

Det fysiska mötets värde

Förord

Kommer vi att ändra vårt sätt att mötas efter coronapandemin? På Transportföretagen ställde vi oss tidigt den frågan. Många av oss har anpassat vardagen till isolering och distansarbete för att minska smittspridningen. Men vilka värden och affärer går förlorade när vi inte längre möts i verkligheten och hur resonerar näringslivet om resor och kontakter? Vårt digitala språng under pandemin leder till beteendeförändringar som innebär att en del fysiska möten ersätts av digitala plattformar.

Ingen vet hur framtiden kommer att se ut, men hur vi arbetar, möts och träffar avtal kommer att förändras till följd av coronapandemin. Och våra mötesformer påverkar vårt transportbehov. Vi kommer att fortsätta färdas på land, till sjöss eller i luften. Särskilt över regions- och landgränser för att träffa avtal eller göra upp affärer. Det digitala mötet på distans blir då ett värdefullt supplement.

När tekniken istället gör det möjligt för oss arbeta utan att dagspendla till arbetsplatsen kan det ställa nya krav på till exempel egen bil

för att handla eller ett väl fungerande inrikesflyg för att ta sig till Stockholm. Tillgång till ny teknik kan även förändra hur och var vi bor. Rapporten fastslår att staden är fortsatt attraktiv och värdefull för kunskapsöverföring. Och visst är det svårt att tänka sig en modern storstad utan kapacitetsstarka transporter som bussar och tunnelbana?

HUI Reserach har på uppdrag av Transportföretagen tagit fram den här rapporten som försöker besvara frågan om vilka värden som går förlorade när vi inte längre möts. Rapporten består av en kvantitativ frågeenkät till företag samt flera kvalitativa djupintervjuer med akademi, företag och andra organisationer.

Rapporten är inte uttömmande men genom den vill Transportföretagen lyfta blicken och bjuda in till debatt.

Trevlig läsning!

Tina Thorsell,
Samhällspolitisk chef, Transportföretagen

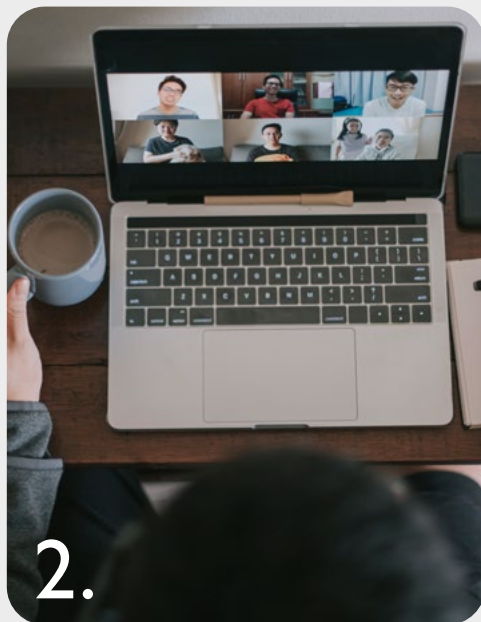


Innehåll



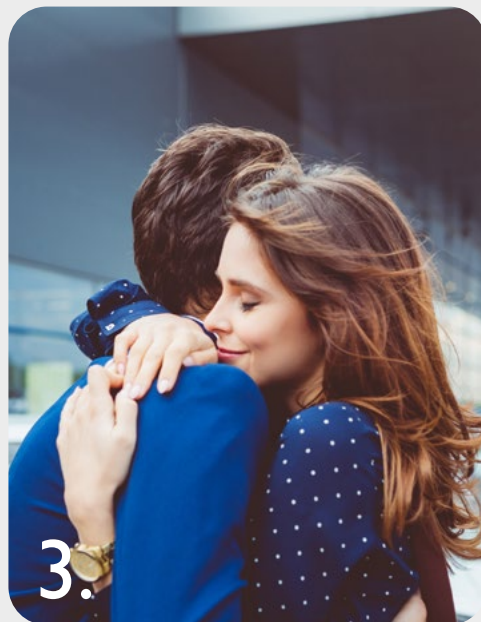
1.

Det fysiska mötets ekonomiska värde



2.

Digitalt eller fysiskt – vad har vi lärt oss under coronapandemin?



3.

Fyra oundgängliga dimensioner av det fysiska mötet



4.

Det fysiska mötets framtid

Om rapporten

Denna rapport har tagits fram av HUI Research på uppdrag av Transportföretagen. Rapportens slutsatser bygger på en företagsundersökning med 102 ekonomichefer i svenska företag, samt fyra expertintervjuer med forskare och sju intervjuer med yrkesverksamma inom näringsliv och forskning.

Sammanfattning

Det fysiska mötet är en investering

Fysiska möten, och inte minst resor förknippade med dessa, är en investering för näringsliv, samhälle och akademi. Under pandemiåret, då gränser stängts och social distansering blivit norm, minskade antalet fysiska möten i svenska företag med 70 procent och 57 procent av rese- och mötesbudgeten lämnades oförbrukad. Omsättningen för affärsresor har därmed sjunkit drastiskt, men företagen ser fortfarande stora värden i att ha fysiska möten och kommer även fortsättningsvis vara beredda att betala för dem.

Olika möten för olika behov

Efter ett års pandemi finns det många vittnesmål om vad som fungerar i en digital kontext och vad som kräver en fysisk närvaro. Generellt sett kan möten där man behandlar specifika frågeställningar med ett fåtal människor man redan känner vara effektiva digitalt, medan ett fysiskt möte är fördelaktigt när det exempelvis kommer till att lyfta komplexa problem, diskutera känsliga ämnen eller skapa nya relationer.

Fördelar med det fysiska mötet

Det digitala mötet visar ett fragment av människan, medan det fysiska ger en helhet. I många situationer är den fysiska närvaron en förutsättning för att lyckas. Forskning visar att det ofta är i informella

diskussioner som problem blir lösta, fruktbara relationer skapas, nätverk vidgas och inflytande säkras. Aktiviteter som förhandlingar, inköp, införsäljning och investeringar är konkreta sammanhang där mötet öga mot öga gör stor skillnad. Utan fysiska möten och resor riskeras utvecklingen av affärer, idéer, människor och nätverk.

Det nya normala – det bästa av två världar


När vi kommer tillbaka till ett mer utpräglat normaltillstånd då fysiska kontakter återigen är möjliga i stor skala kommer sannolikt ett omfattande experimenterande att vidta. Hur mycket vi kommer att resa och mötas fysiskt kommer att bero på individen såväl som på verksamhetens natur och mötets syfte. För organisationer och nätverk som är geografiskt utspridda, som det internationella näringslivet, kommer resandet att vara en fortsatt viktig del av arbetet.

Det nya normala är att hitta balansen mellan den mänskliga kontakten i personliga möten och när digitala möten kan användas som komplement. Möten med en enklare agenda kommer att vara idealiska att ta digitalt, men de mer komplexa mötena behöver en fysisk kontext.



01.

Det fysiska mötets ekonomiska värde

A man wearing headphones and a woman looking at a computer screen displaying a video conference. A young child is in the foreground, looking at the screen.

Just nu avstår människor ofta från att resa och mötas.
Ett helt nytt läge som var otänkbart före pandemin.
Det fysiska mötet har i mångt och mycket satts på paus.
Vilka värden har gått förlorade?

Resande som investering inom näringslivet

2020 var ett annorlunda år när ekonomi hamnade i skymundan av pandemi och hälsa. Resandet är ett sätt för företag att investera i det fysiska mötet, och det återbetalar sig både i ökad försäljning och i arbetsplatsens attraktivitet.

Ett möte med rätt person kan öppna många dörrar. Medarbetare i företag rör på sig för att betjäna befintliga kunder – och träffa nya. Leverantörer, investerare och andra intressenter är också viktiga att träffa, hälsa på och få verklig ögonkontakt med. Att företag värderar att träffas i verkligheten visar sig också i att de står för över hälften av alla gästnätter på svenska hotell.

Våren 2020 imploderade resemarknaden till följd av coronapandemin och de restriktioner som följde i dess spår. Flygplatser, tågstationer och hamnar tömdes på resenärer och många möten uteblev. Exempelvis minskade antalet passagerare på svenska flygplatser med 88 procent under perioden april till december jämfört med 2019.

