligens vil erstatte alle møter i fremtiden, men det som er sikkert er at den hybride arbeidsmodellen er kommet for å bli. Noe som gjør at effektivitet i hybride møter vil være viktig i mange år fremover.

## 7 Referanser

- Ahmad, Z., Asmawi, A., & Samsi, S. Z. (2022, oktober 17). Work-from-home (WFH): the constraints-coping-effectiveness framework. *Personnel Review*, 51(8). doi:<https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0072>
- Alexander, A., Cracknell, R., Smet, A. D., Langstaff, M., Mysore, M., & Ravid, D. (2021, 2023 mai). *What executives are saying about the future of hybrid work*. Hentet 24 fra McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work#/>
- Allen, J. A., & Rogelberg, S. G. (2013). Manager-Led Group Meetings: A Context for Promoting Employee Engagement. *Group & organization management*, 38(5), ss. 543-569. doi:<https://doi.org/10.1177/1059601113503040>
- Allen, J. A., Sands, S. J., Mueller, S. L., Frear, K. A., Mudd, M., & Rogelberg, S. G. (2012, april 20). Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings. *Management research review*, 35(5), ss. 405-418. doi:<https://doi.org/10.1108/01409171211222331>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015, september 24). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), ss. 40 - 68. doi:<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Andersen, G. (2019, juni 17). *Observasjon*. Hentet mars 12, 2023 fra ndla: <https://ndla.no/article/18528>
- Anderson, K. (1994). *Making meetings work: How to plan and conduct effective meetings*. West Des Moines: American Media Pub.
- Bailey, J., & Burch, M. (2010). *25 essential skills & strategies for the professional behavior analyst : expert tips for maximizing consulting effectiveness*. New York: Routledge.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021, april). Why Working from Home Will Stick. *National Bureau of Economic Research*. doi:<https://doi.org/10.3386/w28731>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014, november 20). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), ss. 165-218. doi:<https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Borum, F. (1990). *Valg af organisations sociologiske metoder*. (I. Andersen, Red.) København: Samfundslitteratur.
- Brøgger, A. (2021, mars 4). *Hybrid*. Hentet mars 8, 2023 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/hybrid>

- Busch, T. (2019). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Cao, H., Lee, C.-J., Iqbal, S., Czerwinski, M., Wong, P., Rintel, S., . . . Yang, L. (2021). Large Scale Analysis of Multitasking Behavior During Remote Meeting. *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, ss. 1-12. doi:<https://doi.org/10.1145/3411764.3445243>
- Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999, juni). The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), ss. 893-910. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.6.893>
- Christensen, P. H. (2022). *Hybridarbejde: Balancen mellem nye og gamle måder at arbejde på*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Copenhagen Business School. (u.d.). *Peter Holdt Christensen*. Hentet februar 20, 2023 fra Copenhagen Business School: <https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-business-humanities-and-law/staff/phcbhl#publications>
- Cornell, S., Nickel, B., Cvejic, E., Bonner, C., McCaffery, K., Ayre, J., . . . Dodd, R. (2020, desember 11). What positives can be taken from the COVID-19 pandemic in Australia? *The Health Promotion Journal of Australia*, 33(2), ss. 311-319. doi:<https://doi.org/10.1101/2020.12.10.20247346>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986, mai). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), ss. 554-571. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/2631846>
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987, september). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), ss. 355-366. doi:<https://doi.org/10.2307/248682>
- De Bruin, R., & Barber, L. K. (2022, februar). Is Electronic Multitasking Always Viewed as a Counterproductive Meeting Behavior? Understanding the Nature of the Secondary Task. *Psychological reports*, 125(1), ss. 442-447. doi:<https://doi.org/10.1177/0033294120973946>
- Eisenhardt, K. M. (1989, oktober). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), ss. 532-550. doi:<https://doi.org/10.2307/258557>
- FEK. (2019, februar 10). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet mars 13, 2023 fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Fosslien, L., & Duffy, M. W. (2020, april 29). *How to Combat Zoom Fatigue*. Hentet april 17, 2023 fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>

