



JÄMSTÄLLDA MÖTEN

Tips, metoder och exempel för dig
som vill utveckla dina möten

Jämställda möten

Maja Herstad, licentiand i sociologi & Pernilla Åberg, konsult, mars 2021.

Stort tack till Manuel Almberg Missner, Nina Kask, Itza Orozco, deltagare i projektet Genusakademin och andra på institutionen för sociala och psykologiska studier som bistått med värdefull feedback.

Om du som läser har förbättringsförslag, maila gärna till: maja.herstad@kau.se

Layout: Universitetsstryckeriet, Karlstad 2021

Omslagsfoto: istock.com

INNEHÅLL

SKAPA MER JÄMSTÄLLDA MÖTEN	4
Reflektionsfrågor för jämställda möten VERKTYG	4
BAKGRUND OM PILOTPROJEKTET PÅ KARLSTADS UNIVERSITET	5
ANVÄNDBARA BEGREPP OCH TEORIER	6
Hur används kön?	6
Akademien och möten som kontext: makt och status EXEMPEL	7
Utan struktur: en informell elit styr?	7
Härskartekniker EXEMPEL	8
HUR FUNKAR DET HOS OSS?	9
Alltid kön? Bara kön?	9
Metodupplägg och områden att undersöka	9
Observationer VERKTYG	10
• Bekräfta eller avbryta? EXEMPEL VERKTYG	11
• Observationsscheman VERKTYG	12
Enkät VERKTYG	13
Samtal/intervju VERKTYG	14
FACILITERA RESULTAT MED GRUPPEN	15
Vad ska presenteras och diskuteras? Individ eller fenomen? VERKTYG	15
TIPS FÖR JÄMSTÄLLDA MÖTEN	16
Mötesagendan som verktyg för inkludering	16
• Ta reda på hinder för deltagande	16
• Vilka får punkter på agendan?	16
• Preciserar agendapunkten: för information, diskussion eller beslut?	16
• Preciserar hur mycket tid agendapunkten bör ta	16
• Tydliggör roller som används på mötet VERKTYG	17
• I vilken ordning ska agendapunkter komma?	18
• Plan för interaktion VERKTYG	18
• Administratörens spetskompetens	18
• Behåll energin: bygg in pauser EXEMPEL	19
• Tydliggör beslutsfattande	19
• Pronomenrunda för att inte felköna?	19
• Bygg in återkoppling	19
• Agendamall VERKTYG	20
Mötesregler och beslutsfattande	21
• Konkreta förslag på olika mötesregler	21
• Digitala möten	21
Hur sitter ni i fysiska mötesrum?	23
• Socialt utbyte och bekräftelse i digitala rum? EXEMPEL	23
REFERENSER OCH RESURSER FÖR MER LÄSNING	24

EXEMPEL Anonymiserade exempel från projekt på Karlstads universitet (Kau)

VERKTYG Praktiska verktyg att använda

SKAPA MER JÄMSTÄLLDA MÖTEN

Vi ingår i flera olika möteskonstellationer och många tillbringar en stor del av arbetsdagen i möten. Möten är en rutinartad miljö där sociala interaktioner både kan reproducera och minska genuskillnader. Dessa sociala interaktioner antar olika mönster av makt, inkludering och exkludering, där bland annat position, och föreställningar om kön kan spela en stor roll. Denna text syftar till att sprida tips, metoder och exempel på hur en arbetsgrupp kan förändra mötesforum i syfte att bli mer jämställda. Tanken är att denna guide kan användas av personer som vill skapa mer jämställda möten. Förhoppningsvis kan

du som läser anpassa och använda tipsen, oavsett din möteskontext. Dokumentet kan dels användas som stöd i en process där mötesforumet tar del av teoretiska utgångspunkter, undersöker (o)jämställda mönster i gruppen och sedan åtgärdar specifika lokala problem. Ett annat användningsområde är att via innehållsförteckningen direkt gå in på områden där tips för förändring behövs. Kanske börjar du med något tips för att sedan fortsätta med ett annat? Ett mötesforum behöver inte ha uppenbara problem för att denna guide ska vara användbar utan varje mötesforum kan ha potential att utvecklas.

VERKTYG

Reflektionsfrågor för jämställda möten

Följande frågor kan reflekteras över i relation till ditt möte.

- Är agendan tydlig? (Syfte med agendapunkten, vem som ansvarar, tidsåtgång, eventuellt upplägg för interaktion). Får deltagare ge input på agendan?
- Hur sitter ni: sprids de med mest informell/formell makt ut i rummet?
- Hur är stämningen under mötet, hur är tonen mellan mötesdeltagare? Behålls energin under mötet eller behöver interaktion varieras eller pauser läggas in? Möjliggör den att deltagare delar idéer och förslag utifrån mötets syfte?
- Förekommer härskartekniker (som osynliggörande, förlöjligande)?
- Vem pratar mer och vem pratar mindre? Finns en jämn fördelning av taltid kopplat till kön, position, annan faktor? (Utöver särskilda dragningar av agendapunkter). Behöver taltid begränsas uttalat och interaktion varieras för att undvika att ett fåtal håller låda och att fler personers idéer och kompetens tas tillvara?
- Kan agendans punkter utvecklas eller varieras över tid för att möjliggöra att fler personer involveras i mötet?
- Förekommer det att vissa avbryts oftare eller får mindre bekräftelse än andra? Kan detta kopplas till kön, position, annan faktor?
- Är det tydligt för alla hur en tar ordet på mötet? Används samma "spelregler" för att ta ordet?
- Är det tydligt för alla när beslut fattas på mötet och hur beslut fattas i gruppen? Vilka har möjlighet att påverka beslut? Speglar det arbetsordningen?
- Undviker vi att felköna varandra? Behövs pronomenrunda eller dylikt?
- Finns det tid och rum att ge feedback på mötet, kopplat till exempelvis hinder för deltagande, härskartekniker, förbättringsförslag?

BAKGRUND OM PILOTPROJEKTET PÅ KARLSTADS UNIVERSITET

Texten utgår från metoder och erfarenheter från ett pilotprojekt på institutionen för sociala och psykologiska studier på Karlstads universitet (Kau) som genomfördes 2019-2020.

Syftet med projektet på Kau var att främja effektiva och jämställda möten där medarbetare aktivt kan delta, påverka verksamheten inom ramen för arbetsordningen och bli bemötta på ett positivt och konstruktivt sätt. Mer specifikt innebar det att:

- Synliggöra och bearbeta eventuella problem med mötesstruktur (t ex syfte, mötesroller, agenda, mötesupplägg, plats och tid) och kultur (vad som ses som viktigt/oviktigt, beteendenormer och jargong) som skapar exkluderande och ojämställda mönster.
- Utveckla och initiera metoder/handlingssätt för mer effektiva och jämställda möten.

Två olika mötesforum valdes ut, där en extern person genomförde en kartläggning och analys av mötets rammar och interaktion - samt konsekvenser för deltagande och påverkan. Arbetet inleddes med observationer med olika fokus. Till exempel noterades mönster kopplat till bekräftelse, avbrytande, härskartekniker och fördelning av taltid. Med hjälp av en kort enkät efter mötet och samtal med mötesdeltagare kopplades observationerna till deltagarnas upplevelser av mötet, såsom deras möjlighet att ta plats, påverka agendan och eventuella hinder för deltagande. Sedan presenterades inbyggda faktorer och interaktionsmönster utifrån kön och position för mötesgruppen. Grupperna reflekterade sedan gemensamt över framkomna mönster, om de behövde nyanseras, samt behov av och åtgärder för förändring.

EXEMPEL

Exempel i denna rapport innefattar vissa anonymiserade mönster från olika mötesforum på Karlstads universitet (Kau). Tipsen och metoderna som följer kan med fördel anpassas efter gruppens storlek och behov. Men om ni väljer att prova något tips: ge det gärna några gånger innan ni avbryter.

VERKTYG

Utifrån projektet om jämställda möten på Kau har vi lyft ut metoder för att undersöka mönster i mötesforum, samt tips för att förändra mötesstruktur och kultur. Tanken är att du som mötesordförande eller deltagare kan prova dessa i ditt eget mötesforum.

ANVÄNDBARA BEGREPP OCH TEORIER

Från arbetet med jämställda möten

HUR ANVÄNDS KÖN?