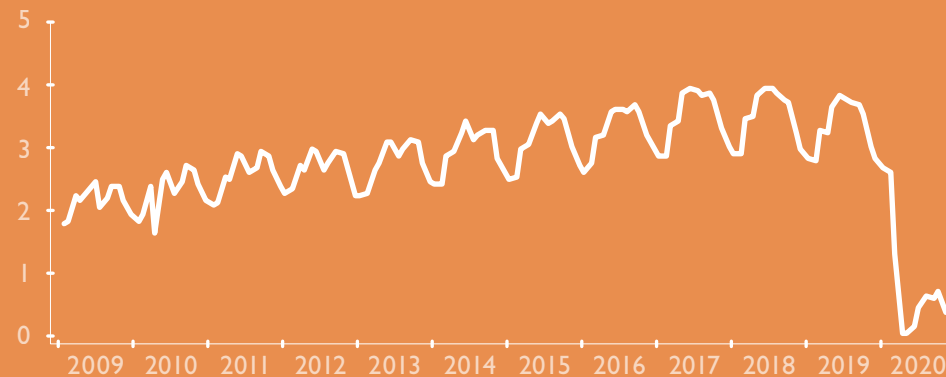
Resande utgör vanligen en investering från företagets sida. Det innebär att de initiala utläggerna förväntas generera ett större värde tillbaka som bidrar till att både företaget

och ekonomin kan växa. Företagen tar således kostnader för resor och möten för att de räknar med att det leder till ökade intäkter, alternativt en mer effektiv kostnadsstruktur. En studie från Oxford Economics visade exempelvis att varje dollar som investerades i amerikanska företagsledares affärsresor genererade 12,50 dollar i ökade intäkter¹.

Att samlas på en ny plats kan även utgöra en investering i personalen och bidra till att arbetsplatsen utvecklar eller behåller sin attraktivitet. Konferenser, mässor och utbildningar kan göra ett team mer sammansatt, öka trivsselfaktorn på arbetsplatsen och addera ny kunskap i personalstyrkan.

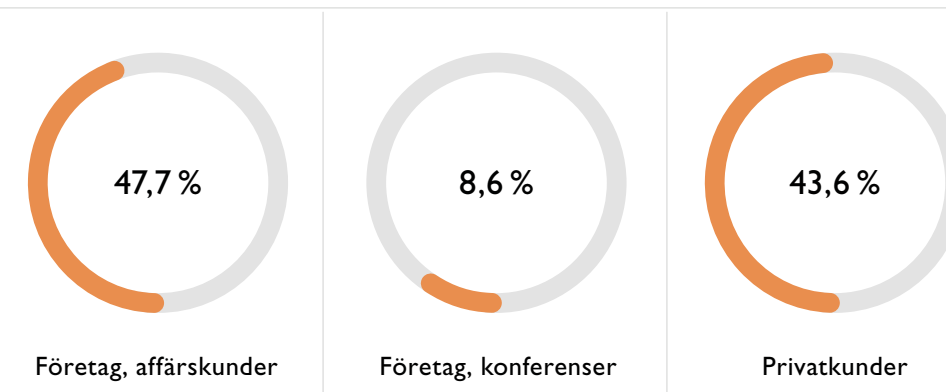
Antal passagerare på svenska flygplatser

I miljoner räknat, 2009 - 2020. Källa: Swedavia



Andel belagda hotellrum i Sverige

Uppdelning per kundtyp 2019. Källa: SCB



Kraftig nedgång i antalet fysiska möten – och i reseinvesteringar

70 procent färre fysiska kontakter och 57 procent av budgeten outnyttjad.

En enkätundersökning genomförd bland svenska företag inom ramen för arbetet med denna rapport visar på en kraftig minskning av företagens fysiska möten under 2020. 93 procent av företagen i undersökningen rapporterade ett kraftigt minskat antal fysiska möten – interna såväl som externa. Typföretaget uppskattade att antalet möten föll med 70 procent.

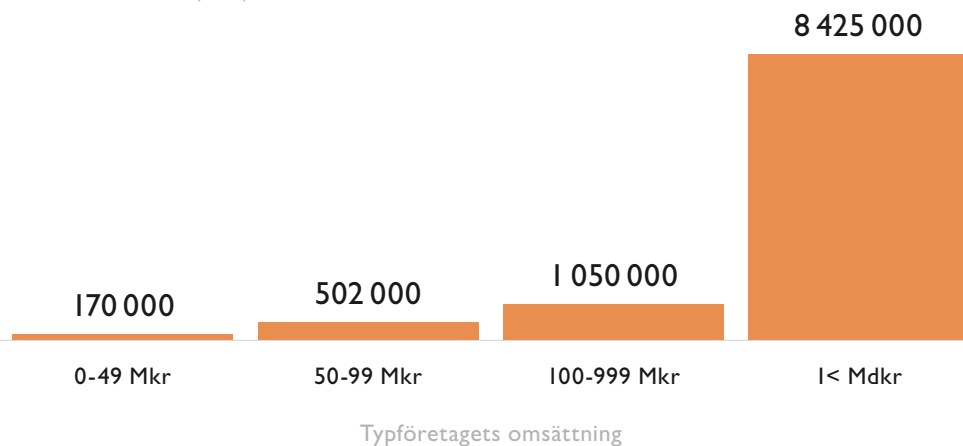
Svårigheten att ses i verkligheten till följd av smittspridningen av covid-19 och distansarbete gav upphov till stora bortfall i de investeringar som företagen normalt gör i resor och fysiska möten. Typföretaget i undersökningen uppgav en oförbrukad andel på 57 procent av sin rese- och mötesbudget för 2020².

Resor är en av de stora rörliga kostnadsposterna för många företag. Bland de största företagen i undersökningen planerade typföretaget ursprungligen att lägga drygt 8,4 miljoner kronor på resor och möten under 2020. Bland de minsta företagen (med en omsättning upp till 50 miljoner) var motsvarande siffra 170 000 kronor. Även om de mindre företagen av förklarliga skäl har mer beskedliga budgetar ska man komma ihåg att denna grupp utgör 98 procent av landets företag. Därmed står småföretagen sannolikt för merparten av de totala utläggerna.

Så mycket planerade företagen att lägga på möten och resor – före pandemin

Typföretaget i undersökningen per omsättningsklass och dess budget 2020

Typföretagets budget för möten och resor (SEK)



70%

minskade antalet fysiska möten under 2020 enligt typföretaget

57%

av mötesbudgeten lämnades oförbrukad 2020 enligt typföretaget

75 miljarder kronor i uteblivna affärsresor

Mässor och konferenser drabbades hårdast under året då möten värda miljarder ställdes in.

Global Business Travel Association (GBTA) förutspådde för några år sedan att svenska företag skulle lägga 13,9 miljarder amerikanska dollar på affärsreserelaterade utlägg under 2019. Enligt samma organisation minskade utläggen med hela 63,3 procent under 2020³. Det skulle innebära ett bortfall på 75 miljarder kronor under pandemiåret 2020.

I den enkätundersökning som genomförts som en del av arbetet med denna rapport syns relativt stora skillnader mellan olika budgetkategorier. Procentuellt slog pandemin hårdast mot företagets investeringar i deltagande vid mässor och konferenser. Mindre än en femtedel av företagets budget för mässor användes och endast en fjärdedel av konferensbudgeten utnyttjades under 2020.

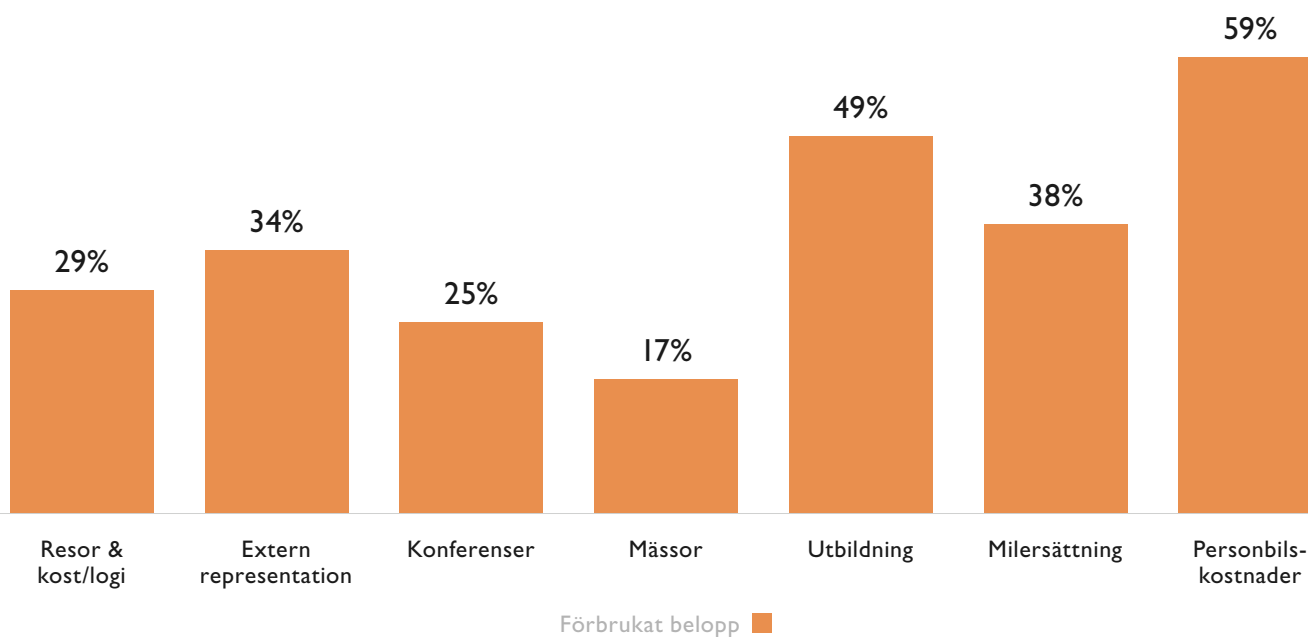
Pandemins effekter kommer sannolikt att bli mycket långvariga. GBTA förväntar sig exempelvis i sitt huvudscenario att de nordiska företagens affärsreseutlägg om tre år (år 2024) kommer att ligga på 83 procent av nivån före pandemin.