- Gratton, L. (2021, mai 1). How to Do Hybrid Right: When designing flexible work arrangements, focus on individual human concerns, not just institutional ones. *Harvard Business Review*, 99(3), 66-75. Hentet fra <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (1. utg., ss. 105–117). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Guba, E., & Lincoln, Y. S. (1985). Naturalistic Inquiry. I *Encyclopedia of research design* (ss. 880-885). Thousand Oaks: SAGE Publications.  
doi:<https://doi.org/10.4135/9781412961288>
- Hameed, B. Z., Tanidir, Y., Naik, N., Teoh, J. Y.-C., Shah, M., Wroclawski, M. L., . . . Vinee. (2021, oktober). Will "Hybrid" Meetings Replace Face-To-Face Meetings Post COVID-19 Era? Perceptions and Views From The Urological Community. *Urology*, 156, ss. 52-57. doi:<https://doi.org/10.1016/j.urology.2021.02.001>
- Hantula, D. A., Kock, N., D'Arcy, J. P., & DeRosa, D. M. (2011). Media Compensation Theory: A Darwinian Perspective on Adaptation to Electronic Communication and Collaboration. I G. Saad, *Evolutionary Psychology in the Business Sciences* (ss. 339-363). Berlin: Springer. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-540-92784-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-540-92784-6_13)
- Harward Business Review. (2021, november 4). *Harward Business Review*. Hentet mars 15, 2023 fra Video: How to Do Hybrid Meetings Right: <https://hbr.org/video/6280137131001/how-to-do-hybrid-meetings-right>
- Heath, C., & Luff, P. (1992, desember 1). Media space and communicative asymmetries: preliminary observations of video-mediated interaction. *Human-Computer Interaction*, 7(3), ss. 315-346. doi:[https://doi.org/10.1207/s15327051hci0703\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327051hci0703_3)
- Hindle, T. (1998). *Managing Meetings*. London: Dorling Kindersley Limited.
- Hopkins, J. L., & Bardoel, A. (2022, april 3). *Flexibility makes us happier, with 3 clear trends emerging in post-pandemic hybrid work*. Hentet mars 15, 2023 fra The Conversation: <https://theconversation.com/flexibility-makes-us-happier-with-3-clear-trends-emerging-in-post-pandemic-hybrid-work-180310>
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023, februar 8). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Understanding Sustainable Human Resource Management*, 15(4), s. 3086. doi:<https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Ishii, K., Lyons, M. M., & Carr, S. A. (2019, april 26). Revisiting media richness theory for today and future. *Special Issue: Emerging Technologies: Perspectives from Behavioral Scientists*, 1(2), ss. 124-131. doi:<https://doi.org/10.1002/hbe2.138>
- Jaffe, S., & Butler, J. (2021, september 9). *The New Future of Work: What is hybrid?* Hentet mars 15, 2023 fra Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/research/project/the-new-future-of-work/articles/what-is-hybrid/>

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, J. (1997). Generalizability in Qualitative Research: Excavating the Discourse. I J. M. Morse, *Completing a Qualitative Project* (ss. 191-208). London: Sage Publications.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Karis, D., Wildman, D., & Mané, A. (2015, september 17). Improving Remote Collaboration With Video Conferencing and Video Portals. *Human-Computer Interaction*, 31(1), ss. 1-58. doi:<https://doi.org/10.1080/07370024.2014.921506>
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Aghakhani, N. (2022, juni). Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic The Good, Bad, and Ugly. *Small group research*, 53(3), ss. 343-365. doi:<https://doi.org/10.1177/10464964211015286>
- Kaurel, F.-E. (2018, mai 8). *Effektivitet*. Hentet mars 12, 2023 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/effektivitet>
- Kock, N. (2002, desember 15). Evolution and Media Naturalness: A Look at E-Communication Through a Darwinian Theoretical Lens. *Proceedings of the 23rd international conference on information systems*, (ss. 373-382). Barcelona. Hentet fra <https://www.researchgate.net/publication/221599678>
- Kock, N. (2004, juni 1). The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution. *Organization science (Providence, R.I.)*, 15(3), ss. 327-348. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0071>
- Kreamer, L., & Rogelberg, S. (2020, april). Leadership & Professional Development: Evidence-Based Strategies to Make Team Meetings More Effective. *Journal of hospital medicine*, 15(4), ss. 236-236. doi:<https://doi.org/10.12788/jhm.3294>
- Kurkland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), ss. 53-68. doi:[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Kuzminykh, A., & Rintel, S. (2020a, april). Classification of Functional Attention in Video Meetings. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, ss. 1-13. doi:<https://doi.org/10.1145/3313831.3376546>
- Kuzminykh, A., & Rintel, S. (2020b, april). Low engagement as a deliberate practice of remote participants in video meetings. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, ss. 1-9. doi:<https://doi.org/10.1145/3334480.3383080>