Teoribildningen kring "doing gender" syftade till att öka förståelsen för hur föreställningar och förväntningar om kön skapas i vardaglig interaktion, och bidrar till könade förväntningar om beteenden (West and Zimmerman, 1987). Artikeln kritiserade dikotoma och essentialistiska definitioner av kön, och framhåller att det är det kontinuerliga görandet av genus i interaktion som är intressant, mer än könet i sig. I arbetet med jämställda möten kan det vara givande att använda "doing gender" för att framhålla social interaktion som återskapar genuskillnader, och "undoing gender" för social interaktion som minskar genuskillnader (Deutsch 2007). Detta är också ett sätt att framhålla utveckling mot jämställdhet, vilket är viktigt att inkludera, också för att undvika ett ensidigt fokus på genuskillnader (Alvesson och Billing 2009).

I arbetet med jämställda möten på Kau användes två olika sätt att se på kön (för fler exempel utifrån feministisk teoribildning, se Alvesson och Billing, 2009):

- Kön som förhållandevis fast kategori, där kvinnor och män som grupp jämförs (t ex könsfördelning, könssegregering och inflytande, se Wahl 2018). Denna ansats är vanlig vid kartläggning av till exempel hur de som könas som män och kvinnor behandlas på och upplever arbetsplatsen. De fasta kategorierna kan också utvecklas till att beakta kön utifrån självidentifiering (och gå utöver en tvåkönsnorm) i ett mötesforum.
- Kön som mer flytande och mindre absolut kategori, som inte nödvändigtvis motsvarar eller kopplas till könade kroppar. Här är frågor om könade normer, värderingar och praktiker relevanta: vad ses som bra/dåligt, viktigt/oviktigt och kan detta kopplas till kulturella (lokala) förståelser av femininitet och maskulinitet?

Kopplat till kön som flytande kategori är en nyckelfråga i arbetet med jämställda möten om värderingar och handlingar kan tolkas utifrån idéer om vad som är maskulint/feminint och vad som är naturligt/normalt utifrån kön (vilket i sin tur kan begränsa människors handlingsmönster). Maskulinitet kan definieras som värden, erfarenheter och betydelser som kulturellt tolkas som maskulint och upplevs "naturligt" eller tillskrivs de som kodas som män i högre grad än de som kodas som kvinnor i en specifik kontext (och motsvarande för femininitet). Att definiera något som feminint eller maskulint kulturellt kodat kan bidra till stereotypisering och dikotomt tänkande. Ett sätt att använda femininiteter och maskuliniteter utan att binda dem essentialistiskt till könade kroppar är att se dem som drag eller olika sätt att tänka, känna och värdera som finns i alla människor. Maskulinitet/femininitet kan då också beskriva kulturella uppfattningar, språk och handlingar, men utan att alltid koppla dessa nära könade kroppar (Alvesson och Billing 2009).

Resultatet från arbetet med jämställda möten bar med sig en risk att behandlas som sanningar, och ge upphov till så kallade "sanningseffekter" (truth effects). Detta kan hända när studier om till exempel kvinnor som ledare skapar förutfattade meningar och snäva förväntningar om könade beteenden (Alvesson & Billing 2009). Ambitionen var därför att nyansera och inkludera nyanser och motsägelser i genomgången av mönster och resultat i grupperna, och att förankra och utveckla tolkningen med deltagarna i mötet i en interaktiv ansats.

Sociologen Joan Ackers teoribildning (se exempelvis Acker 1996) har påverkat en hel del forskning – och praktiskt arbete – om kön och organisationer (samt klass, ras). I likhet med ett tidigare projekt på Malmö Universitet (Amundsdotter m.fl. 2018) utgick Kaus projekt från Ackers teoribildning om hur genus görs som en del av organisationens processer, vilket kan skapa begränsande konstruktioner av genus. Utifrån

Ackers teoribildning om nyckelprocesser där genus görs, fokuserade projektet på följande områden i observationer och samtal¹:

- Segregeringsmönster (andel/kön på vertikala och horisontella positioner)
- Verksamma föreställningar och ideal
- Interaktion (under mötet)

”I våra relationer skapar och återskapar vi förståelser av varandra som inbegriper kön, maktposition, klass, ras, etnicitet, förmodad sexualitet och så vidare som ligger till grund för hierarkisering” (Amundsdotter m.fl. 2018).

I kontexten av möten var det därför relevant att beakta inte bara kön, men även position och andra eventuella bakgrundsvariabler som används för kategorisering och som spelar in i bildande av status och hierarkier i gruppen. I arbetet med grupperna diskuterades därför också vilka faktorer som upplevs påverka status i gruppen lokalt utifrån enkätsvar, samtal och observationer.

AKADEMIN OCH MÖTEN SOM KONTEXT: MAKT OCH STATUS

Akademien präglas av särskilda maktordningar, där till exempel naturvetenskapliga och tekniska ämnen (mer mansdominerade) ofta uppfattas ha högre status än samhällsvetenskap och humaniora (mer kvinnodominerade) (Amundsdotter m.fl. 2018). En annan dimension är att forskning ger högre meriter än undervisning och administration, vilket kan speglas i mötesagendor och vilka möten som prioriteras av medarbetare. Det är också relevant att belysa både de formella och informella maktrelationerna i arbetet med jämställda möten. Någon kan t ex ha formell makt i linjeorganisationen men inte få inflytande över verksamheten (Amundsdotter m.fl. 2018, UHR 2014). Samtidigt kan en professor exempelvis få mer inflytande och informell makt över verksamheten, medan föreställningar om kön kan påverka denna makt (Amundsdotter m.fl. 2018).

EXEMPEL

Vad värderas på mötet?

I projektet på Kau noterades vilka attribut och erfarenheter som värderas högt och som bidrog till status i gruppen. Reflektionerna innefattade bland annat att spetskompetens hos de som var lägre i den akademiska hierarkin (t ex adjunkter) och administratörer togs sämre tillvara i mötesforumet. Detta speglades också i vissa fall av mindre bekräftelse och en högre frekvens av avbrytande.

UTAN STRUKTUR: EN INFORMELL ELIT STYR?

I arbetet med jämställda möten är det viktigt att diskutera balansen mellan spontanitet i det sociala samspelet å ena sidan och regler och formalia å den andra. Vissa tycker till exempel att regler för hur en tar ordet kan döda spontana diskussioner, medan andra kan ha svårt att överhuvudtaget få ordet. Utifrån erfarenheter från kvinnorrörelsen i USA teoretiserar Jo Freeman om gruppinteraktion och makt på möten. Freeman framhåller att när strukturer för beslutsfattande och interaktion inte är formaliserade och explicita så tenderar grupper att styras av en informell elit, där de som mest skulle gynnas av en struktur har minst möjlighet att skapa den (Freeman 1972). I diskussioner om öppenhet visavi struktur är det viktigt att reflektera över vilka som gynnas av vilka åtgärder och att förändringar som genomförs är kopplade till mönster och upplevelser som hindrar till exempel jämställt deltagande och påverkan (samt effektivitet). Arbetet gynnas av en kontinuerlig och inbyggd reflektion över mönster som rör just deltagande och påverkan.

¹ Dock fokuserade vi inte på eget identitetsarbete, som är den fjärde processen som Acker framhåller.

HÄRSKARTEKNIKER

En härskarteknik kan definieras som en metod för att behålla eller skaffa negativ makt över andra människor, att hävda sig själv genom att förtrycka andra (Ås 1978). Det kan vara medvetna eller omedvetna sociala maktspel, där talutrymme och tolkningsföreträde förhandlas i ofta enkla handlingar (som tystnad, suckar, skratt, bortvända ansikten eller kommentarer). Det finns en risk att de med mindre formell eller informell makt och status drabbas mer. I upprepade observationer i möten på Kau fanns också möjlighet att följa om eventuella härskartekniker formar återkommande mönster. Härskartekniker i möten kan resultera i att deltagare tystnar, ifrågasätter sin förmåga och att asymmetriska maktrelationer förstärks.

Det kan vara utmanande att använda beteckningen "härskartekniker" i förändringsarbete, då de negativa konnotationerna kan vara starka. Begreppet kan till exempel stärka en dikotom syn på offer/förövare och minska möjligheten att hantera negativa mönster i grupper. Istället kan gruppen t ex diskutera specifika frågor som: mönster kopplat till bekräftelse och taltid. Samtidigt är begreppet välkänt och tydliggör hur upprepade mönster kan stärka status quo kopplat till kön, eller andra faktorer som är bärande i gruppen.



➤ Läs mer om de vanligaste härskarteknikerna, motstrategier och bekräftelsetekniker

EXEMPEL

Exempel på osynliggörande

I Kaus projekt om jämställda möten studerades också härskartekniker. I ingen av grupperna noterades upprepade mönster för specifika härskartekniker i observationer, vilket också de allra flesta deltagare bekräftade i enkäten. Det framkom dock i enkät och samtal att vissa blir avrundade eller avbrutna, men att det inte upplevs som ett vanligt förekommande beteende inom gruppen. Det beskrivs att det är vanligt att vissa personer tar mer plats än andra och att det finns personer som upplever att det utbyts blickar mellan vissa personer, att det suckas när någon pratar och att det förekommer att personer upplever sig bli ignorerade. Exemplet visar vikten av metodtriangulering. Vid observationer framträder vissa aspekter, men alla kan vara svåra att hinna med att notera. Härskartekniker kan också vara subtila och tolkas och upplevas olika av deltagare.