75 Mdkr

Ungefärlig minskning av affärsreserelaterade utlägg under 2020

Förbrukad andel av budgeten under 2020

Medelvärde bland svenska företag i undersökningen. Bas: Samtliga





Den företagsekonomiska biten: inköp, sälj och produktivitet

Frida Perner, Associate Professor
vid institutionen för ledning och
organisation och House of Innovation,
Handelshögskolan, Stockholm

Om köp och sälj

”En del säljare upplever att det blir svårare att bygga relationer online, och är oroade för att det ska leda till att säljaren blir mer utbytbar i kundens ögon. Det i sin tur kan leda till att kunden fokuserar mer på pris än på andra kvaliteter. Det innebär även osäkerhet för köpsidan. Hur ska vi som köpare kunna kontrollera att vi får det vi köper? Och hur kan vi bedöma kvaliteten när vi inte kan ses? Det blir svårare att lite på någon när man inte har en relation.”

Om produktiviteten

”Studier visar att vid hemarbete går produktiviteten upp för administrativa uppgifter men ner när det gäller kreativitet och samarbete.”

Om förtroende

”Ett sätt att se på förtroende är att relationen är förutsägbar. Jag litar på dig eftersom jag vet att om jag gör X så gör du Y. Ett annat är att relationen innehåller igenkänning – man känner igen sig i varandra och förstår vad den andre menar.”

Om motivation och vikten av ett ”hej”

”Bekräftelsen man ger eller får när man träffas fysiskt är viktig. Småsaker som att man tar i hand, ger en komplimang, eller småprat om vädret skapar personliga band. När man arbetar hemifrån blir allt sådant svårare att få till. Det i sin tur kan göra att man känner sig mer ensam när man arbetar hemifrån. Det finns också ofta en känsla av att vara lite utanför, när man inte ser eller hör vad kollegorna gör. Man kanske tror att andra sitter och chattar med varandra, har virtuella fikor, och så vidare. Det är svårare att känna sig sedd. Man behöver jobba mer på det nu när man arbetar på distans.”

Om kreativitet online

”Kreativa möten funkar ofta bättre fysiskt, men det är inte säkert att man inte kan vara lika kreativ online. Det kan också vara en vanesak. Idag är det lättare i ett fysiskt möte för att man kan se varandras miner och skojar mer och liknande, men det kan funka digitalt också. Men det bygger på att man har en grundläggande samsyn om hur man vill jobba ihop och vad man vill göra.”

Frida Perner's topplista

– Fyra faktorer som påverkas när vi inte träffas fysiskt

1. Ur ett arbetsperspektiv

”En viktig del av arbetet som vi inte alltid tänker på i vanliga fall är småpratet, att vi byter några meningar med varandra här och var, och lär känna varandra. De här relationerna och nätverken spelar en stor roll, både för att sprida och få information, men också för att skapa tillhörighet och känsla av att man arbetar tillsammans mot gemensamma mål.”

2. Ur ett ledarskapsperspektiv

”Som ledare kan det vara svårt att ’ta tempen’ på organisationen och känna in hur medarbetarna mår när man inte kan ses som vanligt. Att fånga upp känslor, tankar, idéer och frågor i organisationen sker ofta bara genom att man är på plats på arbetet och ser och interagerar med varandra. När vi ses digitalt är detta mycket svårare, och kräver att man som ledare skapar möjligheter för mer informella möten med medarbetarna.”

3. Det oplanerade mötet

”De oplanerade mötena spelar en central roll som ett slags smörjmedel i organisationen. Man råkar åka hiss med någon eller man träffar någon vid kaffemaskinen och får lite ny information, kommer på en ny idé, kommer överens om något, och bygger vänskapsrelationer. Vid sådana tillfällen vågar vi också berätta fler saker och kanske skoja lite med varandra, jämfört vid mer formella möten.

4. Människor är sociala varelser


”Som människor behöver vi ingå i sociala sammanhang, vi behöver bli sedda, hörda, och få bidra till andra. Vi behöver också få nya tankar och få pröva våra idéer. För att få det att hända när vi jobbar virtuellt, så måste vi skapa utrymmen för det, eftersom vi inte kan förlita oss på de oplanerade mötena.”



02.

Digitalt eller fysiskt

– Vad har vi lärt oss under coronapandemin?

A hand holding a blue mug of coffee next to a laptop displaying a video conference. The laptop screen shows six participants in a grid layout. The background features a wooden desk, a potted plant, and a grey sweater sleeve.

"Det digitala avslöjar allt som är onödigt.
Man kan stänga av kameran och mejla under
mötet. I verkliga livet hade man inte satt upp
fötterna på bordet och öppnat tidningen."

– Mattias Dahl, vice VD, Svenskt Näringsliv

Det fysiska mötet är efterlängtat

Vi vill ses igen. Efter ett års pandemi finns det en uppsjö av erfarenheter om vad som fungerar i digitala möten och vad som saknas.

Vår undersökning visar tydligt att det fysiska mötet är saknat. Interna avstämningsmöten uppfattas av de flesta fungera lika bra digitalt som fysiskt, men i övrigt domineras viljan att återgå till att ses öga mot öga. Spontana möten anses i förhållandevis hög grad ha fungerat bra digitalt under pandemin, vilket sannolikt beror på att den man vill nå sällan befinner sig långt från sin dator när hemarbete är normen.

Det fysiska mötet upplevs fungera allra bäst i exempelvis anställningsintervjuer när man ska lära känna varandra, fördjupande möten där man önskar ett flöde i diskussionerna, förhandlingar som bygger mycket på tillit och stämningar, och konferenser som spelar en stor roll när det gäller att vidga nätverk.

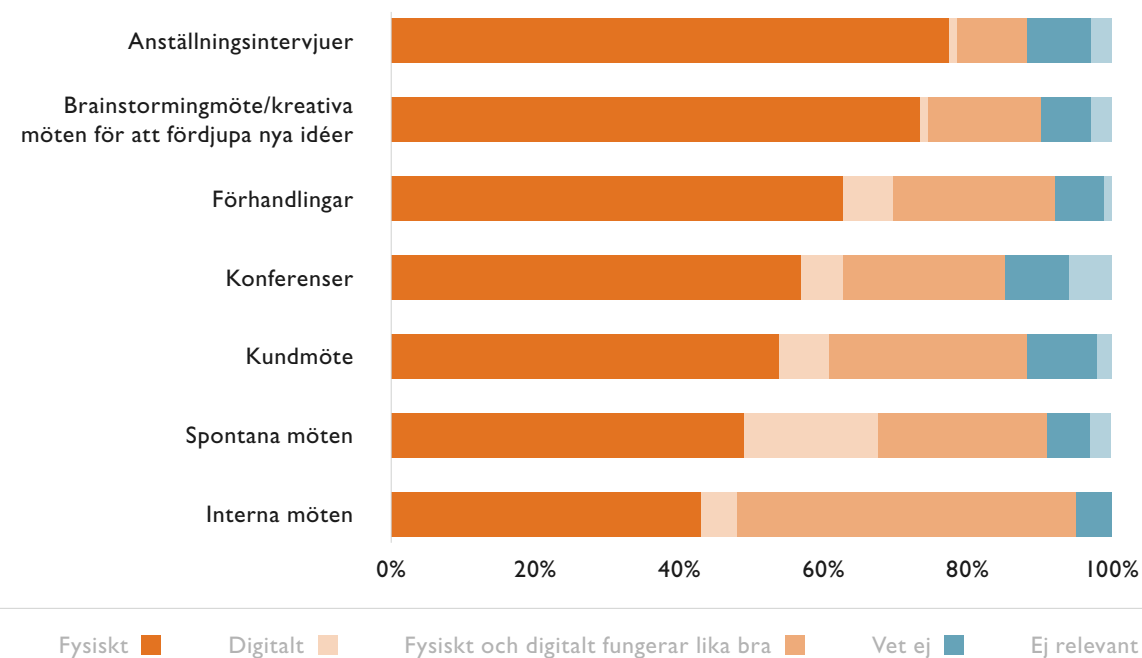
Kategorin kundmöten är tydligt tudelad, de svarande uppger att dessa fungerar både fysiskt och digitalt. Här är distinktionen sannolikt att det ofta fungerar bäst att ta initiala möten med nya kunder fysiskt, medan senare avstämningar eller diskussioner om nya uppdrag fungerar smidigt online.