- Lampa, E., Sonnentheil, B., Tökés, A., & Warner, G. (2021, oktober 11). What has the COVID-19 pandemic taught us about conducting patient and public involvement remotely? Insights from a series of digital meeting observations. *Research involvement and engagement*, 7(1), s. 73. doi:<https://doi.org/10.1186/s40900-021-00315-9>
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2009, februar 22). Perceived meeting effectiveness: The role of design characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), ss. 65–76. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-009-9092-6>
- LeBlanc, L. A., & Nosik, M. R. (2019, januar 28). Planning and Leading Effective Meetings. *Behavior Analysis in Practice*, 12(3), ss. 696–708. doi:<https://doi.org/10.1007/s40617-019-00330-z>
- Lehmann-Willenbrock, N., & Allen, J. A. (2014, oktober 13). How Fun Are Your Meetings? Investigating the Relationship Between Humor Patterns in Team Interactions and Team Performance. *Journal of applied psychology*, 99(6), ss. 1278-1287. doi:<https://doi.org/10.1037/a0038083>
- Lehmann-Willenbrock, N., & Allen, J. A. (2017, august 26). Modeling Temporal Interaction Dynamics in Organizational Settings. *Journal of business and psychology*, 33(3), ss. 325-344. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-017-9506-9>
- Lencioni, P. (2004). *Death By Meeting: A Leadership Fable... About Solving the Most Painful Problem in Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leščevica, M., & Kreituze, I. (2018, desember). Prospect possibilities of remote work for involvement of Latvian Diaspora's in economy and businesses of Latvia. *Conference: Research for Rural Development*, 2, ss. 173-179. doi:<https://doi.org/10.22616/rrd.24.2018.069>
- Liu, C. (2021, november 4). *Christine vs. Work: How to Do Hybrid Meetings Right*. Hentet februar 17, 2023 fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/11/christine-vs-work-how-to-do-hybrid-meetings-right>
- Mehrabian, A. (2007). *Nonverbal communication* (1. utg.). New Brunswic: Aldine Transaction.
- Microsoft. (2022, mars 16). *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*. Hentet mai 10, 2023 fra Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003, juni). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), ss. 339-358. doi:[https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00042-5)
- Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C., & Shuffler, M. L. (2018, oktober 19). Do We Really Need Another Meeting? The Science of Workplace Meetings. *Current*

*directions in psychological science : a journal of the American Psychological Society*, 27(6), ss. 484-491. doi:<https://doi.org/10.1177/0963721418776307>

- Myklebust, J. O. (2002, oktober 6). Utveljing og generalisering i kasusstudiar. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 86(5), ss. 423–438.  
doi:<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2987-2002-05-07>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017, mars 24). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 31(2), ss. 101-120.  
doi:<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nilles, J. M. (1975, oktober 10). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), ss. 1142-1147.  
doi:<https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- NTNU. (2023, mars 6). *Ekspert i team (EiT)*. Hentet mars 6, 2023 fra NTNU:  
<https://www.ntnu.no/eit>
- NTNU. (u.d.). *Nvivo*. Hentet februar 10, 2023 fra NTNU: <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/nvivo>
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Odermatt, I., König, C. J., Kleinmann, M., Bachmann, M., Röder, H., & Schmitz, P. (2018, april 2). Incivility in meetings: Predictors and outcomes. *Journal of business and psychology*, 33(2), ss. 263-282. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-017-9490-0>
- OECD. (2023). *Hours Worked: Average annual hours actually worked*.  
doi:<https://doi.org/10.1787/data-00303-en>
- Oldenburg, R. (1997, januar 15). *Our Vanishing "Third Places"*. Hentet mars 15, 2023 fra Planners Web: <https://plannersweb.com/1997/01/our-vanishing-third-places/>
- Parker, G. (2010). *Effective Meetings : 20 Sure-Fire Tools* (Vol. 2). Massachusetts: HRD Press.
- Parkinson, C. N. (1958). *Parkinsons lov og andre studier over fremskritt for menneskeheten*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- 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), ss. 298-318. doi:<https://doi.org/10.1037/a0017842>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2004). *Nursing Research: Principles and Methods* (7. utg.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.