Projektet på Kau visar också att talmönster i grupperna är relativt ojämnt kopplat till kön och position. Vissa personer har kontinuerligt svårt att göra sig hörda i diskussioner trots att de räcker upp handen - och avbryts oftare. Detta gör att det finns risk för att vissa återkommande osynliggörs. Osynliggörande kan få deltagare att känna sig utestängda, bortglömda eller överkörda. Insatser för att bryta osynliggörande kan handla om att mer aktivt fördela taltid, att variera interaktionsuppbygg (genom bikupor/mindre grupper, en runda, arbetsgrupper etc.). Det kan också motverkas genom att deltagare (framförallt ordförande och de som har högre status) bekräftar och efterfrågar input från de som annars riskerar osynliggörande.

HUR FUNKAR DET HOS OSS?

Metoder för att undersöka

ALLTID KÖN? BARA KÖN?

Vilka faktorer som särskilt lyfts fram för analys och reflektion kan variera utifrån det specifika mötesforumet, och bör innefatta kategorier som påverkar makt och relationen mellan norm och avvikelse på den specifika arbetsplatsen. Relevanta faktorer att beakta kan t ex inkludera: kön, könsidentitet, position (titel) samt funktionsvariationer. En ingång är att fokusera på normen, till exempel: hur ska en mötesdeltagare bete sig för att ta plats, vad värderas högst i gruppen, vilka får mer bekräftelse och taltid? Vad säger dessa ideal om vilka faktorer som spelar in i vårt mötesforum?

METODUPPLÄGG OCH OMRÅDEN ATT UNDERSÖKA

I projektet på Kau har vi använt oss av en metodtriangulering, där vi har haft observationer med olika teman som grund. Efter varje observerat möte har deltagarna fått besvara en kort enkät och i slutet av observationsperioden har deltagarna också getts möjlighet till enskilda samtal. Nedan kan ni ta del av metodmallar som kan anpassas för att studera och reflektera över mötesstruktur och kultur i andra mötesforum.

Tidigare forskning och teoribildning föranledde att vissa hypoteser testades med grupperna på Kau. Vissa teman för observationer valdes bland annat ut utifrån en rapport om möten, makt och kön från Malmö Universitet (Amundsdotter m.fl. 2018) samt *Könsmedveten pedagogik för universitets- och högskolelärare - en introduktion och bibliografi* (Bondestam 2004), andra tillkom från observationerna och samtalen. I slutändan framkom följande områden som framförallt analyserades utifrån kön och position, och som kan användas som underlag för arbete i andra grupper:

- Taltid: hur ofta och länge mötesdeltagare gör inlägg och i vilken ordning de talar.
- Facilitering: vilka metoder används? Är det tydligt hur ord ges och tas? Är det tydligt hur beslut fattas?
- Dagordning: vem påverkar den? Är processen transparent?
- Bordsplacering: hur sitter vi? Är makten i mitten?
- Bekräftelsemönster: andra mötesdeltagares positiva verbala och fysiska respons på inlägg (ge bifall till förslag, eller markera medhåll med blickar och nickningar). Här är det även relevant att notera mönster kopplat till tystnad och avsaknad av bekräftelse.
- Avbrytandemönster: när andra deltagare verbalt avbryter den som pratar.
- Inflytande (vilket var svårt att undersöka i observation, men som i ökad grad framkom i samtal med deltagare).
- Härskartekniker: förekommer de? Vilka används? Vem använder mot vem?
- Ideal och status i gruppen: hur ska en vara för att passa in och ta plats? Vad ges tyngd i gruppen? Hur kopplar det till kön och position?

OBSERVATIONER

För att börja arbeta med jämställda möten är observationer en bra metod. Metoden innebär en direkt observation och registrering av beteenden utifrån öppna eller förutbestämda kategorier. En fördel med observation är att den skiljer sig från exempelvis en enkät där man måste dra slutsatser utifrån utsagor om beteenden. I observationen noteras istället direkta beteenden (Bryman 2018).

Inledningsvis i projektet genomfördes öppna observationer som sedan formade framtida mer avgränsade observationsscheman som rörde t ex bekräftelse och avbrytande. Om du vill observera något specifikt i ditt mötesforum är det bra att begränsa vad du observerar. T ex kan du välja en eller ett par områden, och vid en framtida observation lägga till andra områden.

De öppna observationerna noterade mer löpande interaktion i gruppen, men också placering, stämning, faciliteringsformer och härskartekniker. Utifrån uppfattade mönster i de mer öppna observationerna arbetades mer specifika observationsscheman fram kopplat till mönster för bekräftelse och avbrytande.

VERKTYG

Filma ett möte och diskutera i gruppen

- Hur tas och ges taltid? Vilka tar plats,
- Vilka bekräftar/bekräftas, avbryter/avbryts?
- Förekommer härskartekniker?
- Vilka faktorer spelar in: position, kön, annat?

Vem ska observera och hur många gånger?

Det kan vara en fördel om någon utomstående observerar gruppen så att gruppen kan fokusera på mötet. Den utomstående saknar förvisso förkunskap om relationer och "bagage" som finns i gruppen, men kan förhålla sig mer förutsättningslöst och öppet till gruppen. När en utomstående observatör närvarar påverkar det dock gruppen. Det kan ta en tid in i mötet för att observatörens närvaro ska bli nedtonad och gruppen vänjer sig, men även flera möten för att observatören ska smälta in i miljön och påverka så lite som möjligt. Antal observationer beror på både gruppens mottagande av observatören och hur många teman som observationen ska täcka. Det kan även skilja sig mellan mötestillfällena hur mötet genomförs, vilket kan påverka observationen. En del möten

kanske är mer formella informationsmöten och andra mer fokuserade på diskussion. Är det stor variation kan fler observationstillfällen behövas. I projektet på Kau fanns ambitionen att observera åtta mötestillfällen för varje grupp. I slutändan observerades 5-6 möten med respektive grupp. Detta berodde på att samtal med deltagare prioriterades på bekostnad av ytterligare observationer.

Det är värt att nämna att observationer, trots fokus på vissa faktorer i observationsscheman, kan involvera felkällor: som omedveten tendens hos observatören att lägga mer märke till vissa personer/beteenden. Detta försökte hanteras genom kritisk reflektion över förutfattade meningar och genom att ta upp vissa teman i observationer igen för att undersöka närmare. En annan ansats var att vid ett tillfälle särskilt fokusera på vissa grupper. Då det är lätt att fokusera på de som dominerar samtalet var det givande att vid en observation fokusera på de som tar minst plats.

Det går också bra att använda sig av en intern observatör i gruppen. I båda fallen är det viktigt att gruppen har ett tydligt syfte med arbetet och att någon ansvarar för att resultatet behandlas i gruppen.

EXEMPEL

De som talade ofta blev mer bekräftade och mindre avbrutna

Under de tillfällen då taltid mättes i ett mötesforum på Kau framkom ett mönster där några upptog mer taltid, medan vissa hade svårare att få komma till tals. Personerna som talade oftast pratade också längre, blev mer bekräftade och mer sällan avbrutna. I samtal och enkät framkom att det som upplevdes som ett hinder att ta plats involverade: en ovilja att avbryta andra, att andra tagit stor plats och att mötet blivit tidspressat eller att de hade begränsad kunskap om ämnet.

Bekräfta eller avbryta?

Gränsen mellan att avbryta och bekräfta i ett intensivt samtal är hårfin. I vissa forum blev det tydligt att bekräftelse (i betydelsen att ge positiv respons på någons inlägg fysiskt genom att nicka, vända sig mot personen, verbalt hålla med) används ofta och på flera olika sätt. Bekräftelse kunde dominera samtalsmönst-

ren på mötena. Bekräftelse användes emellertid också som ett maktmedel: för att styra över samtal till sig själv eller för att tysta en utläggning. Det har därför i tolkningen ibland varit svårt att särskilja bekräftelse och avbrytande. Detta är viktigt att bära med sig i arbetet med jämställda och inkluderande möten. Vad fyller bekräftelsen för funktion: att t ex stötta eller tysta?