”Man ser ögat, men inte glimten i ögat.”

– Anders Holger-Nilsson, region-ordförande Unionen Göteborg och säljare på Ahlsell, om digitala möten

Fysiska möten bäst för mer komplexa uppgifter och för att lära känna nya människor

Fråga: Uppfattar du att följande typer av möten fungerar bäst fysiskt eller digitalt? Bas: Samtliga



Mötets syfte och antalet deltagare är tydliga framgångsfaktorer

Fysiska möten upplevs fungera bra oavsett antal deltagare. I digitala möten spelar antalet deltagare stor roll både för effektiviteten och för det ämne som ska behandlas.

I intervjuerna framkommer det tydligt vilka slags möten som fungerar i vilka situationer och under vilka omständigheter.

Antalet mötesdeltagare av stor vikt

2-5 personer – fungerar digitalt

Alla kan komma till tals, ingen kan gömma sig.

6-50 – fungerar sämre digitalt

Svårare att nå ut, svårare att samverka. Folk sitter och gör annat. Skärmen räcker inte till för att se alla man vill se. Svårt fånga viktiga icke-verbala signaler som en suck eller ett motiverande leende.

50 och uppåt – kan fungera bra digitalt

Blir som en radio- eller tv-sändning. Kräver att man ”kan nå ut genom rutan”. Å andra sidan är spridningsmöjligheterna närmast obegränsade.

”Det digitala avslöjar allt som är onödigt. Man kan stänga av kameran och mejla under mötet. I verkliga livet hade man inte satt upp fötterna på bordet och öppnat tidningen.”

– Mattias Dahl, vice VD, Svenskt Näringsliv

Vad fungerar var?

Mötets framgång styrs av syftet



Det icke-verbala språket främsta fördelen fysiskt

Hur vi lyssnar, ser ut, rör oss och reagerar talar om för människorna runt omkring oss om vi bryr oss, är ärliga och om vi förstår.

Möjligheterna att läsa av icke-verbala signaler och att sprida och läsa av stämningar bedöms av respondenterna i undersökningen som de främsta fördelarna med att träffa andra i den fysiska verkligheten.

Icke-verbala kommunikation är allt som inte är ord. Kommunikationen människor emellan beror då på exempelvis uttrycket i ögonen, ansiktet, händerna och övriga kroppen, hur vi placerar oss i förhållande till männis-

korna runt omkring oss, vilka kläder vi bär och hur vår röst låter.

De bästa förutsättningarna för inflytande och goda relationer skapas i situationer där alla delar av vår mellanmänniska kommunikation kommer till sin rätt.

Ett digitalt möte ger lätt en fragmenterad bild – medan ett fysiskt förmedlar en helhet.

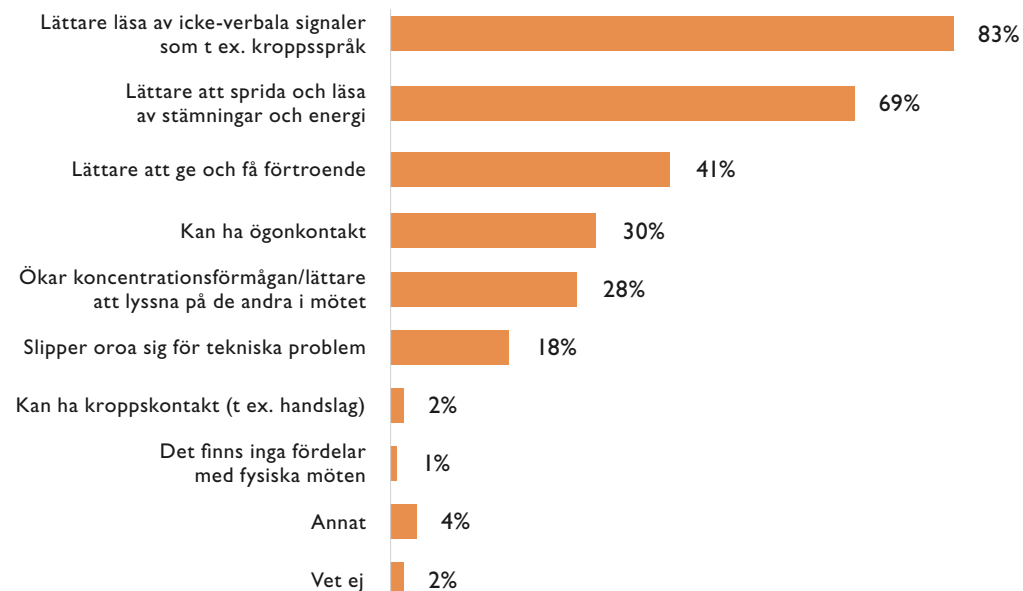
Beroende på situation varierar forskningens slutsatser om hur stor del av kommunikationen människor emellan som utgörs av icke-verbala signaler. Längst har professorn i psykologi Albert Mehrabian (1972) gått. Enligt honom består kommunikationen av 7 procent ord, 38 procent röst och 55 procent kroppsspråk. Andra forskare talar om att en högre andel av kommunikationen består av vad vi säger snarare än hur vi säger det, men det icke-verbala bedöms alltid vara i majoritet.

”Man ser ’hela personen’ fysiskt. När vi ska insocialiseras finns det så mycket fysiska ’cues’, man ser exempelvis hur någon reagerar på något. Det är mycket i samspelet som är lättare att läsa av fysiskt.”

– Charlotta Stern, professor i sociologi, Stockholms universitet

Den fysiska verkligheten ger en hel bild av människan

Vilka är enligt dig de främsta fördelarna med att träffa/möta andra i den fysiska verkligheten jämfört med digitalt? (Max 3 svar). Bas: Samtliga



03.

Fyra oundärliga
dimensioner av det
fysiska mötet



”Det är fortfarande i det informella som många frågor får sin lösning.”

– Anders Holger-Nilsson, regionordförande Unionen Göteborg och säljare hos Ahlsell

Dimension I: Utvecklingen sker i mellanrummen

Det är inte i första hand i de formella mötena som de stora stegen tas. Beslutsfattande och påverkan sker i informella diskussioner. Forskning⁴ visar att det framför allt är här vi kan få inflytande och bygga goda relationer.

Det informella mötet

Kanske kan vi kalla det för den korta stundens effektivitet. Den klassiska bilden av det spontana och informella mötet är det vid kaffeautomaten på kontoret, men det kan lika gärna handla om till exempel det slumpmässiga mötet på gatan, minglet på mässan eller samtalet i soffan i hotellfoajén.

Det informella mötet fyller en social funktion där man som individ blir sedd och bekräftad, men det handlar också om att skapa kunskapsöverföring eller att enkelt kunna lösa ett problem i den stund det uppstår. Att formulera ett problem högt eller att slänga ur sig en galen idé som sedan förädlas.

”Varför kommer så många nobelpristagare från vissa universitet i USA? Ett talesätt säger: man har skapat miljöer, ofta matsalen (the canteen), där folk från olika forskningsområden träffas.”

– Lars Klareskog, senior professor i reumatologi, Karolinska institutet

Det sociala nätverket

Tätt länkat till det informella mötet är det sociala nätverket. Värdet i sociala nätverk kallas för socialt kapital. Genom att samarbeta med andra i ett nätverk tillförskaffar man sig ytterligare anknnytningar, genom vilka man ytterst kan få mer makt och inflytande. Detta sociala kapital, som man alltså får genom sin position och sitt beteende i nätverket, kan i vissa kontexter konverteras till ekonomiskt kapital eller användas till att belöna eller bestraffa andra i nätverket.

Inom strukturen för ett socialt nätverk finns både svaga och starka anknnytningar. De svaga är viktiga bryggor mellan olika nätverk medan de starka bygger på tillit och förtroende. Båda typerna behövs för att skapa en social struktur som ger tillgång till nya idéer men också möjlighet att effektivt bygga vidare på dem.

”I förhandlingssituationer tar man ofta upp frågor vid kaffeautomaten på ett sätt som inte går att göra i digitala möten. Till exempel ’menade du verkligen det där om lönerna?’. Förut pratade man ofta om bastuklubbar, att allt löstes där, och det är fortfarande i det informella som många frågor får sin lösning. I det formella hamnar allt i protokoll.”

– Anders Holger-Nilsson, regionordförande Unionen Göteborg och säljare på Ahlsell

Nätverkens ekonomiska roll i näringslivet

Ytterst handlar stora delar av de dagliga interaktioner vi har med andra människor om att påverka varandra. Ekonomiska och kvalitativa resultat är beroende av vilka vi känner och har möjlighet att lära känna och av vilken relation vi har. Alla relationer behöver underhållas, annars vittrar de sönder.