- Pratt, J. H. (1984, februar). Home teleworking: A study of its pioneers. *Technological Forecasting and Social Change*, 25(1), ss. 1-14.  
doi:[https://doi.org/10.1016/0040-1625\(84\)90076-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(84)90076-3)
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003, oktober). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), ss. 180-198.  
doi:[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00040-X](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00040-X)
- Reed, K. M. (2021, april 20). *Author Talks: Karin M. Reed on virtual meetings*. Hentet april 13, 2023 fra McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-karin-m-reed-on-virtual-meetings#/>
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2006, januar). "Not another meeting!" Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of applied psychology*, 91(1), ss. 83-96. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.83>
- Shoshan, H. N., & Wehrt, W. (2021, november 1). Understanding "Zoom fatigue": A mixed-method approach. *Special Issue: Organizational and Vocational Behavior in Times of Crisis*, 71(3), ss. 827-852. doi: <https://doi.org/10.1111/apps.12360>
- Sikt. (u.d.). *Meldeskjema for personopplysninger i forskning*. Hentet februar 7, 2023 fra Sikt: <https://sikt.no/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger>
- Sinclair, N. (2019, july 29). The 11-step guide to running effective meetings. *Nature (London)*. doi: <https://doi.org/10.1038/d41586-019-02295-z>
- Sjølie, E., & Moe, N. B. (2021). Digitalt samarbeid i en hybrid hverdag: Work from X. I A. Rolstadås, A. Krokan, G. E. Øien, M. Rolfsen, G. Sand, H. Syse, . . . T. I. Waag, *Den digitale hverdagen* (ss. 227-240). Trondheim: John Grieg Forlag.
- Šmite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., & Gonzalez-Huerta, J. (2023, januar). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*(195), s. 111552.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E., & Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolution in telework. *The Journal of Systems & Software*, 195, s. 111509.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111509>
- Šmite, D., Tkalic, A., Moe, N. B., Papatheocharous, E., Klotins, E., & Buvik, M. P. (2022, april). Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence. *Journal of Systems and Software*, 186, s. 111197. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111197>
- Stake, R. E. (2005). Case study. I J. Nisbet, J. Megarry, & S. Nisbet, *World Yearbook of Education 1985* (1. utg., ss. 277-288). London: Routledge.  
doi:<https://doi.org/10.4324/9780203080450>

- Stoller, K. (2021, januar 31). *Never Want To Go Back To The Office? Here's Where You Should Work*. Hentet mai 1, 2023 fra Forbes:  
<https://www.forbes.com/sites/kristinstoller/2021/01/31/never-want-to-go-back-to-the-office-heres-where-you-should-work/?sh=52c780671272>
- Svartdal, F. (2021, juli 6). *Multitasking*. Hentet mars 27, 2023 fra Store Norske Leksikon:  
<https://snl.no/multitasking>
- Saatçi, B., Akyüz, K., Rintel, S., & Klokmose, C. N. (2020, november 19). (Re)Configuring Hybrid Meetings: Moving from User-Centered Design to Meeting-Centered Design. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 29(6), ss. 769–794. doi:<https://doi.org/10.1007/s10606-020-09385-x>
- Saatçi, B., Rädle, R., Rintel, S., O'Hara, K., & Klokmose, C. N. (2019, august 8). Hybrid Meetings in the Modern Workplace: Stories of Success and Failure. *International Conference on Collaboration and Technology*, 11677, ss. 45-61.  
doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-030-28011-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-28011-6_4)
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Why work doesn't happen at work* (2010). [Film]. Hentet januar 31, 2022 fra  
[https://www.ted.com/talks/jason\\_fried\\_why\\_work\\_doesn\\_t\\_happen\\_at\\_work](https://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work)
- Wigert, B., & Agrawal, S. (2022, august 30). *Returning to the Office: The Current, Preferred and Future State of Remote Work*. Hentet mars 15, 2023 fra Gallup:  
<https://www.gallup.com/workplace/397751/returning-office-current-preferred-future-state-remote-work.aspx>
- Wiltermuth, S. S., & Heath, C. (2009, januar 1). Synchrony and Cooperation. *Psychological Science*, 20(1), ss. 1-134. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02253.x>
- Yankelovich, N., Simpson, N., Kaplan, J., & Provino, J. (2007, april 28). Porta-person: telepresence for the connected conference room. *CHI EA '07: CHI '07 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 20(1), ss. 2789–2794.  
doi:<https://doi.org/10.1145/1240866.1241080>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Los Angeles: Sage.
- Za, S., & Braccini, A. M. (2012, februar). Designing 3D Virtual World Platforms for E-Learning Services. New Frontiers of Organizational Training. *International Conference on Exploring Services Science*, 103, ss. 284–296.  
doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-642-28227-0\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28227-0_21)
- Østenstad, G. T. (2022, september 26). *Produktivitet*. Hentet mai 15, 2023 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/produktivitet>