EXEMPEL

Mönster i en grupp: att avbryta och bekräfta

I ett mötesforum blev mönster kopplat till bekräftelse och avbrytande givande att reflektera över i gruppen. Mönstren visade (med kön som robust kategori) till exempel att:

- De som talar flest gånger (personer av samma kön och position), får och ger mer bekräftelse. De bekräftar också varandra aktivt och har mycket ögonkontakt. De avbryter också andra något fler gånger, och blir sällan avbrutna (i förhållande till hur mycket de talar).
- De som talar mer sällan fick mindre bekräftelse (också en konsekvens av att de gör färre inlägg) men blev också oftare avbrutna. I vissa fall blev de oftare avbrutna än de fick bekräftelse.
- Om två personer pratar, varav en har en högre position, tittar de flesta på den personen och inte den andra.
- Mäns homosocialitet framträdde inte i denna grupp. Det kan beskrivas som en social gemenskap mellan män där män stödjer varandra på olika sätt för att säkra lojalitet och homogenitet, medan kvinnor hålls utanför.

Det kan på möten ske genom homosociala bekräftelsemönster där män återkommande stödjer andra mäns förslag, vilket kan påverka resursfördelning (Amundsdotter m.fl. 2018). Utifrån bekräftelsemönster i gruppen fanns en tendens att de som köndes som kvinnor bekräftade varandra i mycket hög utsträckning. Bekräftelsen sträckte sig dock utanför gruppen, och då deras åsikter ibland skiljde sig åt var det inte tydligt att de fick igenom gemensamma beslut.

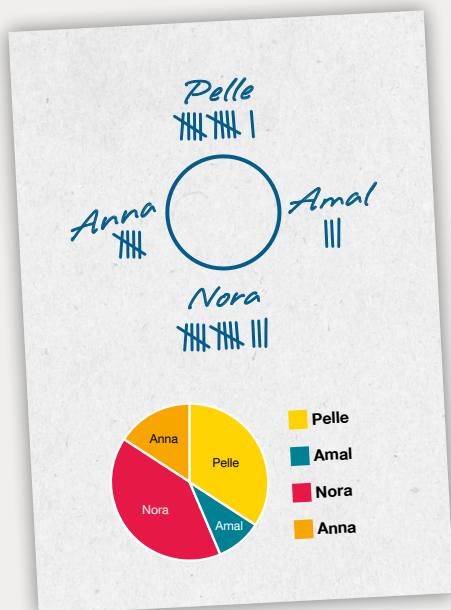
Bekräftelse för att stödja eller avbryta?

Olika sätt att bekräfta observerades:

- För att se och bekräfta någon tydligt: jag tycker din fråga är bra!
- Att humma aktivt, fylla i ord, småkommentera och vara en aktiv lyssnare (utan att föra över fokus till sig själv: "mm, bra, precis").
- Bekräfta flera diplomatiskt: att fungera som brobyggare och bekräfta samt förtydliga deltagares olika ståndpunkter.
- För att stänga ner en utläggning och gå vidare ("Tack, det var väldigt värdefullt – men nu...")
- Som ett sätt att ta över samtalet ("Ja, precis! Jag tycker att...")

VERKTYG

Observationsscheman



Observationsschema: vilka talar oftast?

Ett observationsschema som användes på Kau fokuserade på hur ofta deltagare talar. Det innebär att namn noteras på ett papper (om deltagare sitter vid ett bord skrivs namnen eller nummer där de är placerade vid bordet). Sen noteras varje tillfälle en person talar med ett streck. Efter mötet kan detta sammanställas (taltillfällen adderas), och bidra till att få en bild av vilka som talar mer eller mindre (se pajdiagram "vilka talar oftast" ovan som exempel). Detta kan analyseras utifrån t ex kön, position och mötets syfte och agenda (där vissa personer kan vara ansvariga för fler

agendapunkter). Det finns även appar för att mäta taltid i möten. Dessa bygger dock ofta på att appen könar deltagare automatiskt utifrån en tvåkönsmodell, vilket är en begränsning.

En inbyggd generell problematik med att endast fokusera på taltid eller på vilka som talar oftast framhålls i en rapport från Malmö Universitet (Amundsdotter m.fl. 2018). Rapporten noterar att det inte går att sätta likhetstecken mellan talutrymme och social makt (såsom inflytande). Analyser av talutrymme behöver därför kompletteras med analyser av det sociala sammanhanget (Amundsdotter m.fl. 2018). Till exempel kan talutrymme kompletteras med en analys av vilka som faktiskt avbryts och bekräftas.

Observationsschema: vem avbryter och bekräftar vem?

Ett observationsschema som försökte fånga mönster kring vilka som avbryter och bekräftar vilka användes i projektet. Schemat består av två kolumner, som fylls på löpande under mötets gång. I en kolumn noteras vem som blir bekräftad av vem, och i en annan vem som avbryts av vem. Mönstren kan sedan analyseras i relation till t ex kön och position. Det är också givande att relatera resultatet till observationsschemat om "vilka talar oftast" och förekomst av härskartekniker.

Bekräftad – av vem?	Avbryts – av vem?
Anna – Amal	Pelle - Nora, Amal
Amal – Anna	Pelle – Amal
...	...

ENKÄT

Som komplement till observationer kan det vara bra att få ta del av mötesdeltagarnas egna utsagor om hur de har upplevt mötet. I projektet har vi använt oss av en enkel enkät. Vi har valt att hålla enkäten helt anonym och inte heller ha med frågor kring personen, såsom kön, ålder eller position. Enkäten kan med fördel distribueras direkt vid mötesavslut som en pappersenkät, eller digitalt som en webbenkät. Vår erfarenhet är att webbenkäten gett mer utförliga svar medan pappersenkäten i direkt anslutning till mötet resulterat i fler svar.

VERKTYG

Enkätfrågor efter möte

Nedanstående frågor kan anpassas till en enkel uppföljande enkät efter ett möte.

- Upplevde du att du kände dig bekväm med att dela dina synpunkter vid mötet?
Beskriv gärna.
- Fanns det något som du upplevde hindrade dig från att ta plats?
Beskriv gärna.
- Upplevde du att du blev lyssnad på?
Bekräftad? Beskriv gärna.
- Upplevde du att någon härskarteknik användes (t ex att någon blir förlöjligad, osynliggjord genom att inte bli lyssnad på eller ignorerad, eller annat)?
Beskriv gärna.
- Har du något förslag på hur mötet skulle kunna bli mer inkluderande/jämställt/effektivt?



SAMTAL/INTERVJU

Förutom observation och enkät kan fördjupande samtal eller intervjuer med mötesdeltagare ytterligare bidra till förståelse och analys av mönster kopplat till jämställdhet och inkludering. I projektet på Karlstads Universitet har dessa samtal hållits efter

att observationer genomförts och bidragit till att öka förståelse för det som framkommit i observationerna. Intervjuerna genomfördes enskilt i samtalsform live, över telefon eller digitalt med mötesdeltagare. Då grupperna var små framhölls inte kön, ålder eller position i resultatpresentationen.

VERKTYG

Exempel på intervjumall med mötesdeltagare

Tema: Om syfte, stämning, agenda och beslut

1. Tycker du att gruppens syfte är tydligt? Kan du beskriva syftet?
2. Hur brukar du känna inför mötet? Hur skulle du beskriva stämningen/samtalsklimatet på mötet?
3. Upplever du att du påverkar dagordningen? Känner du dig välkommen att göra det om du vill? Vilka brukar påverka dagordningen?
4. Upplever du att information kring mötet är transparent?
5. Hur fattar ni beslut på mötet? Kan de som ska involveras påverka beslut?

Tema: Roller, facilitering och att ta plats

6. Vilka roller finns? Är de tydliga? Vad innefattar de? Beskriv gärna.
7. Vilka förväntningar har du på de som leder mötet?
8. Hur skulle du beskriva att mötet faciliteras/mötets upplägg? Hur upplevs faciliteringen i gruppen? Hur skulle du beskriva ledarstilen på mötet? Har du något medskick angående facilitering?
9. Hur skulle du beskriva att man tar ordet på mötet? Hur bör man agera/bete sig för att ta plats?
10. Upplever du att du har möjlighet att ge input på mötet/att säga din mening? Är det lätt att få ordet?
11. Känner du att du får möjlighet att prata till punkt? Upplever du att ni ofta avbryter varandra?
12. Upplever du att vissa osynliggörs eller har svårt att delta/ta plats på mötet? På vilket sätt? Är det något du upplever som känsligt eller problematiskt på mötet?

13. Hur känner du när du vill säga något som går emot någon annans uppfattning? Hur tycker du att meningsskiljaktigheter hanteras på mötet? Något du skulle önska annorlunda?
14. Upplever du att vissa bekräftas mer än andra? På vilket sätt? Upplever du att vissa påverkar diskussioner mer/får större genomslag?
15. Upplever du att deltagarnas kompetens tillvaratas? Upplever du att det skapas delaktighet och engagemang?