Det täta nätverket

Staden är ett av de främsta exemplen på hur nära och täta interaktioner mellan människor ger ekonomiska fördelar. Forskningen talar om agglomerationsekonomier där täta miljöer (städer) i ekonomisk mening kan betraktas som arenor för delning av investeringar med höga fasta kostnader, effektiv matchning på arbetsmarknaden och lärande genom överspillningseffekter av kunskap och information.

Urbanisering har länge betraktats som en global trend. I Sverige tilltog inflyttningen till städer särskilt under efterkrigstiden. Ofta har stadens framväxt sammanfallit med industrialisering, utbyggd kollektivtrafik och etablering av högre utbildning. Senare i historien tillvaratog den nya tjänsteekonomin storstaden och dess kommunikationsmöjligheter i likhet med hur industrin tidigare gjort.

I dag är det internationella flygplatser och regional arbetspendling som i hög grad lägger grunden för det nya näringslivet i staden.

Exempel på täta miljöer som skapar en grogrund för verksamheters själva existens är reklamvärlden på Manhattan, som är koncentrerad till några få kvarter, och Stockholms finansdistrikt.

Apropå kunskapsflöden mellan företag och människor, som anses vara av betydande vikt i städerna, har nobelpristagaren Paul R. Krugman skrivit: "Knowledge flows are invisible, they leave no paper trail by which they may be measured and tracked".



Historien talar emot att det fysiska mötet konkurreras ut

Johan P Larsson, Lecturer in Economics and Public Policy, Department of Land Economy, University of Cambridge

Om historien som exempel

”Modern teknologi verkar hittills inte ha motarbetat urbaniseringen, men man kanske kommer tycka om att ha lite mer yta omkring sig. Tiden får utvisa. Forskning visar dock att det är viktigt att vara nära varandra. Man ringer oftast till personer som inte befinner sig så långt bort. Det är så ens nätverk funkar – om man inte har jättemycket gemensamt.”

Om täta miljöer och kluster

”Ibland är det en genomtänkt strategi att verksamheter samlokaliseras, men ibland är det bara naturligt att det skapas kluster. Till exempel att underleverantörer har kontor nära sina kunder, eller att matchningen mellan arbete och arbetstagare är en stor drivkraft till urbaniseringen. Forskningen visar att de ekonomiska fördelarna är stora i dessa täta miljöer med många interaktioner mellan människor. Man kan dela på höga fasta kostnader, matcha effektivt på arbetsmarknaden och dra nytta av lärande genom överspillningseffekter av kunskap.”

Om det fysiska mötet och skalan mellan kunskap och information

”Kunskap och information blandas när vi tar beslut. Ju viktigare det är med kunskap, desto viktigare är det fysiska mötet. Det behöver inte vara svåra grejer för att kunskapen i sig ska vara komplex. Att till exempel äta med pinnar eller köra bil är jättesvårt först – tänk att få det beskrivet på telefon.”



Det informellas betydelse för innovation

Lars Klareskog, senior professor i reumatologi, Karolinska institutet

Om communities

”Vi jobbar i internationella communities där man hjälper varandra för att man vill det, inte för att man måste. De flesta som vi samarbetar med är personer i sin egen forskningsmiljö som ofta är bäst i världen på någonting. Om vi får ett problem kontaktar vi dem som är bra på att lösa bäst i världen på just det problemet. Oftast via mejl, men det underlättar om frågan föregås av en relation. En sådan relation kan inte skapas med samma förtroende på webbmöten. Det går inte att skapa en sådan community utan att resa, men ibland så åkte man över en dag och det kommer man nog att sluta med.”

Om det informella

”Nya idéer för samarbeten och projekt kommer ofta av informella möten. Till exempel under gemensamma längre resor eller i en soffa på en konferens. Man vågar vara kreativ när det inte finns krav på att komma på saker. Man får lätt hjälp i kafferummet, ibland bara för att man behöver prata med någon.”

Om mångfalden som styrka

”Reser vi mindre minskar mångfalden, och därmed kreativiteten. Hos oss är vi mer än 20 nationaliteter i vårt forskningslaboratorium. I många fall har vi först träffat varandra på internationella möten. Det är en av de saker jag är mest stolt över. Det är basen för vår kreativitet.”

Pandemin förstärker vissa relationer och försvagar andra

Forskning visar att vi under pandemin har bantat ner våra sociala nätverk till färre personer. När sociala interaktioner i högre utsträckning sker online överlever och stärks vissa befintliga relationer medan andra försvagas.

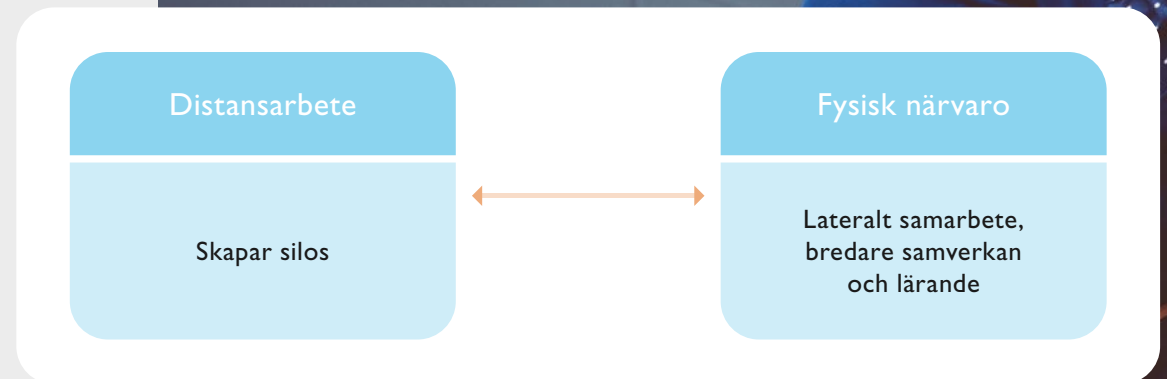
Silosarna är tillbaka

Studier indikerar en trätningseffekt av relationer under pandemin – vissa har förstärkts medan andra har försvagats. Exempelvis visar en studie⁵ med 16 000 personer i Frankrike att landets nedstängning har stärkt redan starka band till familj och nära vänner men försvagat relationerna till exempelvis kollegor eller vänner från gruppaktiviteter.

På samma sätt indikerar intervjuerna i denna studie att distansarbete steg för steg har skapat allt tydligare silos i företag och organisationer. De dagliga mötena med andra än de man jobbar allra närmast har satt de laterala kontakterna på paus. Det är svårare att veta vart organisationen som helhet är på väg eller att få hjälp att komma vidare när man kör fast.

”Under pandemin har arbetet blivit mer isolerat. De silos man rivit ner är tillbaka, och det blir svårare att kommunicera neråt i organisationen. Man får lita på att chefer kommunicerar rätt budskap till sina medarbetare, men signalvärdet i ett platsbesök på ett bygge går förlorat. Det går bra att kommunicera inom teamet, exempelvis på ett organiserat sätt genom morgonmöten, men personen och teamet blir mer isolerat.”

– Siri Bowallius, ekonomichef, Skanska Industrial Solutions AS





Sammanhanget försvinner

Siri Bowallius, boende i Stockholm och arbetande i Oslo, ekonomichef Skanska Industrial Solutions AS

Om det digitalas begränsning

”Man kan inte lägga asfalt på Teams.”

Om isolering

”Under pandemin har arbetet blivit mer isolerat. Det blir svårare att kommunicera utåt i organisationen. Man får lita på att chefer kommunicerar rätt budskap till sina medarbetare, men signalvärdet i ett platsbesök på ett bygge går förlorat. Det går bra att kommunicera inom teamet för alla som jobbar digitalt, exempelvis på ett organiserat sätt genom morgonmöten, men personen och teamet blir mer isolerat från övriga delar av organisationen.

Om fysiska följdfrågor

”Det är lättare att ställa följdfrågor fysiskt. Det informella mötet, till exempel vid lunchen, gör att man lättare förstår ett problems grundorsak. Detta är särskilt viktigt när man är ny.”

Om att sammanhanget suddas ut

”Så länge man känner att man tillhör något och att det finns ett syfte med arbetet så finns motivationen där, men känslan av gemenskap avtar efter hand när man inte får träffas fysiskt.”

Dimension 2: Förtroende och tillit är fysiska färdigheter

En stor del av vad vi säger sägs med annat än ord. För att nå optimala resultat behöver vi möta våra medspelare fysiskt.

Forskningen säger

I sin bok "The Power of Virtual Distance: A Guide to Productivity and Happiness in the Age of Remote Work" diskuterar professorerna Karen Sobel Lojeski och Richard Reilly bland annat hur det blir särskilt utmanande att skapa tillit och förtroende mellan människor vid distansarbete. De använder sig av begreppet "virtuell distans", som kan beskrivas som känslan av att befinna sig psykologiskt och emotionellt långt från andra.