## 8 Vedlegg

- Vedlegg 1 – Intervjuguide
- Vedlegg 2 – Generelle forskningsetiske retningslinjer
- Vedlegg 3 – Antall innspill

## 8.1 Intervjuguide

### Introduksjon

Hei, først og fremst tusen takk for at du ønsker å stille til intervju. Vi er to studenter som skriver master i Ledelse av teknologi på NTNU Handelshøyskolen. I den forbindelse har vi valgt å samarbeide med dere for å samle inn empiri til masteroppgaven vår om hybride møter.

I forkant av intervjuet har du fått tilsendt et samtykkeskjema som du har signert og vi vil bare minne deg på at du kan trekke deg når som helst i fra forskningen uten begrunnelse. Det vil bli tatt lyd/video-opptak av intervjuet som kun brukes internt og vil bli slettet ved prosjektets ende. Vi vil også minne deg på at du ikke skal nevne tredjepersoner under intervjuet. Det er bare å stille spørsmål underveis hvis noe er uklart, og vi ønsker at du svarer så ærlig som mulig da du vil være anonymisert.

Kategori	Spørsmål
<b>Faktaspørsmål om informanten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan du fortelle litt kort om deg selv?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Alder</li><li>○ Tid i selskapet</li><li>○ Rolle i teamet/stilling</li></ul></li></ul>
<b>Faktaspørsmål om møter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor mange timer bruker du på møter i løpet av en arbeidsuke?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Hvor mange fysiske/hybride/digitale?</li></ul></li><li>• Deltar du ofte på møter fra andre steder enn kontoret? Fra hvor?</li><li>• Får du vanligvis noe tilsendt før et møte? Hva? (Agenda/material/møteinnkalling)</li></ul>
<b>Introduksjonsspørsmål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hva tenker du når du hører begrepet hybrid arbeid?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Hybride møter?</li></ul></li></ul>
<b>Nøkkelspørsmål hybride møter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hva tenker du om at noen møtes fysisk og andre deltar digitalt på et møte?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fordeler og utfordringer?</li><li>○ Hva er dine erfaringer? Hvordan oppleves det å delta digitalt sammenlignet med fysisk?</li><li>○ Hvordan føler du samtalen/interaksjonen flyter?</li></ul></li><li>• Hva ville du fokusert ekstra på hvis du skulle ledet et hybrid møte?</li><li>• Opplever du noen forstyrrelser i forbindelse med hybride møter? I så fall hvilke?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Hva tenker du om bruk av mobil/pc under hybride møter?</li></ul></li><li>• Hva føler du om disponering av tid under møtene du deltar på?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Føler du møtene du deltar på er god bruk av din tid?</li></ul></li><li>• Hvordan opplever du at teknologien fungerer i hybride møter?</li></ul>
<b>Nøkkelspørsmål effektivitet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hva tenker du er et effektivt møte?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Er effektiviteten ulik i ulike former? Hybrid/fysisk/digitalt</li></ul></li><li>• Hvordan føler du effektiviteten er i de hybride møtene du vanligvis har (de vi har observert f.eks.)?</li><li>• Hva vil du si gjør effektiviteten bedre og verre i hybride møter?</li></ul>
<b>Eventuelt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er det noe mer du lurer på eller vil legge til?</li></ul>