Tema: status och ideal

16. Vilken bakgrund eller erfarenhet tycker du har hög status i gruppen (och vilka har låg status)? Vad väger tyngst i diskussioner?
17. Hur ska man vara för att passa in i gruppen? Vilka förväntningar finns på mötesdeltagare?
18. Hur bör man "inte vara" i gruppen? Vad sticker ut?
19. Upplever du att det finns olika förväntningar på hur man ska bete sig på mötet? Finns det skillnader kopplat till kön eller position/annat?

Avslutande tema: upplevelse av process, förändring

20. Hur har du upplevt att ha med en observatör på mötena? Hur har du upplevt enkäten?
21. Tror du att observationer/enkät har påverkat mötena på något sätt? Har någon förändring skett?
22. Vad är jämställda och inkluderande möten för dig? Vad är viktigast?
23. Om du fick önska fritt – skulle något vara annorlunda på mötet? Kan du beskriva - hur skulle det se ut? Är det något som skulle kunna göra att du skulle trivas ännu bättre? Tankar om hur mötet skulle kunna bli mer effektivt, jämställt och inkluderande?

FACILITERA RESULTAT MED GRUPPEN

VAD SKA PRESENTERAS OCH DISKUTERAS? INDIVID ELLER FENOMEN?

Under rapportskrivande på Kau gjordes flera avväganden för när till exempel individ/kön/position ska framhållas. Vi valde att oftast inte lyfta informationen på individnivå med mötesgruppen, utan eftersträfvade att reflektera över gruppens dynamik och beteendemönster mer övergripande. Trots detta så reflekterade vi över mönster i gruppen kopplat till position och kön, vilket givetvis gör det möjligt att i ökad grad

identifiera vilka som till exempel tar mer plats. Temat härskartekniker bedömdes särskilt gynnsamt att lyfta på ett mer generellt plan, som fenomen eller beteenden som förekommer i grupper. Mönstren i gruppen relaterades i vissa fall till teori kopplat till kön, organisation och ledarskap och inkluderade både positiva och jämställdhetsskapande praktiker, samt andra som kan verka mer exkluderande eller visa tecken på negativa maktasymmetrier.

VERKTYG

Exempel på ett upplägg med en grupp: från reflektion till handling

I projektet på Kau genomfördes efter observationer, enkäter och samtal en workshop där mönster och resultat presenterades. Deltagarnas kommentarer och tankar kan nyansera det som framkommit utifrån undersökningen av mötesforumet, och bidra till att resultatet valideras.

Reflektionsprocessen med gruppen möjliggör att deltagarna får möjlighet att bidra till tolkning och analys. Då genus ofta inte görs medvetet är det viktigt att skapa en process där deltagarna får syn på förgivettagna förståelser, genom att reflektera över resultat och vad som är problematiskt och behöver förändras (Amundsdotter m.fl. 2018). Ett gemensamt kunskapande kan öka deltagarnas medvetenhet om hur till exempel position och genus görs på möten, vad som kan förstås som bidragande till skillnader eller maktasymmetrier och vad som bidrar till mer jämställda möten.

Beroende på hur känsligt resultatet är kan detta göras i mindre grupper. Om något som framkommit är särskilt känsligt kan det vara värdefullt att lyfta och behandla i ett annat forum, och att ge individuell återkoppling. I ett av mötesforumen fick deltagarna efter resultatpresentationen först enskilt reflektera över följande frågor i några minuter, innan en runda genomfördes för att dela tankar om gruppens mönster i storgrupp:

- Något ni känner igen er i? Nya insikter?
- Något som kändes problematiskt eller saknas?
- Något som är särskilt viktigt att förändra?

Efter att gruppen har fått chansen att reflektera över och ge feedback på resultat är det viktigt att också flytta fokus till eventuella förändringsbehov och förslag på förändring. Detta kan också ske vid ett senare möte, för att möjliggöra att gruppen får tid att reflektera över resultatet. Då kan t ex gruppen diskutera:

- Vilka områden tycker ni är särskilt viktiga att förändra? Läs igenom det specifika området igen och diskutera:
 - Känner du igen beskrivningen? Något ni vill lägga till?
 - Vad är positivt/problematiskt? Vilka konsekvenser får det?
 - Har ni idéer för vad som skulle behöva förändras? Hur skulle det kunna ske? Vad är relevant för gruppen/olika roller?
 - Något problem som behöver lösas på annan instans?

Rapportens sista del om tips för jämställda möten kan fungera som ett underlag för en diskussion om åtgärder som gruppen vill prova, utifrån den egna situationen och behoven av förändring. Det är viktigt att de åtgärder som gruppen kommer fram till provas flera gånger, då det kan finnas en tröskel för att göra annorlunda och våga prova nya mötessätt.

TIPS FÖR JÄMSTÄLLDA MÖTEN

MÖTESAGENDAN SOM VERKTYG FÖR INKLUDERING

Mötesagendor är ofta återkommande mallar. Lite tid kan med fördel läggas på att precisera punkter innan. Nedan följer några tips som kan underlätta mötets tidseffektivitet, transparens och interaktion. Punkterna kan också beaktas i ett mötesforum utan att specificeras i agendan. Agendan eller information till föredragande kan också inkludera tips om upplägg som främjar inkludering, som att använda kontrastrika färger i presentationer



› Läs mer om tips för tillgänglighet

Ta reda på hinder för deltagande

Ordförande kan till exempel skicka ut en fråga om hinder för deltagande inför ett nytt mötesforum eller grupp för att ta reda på vilka anpassningar som behöver göras, eller lägga in det som en tidig punkt i agendan. *Finns det några hinder för deltagande som vi kan undvika eller bygga bort i mötesforumet? (Ska vi till exempel undvika visuella illustrationer, eller finns det andra saker vi bör tänka på för att underlätta allas deltagande?)*

Vilka får punkter på agendan?

Ge gärna möjlighet till deltagare på mötet att ge input på agendapunkter i förväg. Kanske kan du uppmuntra de som inte brukar ta plats? Vissa mötesforum satsar på att ha en mer fördjupande agendapunkt där olika personer delar information utifrån sin roll och arbetsområde, som en återkommande fördjupning och breddad förståelse för kompetensen i gruppen. Om möjlighet finns är det bra att skicka ut underlag i förväg så att deltagare kan förbereda sig, förstå nya begrepp och lättare hinna med att anteckna.

Precisera agendapunkten: för information, diskussion eller beslut?

Vad innebär agendapunkten? Precisera gärna om punkten är för att fatta beslut, för att dela information, eller för att diskutera något särskilt. Kan specifika diskussionsfrågor eller utkast till förslag på beslut läggas in?

Precisera hur mycket tid agendapunkten bör ta

En tidsöversikt gör det också lättare att vikta vilka punkter som kan ta mer eller mindre tid, hanteras på nästa möte eller på ett annat sätt.

VERKTYG

Tydliggör roller som används på mötet

I de mötesforum som ingick i projektet på Kau fanns vissa formaliserade roller. En eller två personer faciliterade mötet, fördelade ordet och höll koll på tiden. En administratör hade uppgiften att ta anteckningar. Ofta var det utmanande för ordföranden att hinna igenom agendapunkter och uppmärksamma personer som ville ha ordet.

Nedan följer exempel på ytterligare roller som kan vara till nytta på mötet. Exempelen är tänkt som ett underlag och kan anpassas efter behov i det egna mötet. Rollerna kan exempelvis tilldelas av ordförande, preciseras i agendan och roteras med jämna mellanrum. Det är bra att inte rotera rollerna för ofta (inte oftare än var tredje möte), så att personer hinner bli bekväma med uppgiften innan en annan får ta del av ansvaret och lära sig rollen (Freeman 1972).

Från en workshop med Itza Orozco, civilkurage tränare i föreningen Vardagens civilkurage, fick vi tips om följande roller och mandat som kan underlätta mötet¹:

- **Ordförande/mötesunderlättare:** Ser till att agendans syfte och punkter täcks och faciliterar deltagande och diskussioner. Ordföranden kan gärna kontinuerligt sammanfatta under mötet. Beroende på funktionsvariationer i gruppen kan detta göra både muntligt och skriftligt.