Enligt Lojeski och Reilly är det fysiska mötet överlägset det digitala ur ett förtroende- och tillitsperspektiv i dessa specifika arbetsituationer:

- Vid starten av ett projekt, för att etablera tillit och relation
- Om problem eller missförstånd uppstår som behöver diskuteras öppet i teamet
- Vid stora och viktiga presentationer, särskilt med komplext innehåll
- Om problem behöver kommuniceras till en kund
- Vid utvärderingar av medarbetarens prestation och andra typer av feedback-samtal



Dimension 2

Två särskilda områden i näringslivet bygger särskilt mycket på förtroende och tillit – införsäljning och förhandlingar.

I rummet – förhandlingsteknik kräver att alla sinnen är med

Allt är en förhandling. Privat, i politiken och i arbetslivet. Även under pandemin har viktiga förhandlingar i arbetslivet skett fysiskt på ett coronasäkert sätt. Det finns starka anledningar.



Det fysiska mötet är ekonomiskt värt att bevara

Mattias Dahl,
vice VD, Svenskt Näringsliv

Om värdet av fysiska förhandlingar även under en pandemi

”Under hösten har vi ansträngt oss väldigt mycket för att kunna ha fysiska förhandlingar om både LAS och pensioner, vilket illustrerar hur viktigt det är. Vi har använt stora lokaler och städat extra mycket. Vi har också gjort coronatester eftersom många av mötesdeltagarna ingår i en riskgrupp, vilket i sig visar hur mycket de också värdesätter det fysiska mötet.”

Om vett och etikett i digitala möten

”En del kan bli lite mer aggressiva online. Man känner sig inte lika bekväm att kalla någon idiot om man möts fysiskt. Man kan kanske dra en parallell till Flashback, där många kan bete sig sämre än i verkligheten.”

Om humor i det digitala ledarskapet

”Det krävs mycket för att hålla en god stämning, hålla koll på alla uppräcka händer samtidigt som man har en presentation på skärmen. Man kör lite humor eller liknande i början eftersom man behöver skapa en närhetskänsla innan man drar igång. Man får inte heller glömma bort någon. Det är också svårt när man inte har ögonkontakten att jobba med.”

Dimension 2

Långsiktigt sälj sker i relationer

Fysiska möten är avgörande för att få en förståelse för kundens behov och för att bygga en mindre sårbar koppling mellan köpare och säljare. Det digitala mötet kan vårda befintliga kontakter, men för att nå nya kunder behövs den fysiska verktygslådan.



Inget lösningsorienterat sälj utan relation

Anders Holger-Nilsson, regionordförande Unionen Göteborg och säljare hos Ahlsell. (Här i sin roll som säljare)

Om relationens roll i säljet

”Som kund vill man bli sedd och givetvis få sina problem lösta. Man vill som kund kunna lägga sina problem i knät på en säljare och lita på att de tas om hand. Det är svårare att både bygga det förtroendet och att leverera på det digitalt. Det är därför en stor risk att inte ha fysiska möten, man blir mer utbytbar som leverantör och säljare utan de personliga relationerna.”

Om att få igång de fysiska mötena igen

”Det är otroligt viktigt att få igång fysiska säljmöte igen för byggandet av långsiktigt relationer. Goda relationer innebär ett ömsesidigt förtroende mellan säljare och kund vilket ger stabilitet. Utan denna stabilitet blir vi som leverantör mer känsliga för vad som händer på marknaden. Om endast digitala möten blir framtiden kommer det att bli tufft. För mig som säljare handlar allt om långsiktiga relationer.”

Om att merförsäljningen minskar

”När en kund tar kontakt via telefon, då ges säljaren inte möjlighet att se helheten. Vid ett fysiskt besök hos kund kan man som säljare se om de har behov av något de inte själva tänkt på men som vi som leverantör kan erbjuda dem. Möjlighet till merförsäljning minskar rätt rejält i den digitala världen. Totalt handlar det om stora belopp då en stor del av pengarna ligger i tilläggsbeställningar då det oftast inte är lika höga rabattsatser där.”

Dimension 3: Det konkreta hantverket

För en skomakare är det självklart att yrket behöver utföras fysiskt. Även inom de flesta andra yrkesgrupper finns många färdigheter som är fysiska.

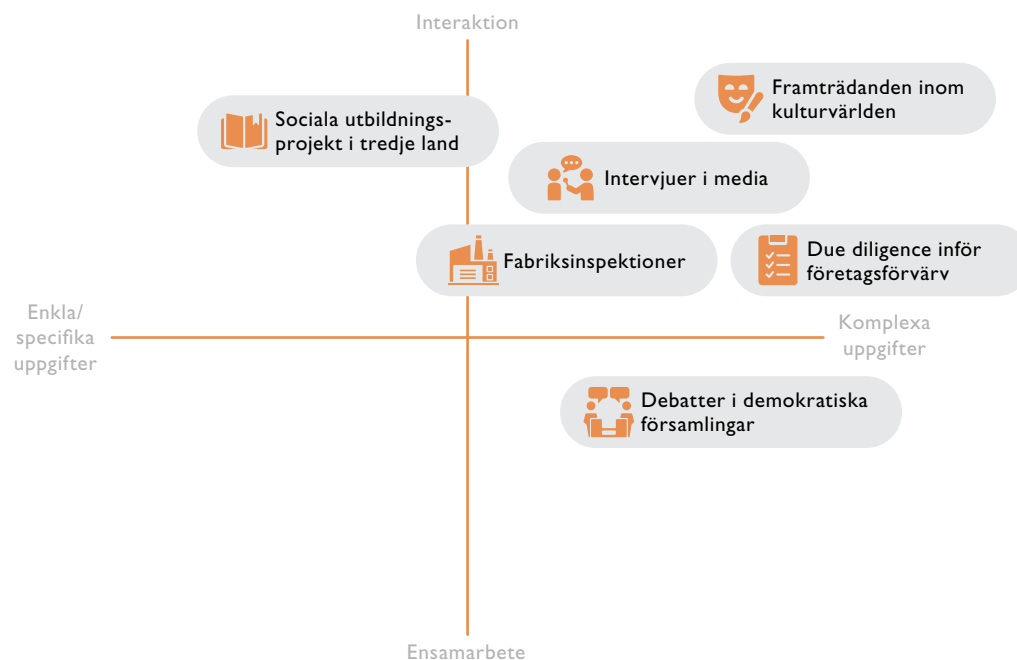
Det kan vara lätt att glömma, men det finns ett brett spann av arbetsuppgifter inom de flesta yrken som bygger på fysisk närvaro. En del av dessa arbetsuppgifter har man försökt ersätta digitalt under pandemin, med varierande framgång.

Gemensamt för de flesta observationer är att det handlar om komplexa uppgifter som kräver en hög grad av interaktion. Jämför med modellen på sidan 14 om vilka möten som är effektiva digitalt respektive vinner på att genomföras fysiskt.

”Det digitala utbudet kan aldrig ersätta den levande scenkonsten, för det som sker på teatern är kommunikation, inte konsumtion. Skådespelarna på scenen svarar på mitt beteende och mina signaler. Det är ett slags utbyte som jag saknat mycket.”

– Intervjuad man som brukar gå på teaterföreställningar, 76 år (DN 4/10 2020)

Exempel på konkreta hantverk i yrken som traditionellt inte klassas som hantverksyrken



Dimension 3

Investerandets konst

När mycket pengar står på spel krävs grundmurade beslutsunderlag. Inte minst viktigt är det att träffa teamet bakom företagen både i deras profession och på deras fritid. Den konkreta produktionen behöver också undersökas – kontor, fabriker och lager.



Vikten av att förstå personen bakom skärmen

Jessica Mattsson,
investment director, eEquity

Om att investera i människor

”Ett företag är aldrig bara ett företag. Det byggs upp av människor med mänskliga beteenden och drifter – och det är de vi behöver lära känna. Vi lär bara känna en del av det online eftersom det ofta blir fokus på agenda, en del kan känna sig obekväma, många blir mer avvaktande, man blir mindre personlig och man distraheras av att se sig själv. Om man känner sig safe med den personliga biten så funkar det bra online. Det blir mer ”to the point”. Men när man skalar bort småsnacket så missar man en del. Inget materiellt – det blir väldigt bra – men det informella. Vissa nyanser försvinner.”

Om långsiktighet

”Det blir lite mer långsiktighet när man sitter hemma och kommer ifrån det dagliga problemlösandet, och tänker ett par år fram i tiden. Man får lite extra tid att läsa någon intressant artikel när man jobbar hemma, men mycket kreativitet kommer från det vardagliga snacket.”

Om investerarlivet efter Covid

”För vår del kommer vi definitivt att gå tillbaka till det fysiska. Det handlar inte bara om möten, utan även om att till exempel gå ut och äta tillsammans och lära känna varandra.”

Om kontoret

”Det händer ganska mycket mellan möten, och tempot skulle sjunka om vi inte var på plats.”



Ökad risk när man inte kan hänga med i svängarna eller känna på produkter

Pär Nilsson, VD, ICA Global Sourcing

Om att hänga med i svängarna

”Utan att resa och träffas blir det svårare att förstå vad som händer på marknaden, till exempel närheten till fabriker eller bara att gå på mässor för att förstå vilka producenter som ligger i framkant.”