## 8.2 Generelle forskningsetiske retningslinjer

Tabell 8-1 Generelle forskningsetiske retningslinjer

Retningslinje	Beskrivelse	Overholdt
1. <b>Sannhetsbestrebelse</b>	Ærlighet, åpenhet, dokumenterbarhet og systematikk.	Studentene har forsøkt å skrive en strukturert og åpen rapport. Dette for å være åpne og gi andre muligheter til etterprøving.
2. <b>Forskningens frihet</b>	Frihet til valg av tema, metode, gjennomføring av forskning og publisering av resultater.	Universitet og veileder har gitt studentene full frihet til å velge tema og metode. Gjennomføring og publisering er gjort i samråd med veileder og universitet.
3. <b>Kvalitet</b>	Krav til nødvendig kompetanse, utformer nyttige forskningsspørsmål, tar egne metodevalg og god prosjektgjennomføring.	Forskning av god kvalitet har vært et fokus under hele prosjektet. Alle valg er begrunnet og forskning er etterprøvbar.
4. <b>Frivillig informert samtykke</b>	Informert, uttrykkelig, frivillig og dokumenterbart samtykke fra informanter.	Før intervjuene ble det samlet inn samtykke av alle informantene. Alle har deltatt frivillig og de har hatt mulighet til å trekke samtykke når som helst og uten begrunnelse.
5. <b>Konfidensialitet</b>	Personlig informasjon skal bli behandlet konfidensielt.	Personvernet til informanter har blitt opprettholdt under hele forskningsperioden. Datainnsamlingsmetodene, intervjuguide og samtykkeerklæring er utarbeidet i samarbeid med SIKT.
6. <b>Habilitet</b>	Unngå sammenblanding av roller og relasjoner som kan gi interessekonflikt.	Studentene har ikke andre roller enn studenter og har ikke relasjon til interessenter som kan skape interessekonflikt.
7. <b>Redelighet</b>	Forskeren har ansvar for forskningens troverdighet. F.eks plagiering og forfalskning.	Forskningen har blitt utført av studentene våren 2023. Ingen informasjon er plagiert eller forfalsket.
8. <b>God henvisningsskikk</b>	Forskeren skal sikre krav til etterprøvbare og grunnlag for videre forskning.	All informasjon som er inspirert eller hentet fra andre kilder er kildehenvist i teksten og i kildelisten på slutten av dokumentet.
9. <b>Kollegiale forhold</b>	Forskerne skal vise hverandre respekt.	Studentene har vist respekt for hverandre under hele forskningsperioden.
10. <b>Institusjonens ansvar</b>	Institusjonen er ansvarlig for å etterleve god vitenskapelig praksis og etablere rutiner for eventuelle brudd på forskningsetiske normer.	Universitetet og veileder har fullt studentene under hele forskningsprosjektet for å håndtere eventuelle brudd på forskningsetiske normer.

<b>Retningslinje</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Overholdt</b>
<b>11. Tilgjengeliggjøring av resultater</b>	Forskningsresultater skal som hovedregel tilgjengeliggjøres. Dette er viktig for etterprøvnbarhet og for å gi noe tilbake til informanter og samfunnet.	Forskning gjort på NTNU skal som hovedregel publiseres og denne forskningen vil bli publisert.
<b>12. Samfunnsansvar</b>	Forskerne er ansvarlige for at forskningen skal komme forskningsdeltakerne, relevante grupper eller samfunnet til gode, uten å gjøre skade.	Prosjektet har som formål å komme med nyttig forskning som kan komme samfunnet til gode.
<b>13. Globalt ansvar</b>	Forskerne har et ansvar for at relevant kunnskap formidles til regioner som ellers er utelukket på grunn av økonomisk ulikhet.	Forskningen vil kunne være nyttig for andre regioner og land utenfor der forskningen finner sted.
<b>14. Lover og regler</b>	Nasjonale og internasjonale lover og regler må følges.	Studentene har i samarbeid med universitet og veileder fulgt nasjonale og internasjonale lover og regler i forbindelse med forskningen.

## 8.3 Antall innspill

### 8.3.1 Tabeller pr. observasjon

Tabellforklaring:

- Kode - kodenr på deltakerne
- Antall – antall ganger de ulike deltakerne tok ordet i løpet av observasjonen
- Prosentandel – prosentandelen deltakeren tok av totalen
- Prosentandel uten møteleder – prosentandelen deltakeren tok av totalen om man fjerner møtelederen

Tabell 8-2 Observasjon 1 - taletid

Kode	Antall	Prosentandel	Prosentandel uten møteleder
1:1	32	37 %	
1:2	10	11 %	18 %
1:3	13	15 %	24 %
2:1	11	13 %	20 %
2:2	17	20 %	31 %
3:1	4	5 %	7 %
<b>Totalt:</b>	<b>87</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Tabell 8-3 Observasjon 2 - taletid