- › Läs mer om härskartekniker och motstrategier
- › Läs mer om tips kopplat till funktionsvariationer

- **Deltagarstöd:** Det är bra om en person stöttar ordföranden med att säkra deltagande och fördela ord. Personen kan då ha koll på t ex chatten om den används för att begära ord, se symboler för "uppräckt hand" eller om någon viftar. Deltagarstödet kan då kontinuerligt föra en talarlista som stöd till ordföranden "Nu var det Malin och sen Amir".
- **Tidsunderlättare:** Det är viktigt att ta vara på allas tid. Mötet kan få stöd i att hålla tiden genom en tidsunderlättare som ger tid till varje punkt. Om agendan specificerar en tidsplan för mötespunkter är detta lättare. En person kan ha rollen att följa tidsplanen och säga till: nu har vi 2 minuter kvar. (Det är mer pedagogiskt att säga hur lång tid som är kvar än hur lång tid som gått). En tidsunderlättare tar beslut och justerar tiden under mötets gång för att avsluta i tid. Mötesunderlättare och tidsunderlättare samarbetar med varandra genom att t. ex mötesunderlättaren säger "Vi tar en runda och säger vad alla tänker kring förslaget", till vilket tidsunderlättaren svarar: "ja, var och en får två minuter." Tidsunderlättaren kan också ge längre tid för första inlägg, och kortare vid nästa (för att möjliggöra att fler får tid att delta och undvika att vissa håller låda).
- **Stämningsunderlättare:** Den uppmärksammar och underlättar så att mötet blir konstruktivt. Den initierar pauser, energizers, övningar, beroende på behov och samarbetar med maktingriparen vid förtryck. Det är

viktigt att poängtera att stämningsunderlättaren inte är där för att vi ska ha "trevligt" eller upprätthålla en trevlighetsnorm som kan göra det svårare att ingripa vid orättvisor och förtryck.

- **Förståelseunderlättare:** Det är viktigt att främja ett begripligt språk för att underlätta förståelse och deltagande. En del ämnen kan vara mer komplexa än andra och personer har också mer eller mindre goda pedagogiska kunskaper. Det kan vara svårt att våga fråga och ibland upplevs det helt enkelt inte som tillåtet utifrån roll, maktförhållanden och jargong. Deltagare kan också ha olika modersmål. Då är det extra viktigt att förtydliga nyckelbegrepp och diskussioner. En förståelseunderlättare har en uttalad roll att be om eller själv ge förtydliganden. När hen kan anta att exempelvis ett begrepp är svårfattligt, eller att detta blir tydligt utifrån stämningen i gruppen ber personen om förtydliganden: Vad menas med det begreppet? In English, this means...
- **Antecknare:** Deltar på samma premisser som andra och antecknar. Det vill säga, den transkriberar inte utan sammanfattar för någon som inte deltagit i mötet. Det är viktigt att det antecknas beslut, ansvarsdelegering och deadlines. Antecknaren kan användas av ordförande för att sammanfatta beslut under mötet. Ett vanligt upplägg på Kau är att administratören tar anteckningar. Ett mer givande sätt kan vara att turas om. Administratörens spetskompetens kan tas tillvara på andra sätt. Kanske behövs en stående agendapunkt om uppdateringar kopplat till administrativa frågor?
- **Maktingripare:** En eller ett par personer kan ha en särskild uppgift att ingripa för att säkerställa demokrati och jämlikhet i mötet. Det kan t ex handla om att ingripa reaktivt om någon använder härskartekniker, sin position (som kan stärkas kopplat till t ex ålder, kön) eller avbryter. Eller så kan den också ingripa proaktivt genom att föreslå mötesstruktur/beslutsform till mötesunderlättaren som garanterar allas jämlika deltagande. Strategier kan vara att ge tillbaka ordet till någon som blivit avbruten, initiera en runda, sätta ord på det som händer eller nyansera. Strategier kan också innefatta att rikta positiv fokus och bekräftelse på den som har svårt att göra sig hörd/som har blivit dominerad, och att be explicit om att få höra den personens åsikt om saken.



- › Läs mer om strategier för aktiva åskådare

För att rollerna ska fungera och bidra till mer jämställda, inkluderande och effektiva möten är det viktigt att deltagarna får öva sina roller och samarbete kontinuerligt. Detta kan till exempel göras genom att ha rollspel eller dialogövningar där de tränar på att använda sig av sina mandat i olika möttesituationer. Efter rollspelet reflekterar gruppen tillsammans kring hur rollen utövades, vad det hade för effekt samt uppfinningar eller finslipningar till nästa gång. (För mer konkreta tips, se: Ekerlund m.fl. 2018).

¹ I arbetet på Kau lades dock rollen "deltagarstöd" till, och vissa instruktioner modifierades.

I vilken ordning ska agendapunkter komma?

Tänk över vilka agendapunkter som bör komma tidigt/sent. Detta speglar ofta en prioritering, där viktigast behandlas först. Det kan leda till att vissa punkter återkommande inte hinns med (t ex jämställdhets- och likabehandlingsfrågor). Prova att ändra ordningen: Vad händer om den mest brännande punkten kommer senare? Då kanske mer energi kan uppbådas efter en paus? Ett tips är också att låta mer juniora föredragande tala tidigt (annars dominerar oftare mer seniora eller de med hög status).

Plan för interaktion

Vid behov kan det vara relevant att tydliggöra formatet för diskussion och interaktion. Behövs tid för små gruppdiskussioner kring en frågeställning, en runda, att tänka individuellt och sen dela i grupp? Annat upplägg? (Se verktyg för facilitering nedan.)

Administratörens spetskompetens

På möten i akademien är administratörens roll ibland en traditionell roll att ta anteckningar. Se gärna till att nyttja administratörens spetskompetens. Behövs en stående punkt för information om system eller vad som är på gång inom administratörens område? Ansvar för anteckningar kan istället alterneras efter en period.

VERKTYG

Tips för att facilitera interaktion och taltid

För ordföranden och eventuell stödroll som faciliterar deltagande kan det vara bra att beakta följande:

- Ordförande bör vara särskilt uppmärksam på att bekräfta mötesdeltagare, och gärna de som tar mindre plats. Detta beror på att ordföranden har en form av maktposition som även påverkar andras beteenden och fokus.
- Inled gärna med syftet med mötet, agendan och mötesformalia för att underlätta interaktionen.
 - Hur tas ord och beslut?
 - Vad ska deltagare tänka på när det gäller längd på inlägg? Flagga för att ni kommer att fördela ord aktivt och säga till när talare behöver avrunda för att främja att fler kan delta.
- Det är bra om interaktion är planerad och preciseras redan i agendan: på vilket sätt en mötespunkt behandlas (även om anpassningar kan göras på plats). Kanske kan dessa upplägg passa vissa frågor, och främja mer deltagande och kreativa förslag:
 - En runda (där en kan välja att passa) kan vara ett sätt för alla att komma till tals inledningsvis eller för att kommentera en fråga. En runda kan dock ta mycket

tid i anspråk och inte vara möjligt utifrån deltagarantal och tid.

- IPA (individuellt, i par, alla) är ett upplägg som t ex kan användas vid en komplicerad fråga som kräver eftertanke för diskussion. Be alla att tänka individuellt i ett par minuter först, dela sen in i smågrupper och avsluta med öppna inlägg i plenum. Digitala forum ger goda möjligheter till diskussioner i mindre grupper (i det digitala forumet är bekräftelse och kommunikation också lättare i smågrupper).
- Generellt är mindre grupper lättare för komplicerade eller konfliktpräglade frågor. Ge gärna deltagare ramar för detta: t ex, vi vill att ni diskuterar vad som är viktigast att åtgärda utifrån rapporten, utifrån dessa ramar/resursbegränsningar...
- En del deltagare kan vara mer bekväma att uttrycka sig i skrift. Beroende på fråga kan det vara relevant att få avpersonifierade kommentarer, t ex via mentimeter.
- Vid första mötet kan en pronomenrunda för att inte felköna deltagare hållas (där alla säger vad de heter, om de vill benämnas som hen, hon, han, annat eller om de vill passa).

Behåll energin: bygg in pauser

Fysiska möten gynnas av kortare pauser eller energigivande övningar för att hämta kraft att fortsätta med agendan. Det digitala mötet kräver ännu mer energi av deltagarna av flera olika anledningar. Det är svårare för många att läsa av sociala signaler som vi är vana vid att kunna göra och som hjälper oss att tolka vår omgivning. Det är därför extra viktigt att ta pauser. Lägg in pauser i dagordningen, men tydliggör också hur långa de ska vara och hur man påtalar om det behövs en extra paus. Ett tips är att som grund boka in korta pauser på fem minuter varje halvtimme. Uppmana deltagarna att ta bort ljud och kamera och sträcka på sig. Ett längre möte kan behöva en längre paus.