Om fysiska begränsningar

”Vi har jobbat en del med hur man genomför audits digitalt. Vissa grejer kan ersättas men andra inte. Nu har vi digitala inspektioner – personalen i fabriken följer våra standardrutiner och utför slutinspektionen under videosamtalet. Vissa moment går inte att verifiera så det blir en del skeepningsprover att kontrollera.”

Om ökad risk

”Risken ökar när man inte kan fysiskt närvara på fabriker, se och känna på produkterna man har för avsikt att inspektera, eller träffa teamen på fabriken.”

Om produktiviteten vid digitala inköp

”Om man jobbar med sourcing går produktiviteten ner. Om man jobbar online och ska utvärdera alla möjligheter hos en fabrik så blir det svårare.”

Dimension 4:

Vem passar var i det nya arbetslivet?

Sannolikt är distansarbete och digitala möten här för att stanna. Arbetslivet kommer att modifieras och kraven kommer att förändras.

Det nya ledarskapet

Ledarskap kan ses från ett strukturellt perspektiv, men också från ett emotionellt och kulturellt. Att organisera arbete är en sak, men det fysiska mötet behövs för att bekräfta medarbetarna och för att känna av organisationen för att kunna sätta in insatser där det behövs.

Ett bra ledarskap i det fysiska personliga mötet leder inte automatiskt till ett starkt ledarskap i den virtuella världen, visar studier⁶. Karisma och charm blir till exempel mindre viktiga egenskaper digitalt – till förmån för förmågor som att vara pålitlig, välorganiserad och ”få jobbet gjort”.

En ny studie⁷ visar också att ledare behövt hitta nya strategier för att bygga tillit och förtroende med kollegor digitalt, och det gäller särskilt chefer som är nya i sin ledarskapsroll eller på arbetsplatsen.

Forskning visar även att beslutsfattande och påverkan ofta sker i informella diskussioner och att personer i ledarskapsposition har behövt skapa nya tillfällen för detta under pandemin.

Intervjuerna som har gjorts inom ramen för denna rapport indikerar att vissa har lyckats och andra inte, ofta beroende på hur ledarskapet fungerade före pandemin. Särskilt sämre ledares beteenden har förstärkts av ett ledarskap på distans.

Konsultfirman McKinsey har i en artikel kartlagt hur ledare kan förhålla sig till de nya utmaningar som uppstår vid ökat distansarbete. De slår fast att ju mer geografiskt utspritt ett team är, desto mindre effektivt blir ledarskapet. Att arbeta i en organisation utspridd i olika kontorslokaler och på olika orter ställer därmed krav på väl fungerande kommunikationer.

McKinsey betonar också vikten av att hålla koll på organisationens informella sociala nätverk och se till att skapa kontaktytor så att dessa kan bibehållas men också att det kan skapas nya typer av konstellationer mellan personer som vanligtvis inte har kontakt med varandra.

I en påtvingad situation som en pandemi är detta självklart av yttersta vikt, eftersom det inte finns något val.



Dimension 4

När valet återigen finns att mötas fysiskt är det troligt att fysiska miljöer kommer att ta tillbaka sin roll som grogrund för informella kontakter och nya bekantskaper.

Extroverta trivs bättre än introverta med distansarbete

Ny forskning från Lunds universitet⁸ visar, kanske tvärtom vad man kan tro, att extroverta personer klarar distansarbete bättre än introverta. Genom att fråga 500 svenskar om deras förutsättningar för och erfarenheter av att jobba hemma dras slutsatsen att extroverta hämtar energi och lust från utmaningar och dessutom blir mindre isolerade eftersom de håller igång fler relationer utanför arbetsplatsen. Introverta personer har i större utsträckning svårt att hitta välbehövlig extra energi, vilket ställer nya krav på ledare. Petri Kajonius, docent i beteendevetenskapliga mätningar och en av författarna till rapporten, konstaterar att man som chef under pandemin behöver vara noga med feedback och hellre höra av sig en gång för mycket än en gång för lite till introverta medarbetarna.

Samarbeten utmanas

En studie från Boston Consulting Group⁹ med 12 000 respondenter i USA, Tyskland och Kina visar att individuellt och organisatoriskt arbete fungerar bra på distans, medan produktiviteten i samarbetsinriktade uppgifter kan vara en prövning. Särskilt korrelerade upplevelsen av produktivitet i samarbeten med hur tillfreds personerna i studien var med sin mentala och fysiska hälsa, vilka arbetsplatsverktyg de hade tillgång till och vilka sociala sammanhang de tillhörde.

Digitalt samarbete mer uttröttande för hjärnan

Microsoft har genomfört en studie¹⁰ där de låtit människor samarbeta i par och lösa en uppgift digitalt och en fysiskt. Hjärnvågor förknippade med stress och överarbete visade sig vara mycket högre vid digitalt samarbete än vid fysiskt.

Studien visade också att de par som hade samarbetat fysiskt vid ett tidigare tillfälle hade lättare att lösa uppgiften digitalt medan de par som inledningsvis hade samarbetat digitalt hade svårare att sedan lösa uppgiften fysiskt. Detta indikerar att det fysiska mötet etablerar en relation mer effektivt än det digitala.

Ett digitalt samarbete eller en digital diskussion sliter på hjärnan eftersom det kräver högre nivåer av ihållande koncentration. Man koncentrerar sig på de andra deltagarna, deras omgivning och på hur man själv ser ut i kameran. Och allt detta fokus läggs på en digital skärm, vilket är en onaturlig miljö i sig.

Enligt Microsoft-studien kommer tröttheten 30-40 minuter in i ett digitalt möte. Regelbundna pauser är därför viktigt.





Hur vi hanterar och trivs med distansarbete

Petra Lindfors, professor i psykologi, Stockholms universitet

Foto: Max Scheja

Om distansarbete

”Förenklat kan tre grupper beskrivas vad gäller hur man uppfattar distansarbete.

- De som trivs jättebra och vill fortsätta med det. Det finns en stor tjänstemannaefterfrågan på denna flexibilitet.
- De som verkligen inte trivs. Som inte gör det vare sig med pandemi eller utan. Det kan delvis bero på arbetsuppgifternas art.
- Mellangruppen. Som skulle vilja varva mellan olika platser att jobba.”

Om att ”alla måste gå igenom rutan”

”Man måste lära sig en ny typ av kommunikation för att bygga förtroende online. Man vet inte om någon är ensam i rummet, om personen sitter och mejlar under tiden och det blir svårare att lita på någon. Du måste därför aktivt jobba på att ’gå igenom rutan’ och nå fram.”

Om mikrouttryckens betydelse

”I digitala möten stänger man av ljudet men då hör man inte sucken som hade skapat en diskussion i det fysiska mötet. Ännu värre om man stänger av kameran. Man ser också väldigt olika saker i människors ansiktsuttryck beroende på om man har en jätteliten eller en jättestor skärm.”

Om företagskulturen

”Det blir svårare för en organisation att kommunicera sina värden. Det bygger på att man har en kultur från början. Särskilt jobbigt blir det för nyanställda. De kulturella signalerna är svåra att driva igenom digitalt.”



Framtidens arbetskraft efterfrågar flexibilitet

Åsa Göthlin, Digital officer på Scania

Om flexibilitet

”Medarbetarnas behov är företagets behov. Så länge personer mår bra, utvecklas och kan leverera så tjänar företaget på det. Så länge det funkar för teamet och verksamheten finns ingen anledning att gå emot individens preferenser.”

Om kontorets roll

”När man är på jobbet ska det vara för att man får ett mervärde av det. Är kontoret anpassat för mycket fler personer än vad som är där så känner man ingen ’puls’, och det sker inget informellt lärande. Då är det bättre med färre, riktigt schyssta ytor.”

Om framtidens arbetskraft

”Generationen som kommer in på arbetsmarknaden nu förväntar sig att få en uppgift och lösa den på det sätt som de arbetar bäst”


Om framtidens arbetsplats

”Jag tror vi kommer hamna i en situation där vi har en full flexibilitet. En hybridmiljö, där man kan växla mellan kontor, hemmakontor och hubbar som ligger mer centralt. De flesta pratar om ett antingen-eller-scenari när det gäller framtiden för fysiska och digitala möten. Där tror vi inte att vi kommer hamna.”



04.

Det fysiska mötets framtid



”Reser vi mindre minskar mångfalden, och därmed kreativiteten. Hos oss är vi mer än 20 nationaliteter i vårt forskningslaboratorium. I många fall har vi först träffat varandra på internationella möten. Det är en av de saker jag är mest stolt över. Det är basen för vår kreativitet.”

– Lars Klareskog, senior professor i reumatologi, Karolinska institutet

Allt gungar innan vi hittar den nya balansen

Vart är vi då på väg? Alla bollar är i luften i en fortsatt turbulent tid.