Kode	Antall	Prosentandel	Prosentandel uten møteleder
1:1	23	29 %	
1:2	23	29 %	
1:3	8	10 %	24 %
1:5	3	4 %	9 %
1:6	4	5 %	12 %
1:7	1	1 %	3 %
1:9	1	1 %	3 %
1:11	4	5 %	12 %
1:12	8	10 %	24 %
1:13	3	4 %	9 %
2:1	1	1 %	3 %
1:4, 1:8, 1:10	0	0 %	0 %
<b>Totalt:</b>	<b>79</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Tabell 8-4 Observasjon 3 - taletid

Kode	Antall	Prosentandel	Prosentandel uten møteleder
1:1	19	28 %	
1:2	23	34 %	
1:4	1	1 %	4 %
1:6	2	3 %	8 %
1:8	11	16 %	44 %
2:1	1	1 %	4 %
3:1	10	15 %	40 %
1:3, 1:5, 1:7, 1:9, 1:10. 4:1, 5:1	0	0 %	0 %
<b>Totalt:</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Tabell 8-5 Observasjon 4 - taletid

Kode	Antall	Prosentandel	Prosentandel uten møteleder
1:1	40	33 %	
1:2	20	17 %	25 %
1:3	15	12 %	19 %
2:1	25	21 %	31 %
2:2	7	6 %	9 %
3:1	5	4 %	6 %
4:1	9	7 %	11 %
<b>Totalt:</b>	<b>121</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Tabell 8-6 Observasjon 5 - taletid

Kode	Antall	Prosentandel	Prosentandel uten møteleder
1:1	50	26 %	
1:2	4	2 %	3 %
1:3	15	8 %	11 %
1:4	1	1 %	1 %
1:5	19	10 %	13 %
1:6	5	3 %	4 %
1:7	29	15 %	20 %
1:8	38	20 %	27 %
2:1	11	6 %	8 %
3:1	3	2 %	2 %
4:1	17	9 %	12 %
<b>Totalt:</b>	<b>192</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Tabell 8-7 Observasjon 6 - taletid

Kode	Antall	Prosentandel	Prosentandel uten møteleder
1:1	52	38 %	
1:2	29	21 %	34 %
1:3	22	16 %	26 %
1:4	12	9 %	14 %
1:5	5	4 %	6 %
2:1	4	3 %	5 %
2:2	2	1 %	2 %
3:1	11	8 %	13 %
<b>Totalt</b>	<b>137</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Tabell 8-8 Observasjon 7 - taletid

Kode	Antall	Prosentandel	Prosentandel uten møteleder
<b>1:1</b>	22	27 %	
<b>1:2</b>	23	28 %	
<b>1:3</b>	2	2 %	5 %
<b>1:4</b>	2	2 %	5 %
<b>1:5</b>	1	1 %	3 %
<b>1:6</b>	21	25 %	55 %
<b>1:7</b>	1	1 %	3 %
<b>1:8</b>	1	1 %	3 %
<b>1:9</b>	1	1 %	3 %
<b>1:10</b>	1	1 %	3 %
<b>1:11</b>	1	1 %	3 %
<b>2:1</b>	3	4 %	8 %



Kode	Antall	Prosentandel	Prosentandel uten møteleder
<b>3:1</b>	1	1 %	3 %
<b>4:1</b>	3	4 %	8 %
<b>Totalt</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### 8.3.2 Tabell gjennomsnitt pr. person

- Antall deltakere – antall deltakere som deltok i observasjonen
- Gjennomsnitt med møteleder – hvor mange prosent hver deltaker tatt ordet om alle tok ordet like mange ganger
- Gjennomsnitt uten møteleder – hvor mange prosent hver deltaker tatt ordet om alle tok ordet like mange ganger uten møteledere

*Tabell 8-9 Gjennomsnitt antall innspill*

Observasjon	1	2	3	4	5	6	7
Antall deltakere	6	14	14	7	11	8	14
Gjennomsnitt med møteledere	16,6 %	7,1 %	7,1 %	14,3 %	9,1 %	12,5 %	7,1 %
Gjennomsnitt uten møteledere	20,0 %	8,3 %	8,3 %	16,7 %	10,0 %	14,3 %	8,3 %