EXEMPEL

Passivitet och låg energi blev värre i digitala rum

Vid alla observerade möten på Kau noterades att inga pauser hölls. Deltagare verkar bli trötta och deltar mindre mot slutet av mötestiden. I ett mötesforum följde observationerna med från fysiska till digitala möten under covid-19. Anteckningar noterar att stämningen blev något stramare i gruppen. Diskussioner och interaktion minskar och monologer ökar. Färre bekräftar och deltagandet i gruppen blir mer passivt. Flera sitter redan från start tillbakalutade och intar en lyssnande position samtidigt som det finns fler störningsmoment i de olika hemmiljöerna. Det noteras också att deltagare tenderar att bli mer trötta i det digitala mötet. Gäsningar, kroppssträckningar och blickar som fastnar i intet noteras hos deltagarna. Det är förhållandevis långa möten med en välfylld agenda där några få personer håller i mötespunkterna och talar under en relativt lång tid. Det blir ofta tidsbrist i slutet av mötestiden. Gruppen är dessutom stor till antal, vilket gör att inte alla kan vara aktiva i samtal, utan blir mer aktiva eller passiva lyssnare. Tröttheten uppstod oftast efter cirka en timmes möte.

I ett digitalt forum går också mer energi åt till att läsa av andra deltagare, en läsning som vi i ett fysiskt möte gör automatiskt genom sinnesstämningar och subtila signaler som inte kan komma till uttryck i ett digitalt rum, när du t ex inte vet vad de andra deltagarna tittar på.

Tydliggör beslutsfattande

Tydliggör vid behov hur en tar ordet och hur beslut fattas i agendan, annars kan detta till exempel summeras vid uppstartsmötet för gruppen.

-
- › Läs mer om beslutsfattande under *Mötesregler och beslutsfattande*.

Pronomenrunda för att inte felköna?

I nya forum (eller gamla) kan en pronomenrunda genomföras. Det innebär att en introducerande runda görs där deltagare t ex kan säga namn och hur de vill benämnas (hen/han/hon/annat). Givetvis ska det gå att passa på detta, om en inte vill dela denna information. Syftet med en pronomenrunda är bland annat att undvika att felköna varandra. En pronomenrunda kan vara både viktig, givande och potentiellt problematisk, då det till exempel kan upplevas som en press att fastslå en könsidentitet.

Bygg in återkoppling

På slutet av mötet är det bra att öppna för feedback på mötet. Deltagare kan få chans att som en stående punkt ta upp reflektion eller förbättringsförslag som berör mötets upplägg och samspel. Detta kan genomföras genom en kort runda (där en kan säga pass), en mentimeterfråga eller annan deltagandemetod. Denna avslutande punkt kan ta ett par gånger att vänja sig vid, men över tid kan deltagare bli vana vid att reflektera över och ge förslag. Prova några gånger. Sätt fokus på att feedbacken ska utveckla gruppen.

-
- › Se förslag på frågor för återkoppling under *Exempel på en agendamall*.

VERKTYG

Agendamall

Datum, tid, plats:

Deltagare:

1. Mötet öppnas

2. Fördelning av roller

› Läs mer om att tillsätta roller under *Tydliggör roller som används på mötet*

3. Föregående mötesprotokoll

4. Godkännande av dagordning

5. Mötespunkt 1: Arbetssituationen under covid-19

Föredragande: Simone

Avsatt tid: 40 min

Syfte: (Precisera om för information/beslut/diskussion, inkludera om det finns förslag till beslut) Informationsdelning och diskussion om hur vi ska hantera den sociala arbetssituationen under Covid-19.

Upplägg för deltagande/interaktion: (inkludera eventuella frågor för diskussion)

- Information om den nuvarande situationen på ämnet (Simon, 10 min)
- Runda: var planerar du att arbeta? (10 min)
- Brainstorm: Hur kan vi hålla kontakt med varandra som kollegor under höstterminen? (20 min)

6. Avslutande reflektion

En kort runda kan genomföras (där en kan säga pass) där deltagarna gör en kort reflektion och ger feedback på mötets upplägg och interaktion och delar eventuella förbättringsförslag.

Frågor för att underlätta feedback:

- Något som fungerade särskilt bra?
- Finns det något du upplever hindrar dig eller andra från att ta plats?
- Upplevde du att någon härskarteknik användes (t ex att vi behöver bli bättre på att inte osynliggöra eller använda förlöjligande kommentarer)?
- Förslag på hur mötet skulle kunna bli mer inkluderande/jämställt?

7. Mötet avslutas av ordförande

EXEMPEL

Informationsdelning som tar över?

Vissa möten som observerades inleddes med ledningsinformation som tog en stor del av agendatiden (i vissa fall över hälften av den redan långa mötestiden). Ledningsinformationen är till karaktären en informationspunkt, där möjlighet som fanns för inspel och dialog inte togs. Detta påverkade energin hos deltagarna, som hade svårt att etablera energi och engagemang efter den långa informationspunkten. Kanske kan

en kort video skickas ut innan från ledningen till gruppen, så kan mötet istället fokusera på eventuell diskussion? Här kan det vara relevant att istället variera informations- och dialogpunkter i till exempel mindre grupper, som är en mer energigivande aktivitet.

En mötesdeltagare berättar:

"Zoommöten med breakoutrooms är strålande. Att få diskutera saker i smågrupper fungerar. Att diskutera i helgrupp är vi värdelösa på. Flera med mig som inte tar plats."

MÖTESREGLER OCH BESLUTFATTANDE

Att ha mötesregler för hur vi ska bete oss under ett möte skapar en gemensam förståelse och ett gemensamt ansvar för mötet, där alla påminns om hur gruppen vill att mötet ska hållas. Gemensamma mötesregler hjälper också till att poängtera att resultatet av ett möte handlar om hur var och en bidrar under mötet, och att inte allt hänger på mötesordföranden.

För att skapa regler som alla gillar och tar till sig kan det vara bra att gemensamt skapa de regler som gäller för mötet. I detta arbete kan ni inleda diskussionen kring utvalda områden som finns i reflektionsfrågor för jämställda möten.

› Läs mer om *Reflektionsfrågor för jämställda möten*

Ett annat sätt att få igång en diskussion kan vara att använda sig av tvärt-om-metoden, där man tillsammans skapar en lista på hur man *inte* vill ha mötesordningen. En sådan mer uppsluppen process leder sen till en diskussion om vad som är viktigt för mötet.

Ett annat sätt kan vara att inleda mötet med att var och en tar en minut och ställer sig frågan; Hur kan jag/vi göra det här mötet så bra som möjligt? Lämna det vid en självreflektion eller låt gruppen berätta för varandra. Genom att berätta för varandra synliggör vi också för varandra vad vi själva tänkt på och gruppen kan hjälpa till och bidra till förslaget. Ett mer tidsbesparande alternativ är att någon i gruppen tar fram ett förslag som sedan anpassas och antas i gruppen. Gå tillbaka till de uppsatta reglerna efter några möten och utvärdera vad som fungerat eller inte och om reglerna behöver revideras.

Konkreta förslag på olika mötesregler

- Preciserar hur ordet ska tas. Om det är få deltagare kan att räkna upp vara ett sätt. Mötet kan också genom ordföranden eller en annan person ge ordet till deltagare. Om det är många deltagare kan det vara bra att utse en person som håller utkik efter vinkningar och för talarlista. Här finns också möjlighet att prioritera de som sällan får ordet.
- Sätt upp riktlinjer för ungefär hur länge var och en får prata. Det kan vara skillnad på den som är föredragande och den som ger en kommentar, och taltiden kan vara längre vid ett första inlägg, för att sedan kortas. I mötesforum kan det annars bli en återkommande dynamik där enstaka personer "håller låda". Personen som är tidsunderlättare kan diskret säga till när 1 minut är kvar eller dylikt.
- Preciserar vid behov hur beslut i gruppen ska tas utifrån gruppens syfte och mandat (som inte alltid är tydliga för alla). Eftersträvas konsensus via ge-

mensam dialog, men sedan har ordföranden sista ordet? Genomförs röstning, där det räcker med en enkel majoritet?

- Ni kan också diskutera hur ni vill hålla mötena mer öppna, vilka principer ni tycker bör påverka mötet, och hur det ska märkas. T ex: hur ser vi till att deltagande sprids ut, och att inte vissa håller låda? Hur kan vi bekräfta varandra aktivt på mötet? Det kan också vara bra att diskutera hur vi önskar förhålla oss till varandra (ton, bemötande). Till exempel:
 - Uppmuntra varandra att delta, bekräfta varandra aktivt och försöka återkoppla på andras inlägg
 - Lyssna till varandra och undvik att avbryta
 - Vara nyfikna och omvårdande mot varandra
 - Motverka härskartekniker i gruppen genom motstrategier och bekräftelsetekniker (om t ex någon säger något ogenomtänkt och bemöts med förlöjligande, eller att några kontinuerligt osynliggörs genom att andra inte bekräftar dem eller ger dem ordet).



› Läs mer om de vanligaste härskarteknikerna, motstrategier och bekräftelsetekniker

Digitala möten

I ett digitalt möte är förutsättningarna andra än på möten som genomförs fysiskt. I det digitala forumet riskerar de sociala interaktionerna att minska och det kan vara svårare att tyda signaler som vi annars med lätthet kan tyda i ett fysiskt rum.

- Preciserar hur ordet ska tas. Om det är få deltagare kan att räkna upp eller vifta med handen vara ett sätt (om alla deltagare är seende). Mötet kan också genom ordföranden eller en annan person ge ordet till deltagare. Om det är många deltagare kan det vara bra att utse en person som håller utkik efter vinkningar (om det digitala mötet möjliggör att alla syns i bild samtidigt, och alla är seende). Ett annat sätt kan vara att använda chatten, som kan fungera som en talarlista. Om ni är många i gruppen kan deltagarna istället skriva sina frågor eller synpunkter i chatten. En person som har ansvar för detta kan sedan läsa upp kommentarer och frågor, samt besvara eller ge ordet.
- När du inte pratar själv, stäng av mikrofonen. Det är en regel som är särskilt bra när det är många personer. Det kan lätt bli rundgång och andra störmoment. Vid möten med färre deltagare kan det vara positivt för inkludering att inte deltagarna är mutade. Mute-funktionen kan vara hindrande från att tala i gruppen. Om regel sätts om att muta

när man inte talar, bör denna regel efterhållas av alla, annars tenderar regeln att ytterligare förstärka ojämställda och ojämlika förhållanden.

Bestäm gemensamt om ni vill att alla ska ha på kamera. Bild ökar inkludering och seende kan lättare läsa av signaler och sinnesintryck. Deltagare kan dock bli trötta av att bekräfta och läsa av andras ansiktsuttryck (utan att veta exakt vad de andra reagerar på i det digitala rummet). Ett tips om någon tycker att det är jobbigt att se sig själv i bild är att det i många digitala plattformar går att välja att ta bort den egna bilden för sig själv.

- Den digitala kunskapen varierar. Ta inte för givet att alla förstår eller kan hantera verktygen. En osäkerhet över tekniken är hindrande för interaktion och delaktighet. Se därför till att det finns möjlighet att testa teknik och uppmärksamma om någon inte deltar så aktivt. Det kan vara relevant att bjuda in till en teknikgenomgång och testning 10 minuter innan mötet börjar. Ett tidigare test kan också visa om verktyget fungerar med kompensatoriska hjälpmedel som talsyntes, rättstavningsprogram, uppläsning och läsförstoringsprogram.



› Läs mer om tips för tillgänglighet

- Det kan vara bra att undvika långa monologer på digitala möten. Ofta underlättar det att dela underlag innan. Det går också att skicka ut en videopresentation eller ljudfil för en längre dragning - för att sedan fokusera på en diskussion på plats.

EXEMPEL

Olika spelregler för att ta ordet?

I ett mötesforum fanns olika sätt att ta ordet, vilket ledde till att de med starkare röster överröstade de andra. Situationen visar på vikten av att tydliggöra hur en tar ordet i gruppen.

Det blev tydligt att deltagarna använde olika spelregler för att göra sig hörda, vilket resulterade i ojämna fördelning av taltid, där de som använde mer inlyssnande eller formella sätt (som att räcka upp handen) ofta inte fick ordet. När ordet inte fördelas aktivt eller lyhört, eller sättet att ta ordet är otydligt, så dominerar lätt de med informell makt (Freeman 1972). Följande sätt noterades i gruppen:

- Räcka upp handen. (Funkade oftast inte)
- Invänta samtalsrum/tystnad och prata (Funkade oftast inte)
- Prata/ställa fråga i bestämd ton eller hög röst, prata över lugnt och bestämt och fortsätta prata (i vanlig eller högre röst). Detta ledde till att den som redan pratade tystnade.
- Bekräfta som ett sätt att avbryta och ta över ordet (att exempelvis bekräfta med emfas och pondus i syfte att avsluta en diskussion: Absolut, väldigt bra. Nu..).

HUR SITTER NI I FYSISKA MÖTESRUM?

Bordsplacering är det första uttrycket för hur makt görs under ett fysiskt möte (Amundsdotter m.fl. 2018). I både projektet på Kau, samt i en rapport från Malmö Universitet satt personer med högre position (professorer, mötesordföranden) tillsammans. Detta kan tydliggöra skillnaden i hierarkin, och också bidra till att de som faciliterar mötet inte ser alla deltagare (om de sitter bredvid varandra). Prova gärna aktivt att sprida ut er och byta platser för att bryta invanda interaktionsmönster.

SOCIALT UTBYTE OCH BEKRÄFTELSE I DIGITALA RUM?

När vi möter varandra i de fysiska mötena har vi flera tillfällen för socialt utbyte. Det sker när vi träffas innan mötet, under pauser och efter mötet. Under själva mötet sker olika former av bekräftelse mellan deltagare. Detta har en kittande funktion mellan personerna och är betydelsefullt för att känna sig inkluderad och bekväm i gruppen. I det digitala forumet är detta svårare. Det är inte lika lätt att småprata eller att ge eller få bekräftelse. I det digitala forumet finns en del att aktivt göra för att underlätta detta.

- Bjud in för fika och informellt utbyte innan mötet börjar. Be alla ta med fika till mötet redan i inbjudan.
- Bjud in till att stanna kvar efter mötet en stund om någon vill fråga något.
- Det finns olika sätt att jobba med stämningshöjande insatser. Sätt på musik innan mötet och i pauser, be alla sätta på ett roligt bakgrundsfilter eller gör en kort interaktiv och energigivande övning i mindre grupper.

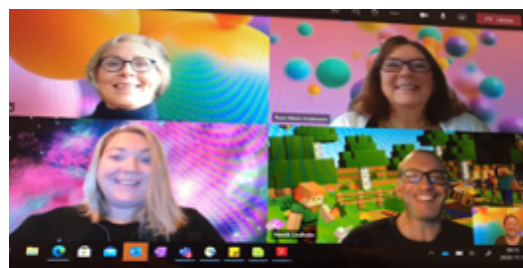


Bild från veckomöte Karlstads kommuns näringslivsenhet.

- Försök att aktivt använda känslouttryck för att tydliggöra bekräftelse: le brett, skratta, gör tummen upp själv eller med hjälp av emojis. Skriv uppmunrande i chatten.
- Digitala forum ger goda möjligheter till diskussioner i mindre grupper (i det digitala forumet är bekräftelse och kommunikation lättare i smågrupper).

REFERENSER OCH RESURSER FÖR MER LÄSNING

Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory. I Mills, A. & Tancred, P. (ed.), *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publications.

Alvesson, M. och Due Billing, Y. (2009). *Understanding gender and organization*. 2. uppl. London: SAGE Publications Ltd.

Amundsdotter, E., Andersson, S., Muhonen, T. och Liljeroth, C. (2018). "Kvinnor talar ju också mycket på möten, så vad är problemet?" Möten, makt och kön. Rapport från ett FoU-projekt vid Malmö universitet. Malmö Universitet.

Bohlin, R. & Berg, S. (2017). *Fem härskartekniker – femtio motståndstrategier*. Ordfront förlag.

Bondekam, F. (2004). *Könsmedveten pedagogik för universitets- och högskolelärare - en introduktion och bibliografi*. Stockholm: Liber.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder. 3e upplagan*. Stockholm: Liber.

Freeman, J. (1972). The tyranny of structurelessness. *Berkeley Journal of Sociology*, 17, 151-164.

Förbundet Vi Unga (2010). *Ageraguiden* <http://viunga.se/wp-content/uploads/2013/03/ageraguiden.pdf> (2021-03-18)

Ekerlund, F., Molander, J. och Sörnemo, G. (2018). *INGRIP! En handbok i vardagligt civilkurage*, vardagens civilkurage. Trinambai förlag.

Mittuniversitetet. *Tips för ökad tillgänglighet i undervisningen*. (Broschyr) https://www.miun.se/siteassets/forvaltning/personalavdelningen/lika-villkor/folder_tips-for-okad-tillganglighet-i-undervisningen_2015pdf (2021-03-18)

Universitets- och högskolerådet (UHR). (2014). *Jämställdhet i högskolan – ska den nu ordnas en gång för alla? Redovisning av regeringsuppdrag till Universitets- och högskolerådet*. Stockholm: Universitets- och högskolerådet.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. och Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur.

West, C. och Zimmerman, D. H. (1987) 'Doing Gender', *Gender & Society*, 1. doi: 10.1177/0891243287001002002 (2021-03-18)

Ås (1978). Hersketekniker. *Kjerringråd*. nr. 3, s. 17-21.