Det fysiska mötet överlever men förändras. När vi kommer tillbaka till ett mer utpräglat normaltillstånd då fysiska kontakter återigen är möjliga i stor skala kommer sannolikt ett omfattande experimenterande att vidta. Klart är att det finns ett uppdämt behov av att mötas på fikaraster, kick-offer, kundmöten, mässor och konferenser och att vi kommer att värdesätta den mänskliga relationen på ett annat sätt än före pandemin.

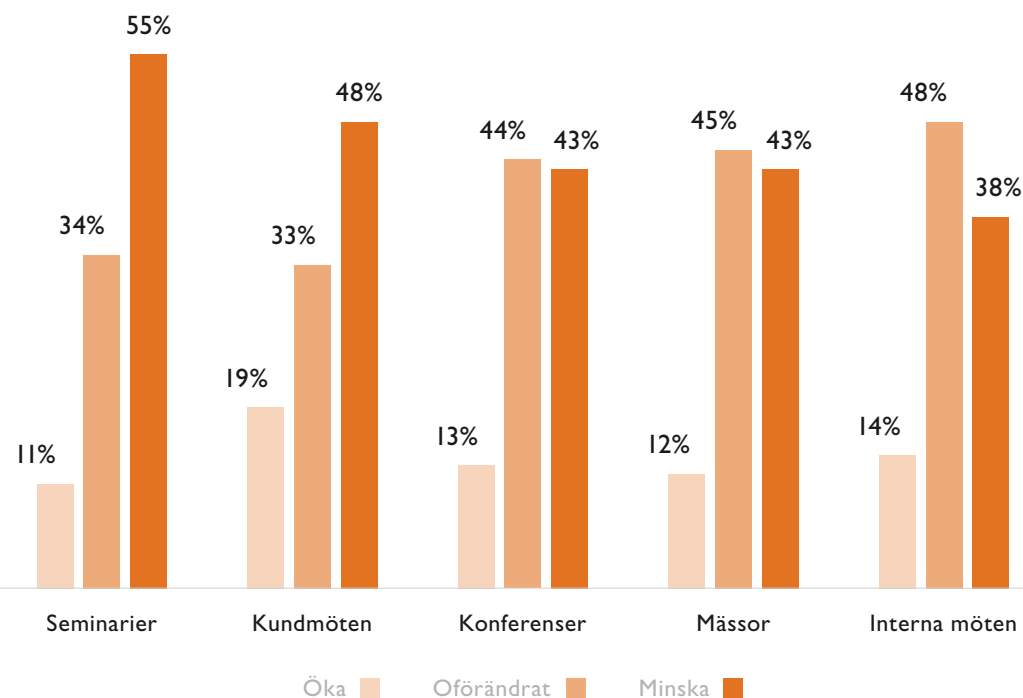
Samtidigt har pandemins minskade resande satt ett obönhörligt fokus på de kostnader som är förknippade med resor och kontorsyta. De ekonomiska kostnaderna blir väldigt konkreta, medan vinsterna är mycket svårare att siffersätta. Därmed är det lockande att dra ner på såväl resor som kontorsyta. Redan nu finns det indikationer på att företagets resepolicyer har förändrats och att det kommer att bli mer restriktivt vad gäller exempelvis dagsresor. En resa kommer att behöva motiveras på ett annat sätt än tidigare.

Företagen bedömer att antalet fysiska möten framöver kommer att minska med någonstans mellan 24 och 44 procent netto jämfört med före pandemin, beroende på typ av möte. Högst grad av digitalisering förväntas för seminarier och lägst för interna möten. Det sistnämnda indikerar att många av respondenterna i undersökningen förväntar sig att arbetsplatsen åter blir navet för arbetet.

I intervjuerna framkommer dock ofta spaningen att interna avstämningsmöten och uppföljningsmöten med kunder eller andra personer man redan känner kommer att behållas digitala. Något som följer logiskt av att dessa möten bygger på befintliga relationer och ofta rör ett specifikt och förbestämt ämne.

Företagen ser framför sig ett minskat antal fysiska möten

Jämfört med före coronapandemin, hur bedömer du att antalet fysiska möten inom följande kategorier kommer att förändras på ert företag efter pandemin? Bas: Samtliga



Arbetsplats för både sammanhang och livspussel

Även om mycket är ovisst, finns det ändå en konsensus om att flexibiliteten gällande var vi utför vårt arbete kommer att öka.

Den typ av chock som en pandemi är, gör att vi ifrågasätter status quo på de områden som utstått störst omvälvande förändringar. Resandet är ett sådant område, den fysiska arbetsplatsen ett annat.

I intervjuerna framkommer tydligt två scenarier avseende hur den fysiska arbetsplatsen skulle kunna se ut framöver.

Kontorsytan minskar. De flesta är överens om att man sparar tid och vinner livskvalitet på att ibland jobba hemma i stället för att pendla fram och tillbaka till jobbet fem dagar i veckan. Arbetsgivarna har insett att det går att lita på att jobbet blir gjort även hemma. I förlängningen skulle detta kunna innebära att det inte behövs lika mycket kontorsyta. En sådan utveckling kommer att ställa nya krav i arbetslivet, till exempel vad gäller ledarskapsutveckling och hur man mäter prestation.

Kontorsytan hålls konstant eller ökar. En ökad flexibilitet ökar sannolikt också behovet av digitala möten. Då kommer även behovet av avskilda platser för att hålla digitala möten att öka.

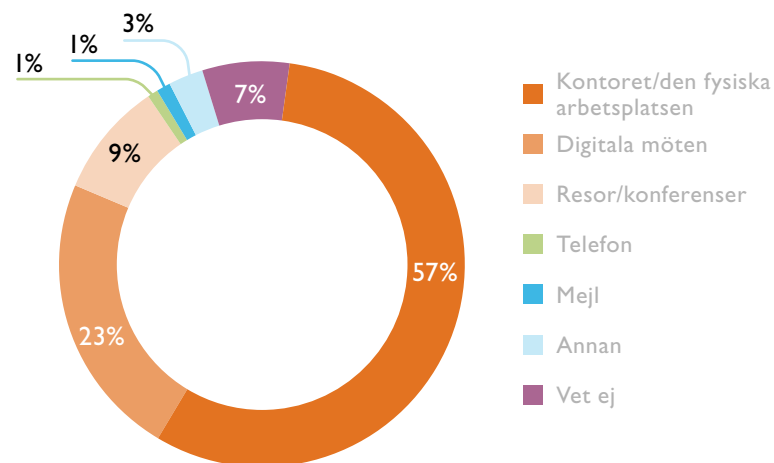
Bubblaren i leken. Viljan att träffa andra och arbeta i ett sammanhang men ändå behålla fördelarna av att jobba nära hemmet kan även skapa ett ökat behov av bostadsnära co-workingkontor.

”Jag tror inte vi kommer behöva mindre kontorsyta i framtiden, men disponeringen kommer att förändras. Det kommer vara aktivitetsbaserat med mer mötesrum, gärna sådana som kan delas av. Alternativet är att ha ett roterande schema. Det kommer bli lite som ett co-working space där kontoret blir mer av en kulturbärare.”

– Petra Lindfors, professor i psykologi, Stockholms universitet

Den fysiska arbetsplatsen fortsatt kulturbärare

Vilken kommunikationsyta tror du kommer att vara viktigast för att bygga er företagskultur när coronapandemin är över? Bas: Samtliga





Det sociala behovet

Charlotta Stern, professor i sociologi,
Stockholms universitet

Om livet efter pandemin – tillbaka till det glada 20-talet

”Vi får se om vi hittar en social balans. Det kommer att bli mycket experimenterande efter detta. Det finns ett uppdämt behov av kafferaster och kick-offer. Man pratar om det glada 20-talet efter spanska sjukan, det kan bli lite samma nu.”

Om den sociala – men anpassningsbara – varelsen

”Vi är sociala varelser, som behöver känna samhörighet för att må riktigt bra. När man pratar med varandra i vardagen och till exempel klagar på ont i ryggen utbyter man sympati och börjar tycka om varandra. Men vi kan också anpassa oss till det mesta.”

Om det digitala mötet som en glömskans oasis

”Man glömmet varandra mycket fortare efter att ha träffats digitalt. Man får inte samma känsla för vilka man är som personer. Man fikar inte och får inte veta att någon brinner för handboll. Det blir lite mindre personligt, lite mindre mänskligt.”

För få fysiska möten en affärsrisk?

En pendel svänger gärna för långt innan den hittar sin jämvikt. Nya KPI:er som mäter andelen fysiska möten skulle därför inom en snar framtid kunna se dagens ljus. För få fysiska möten skulle kunna bli en affärsrisk.

Vi har sett att det fysiska mötet spelar en avgörande roll vad gäller säljarbete, inköpsprocedurer, lärandeprocesser, samarbete, förhandlingar, nätverksbyggande och inte minst för vår hälsa. Kort sagt – alla situationer där en relation spelar en roll. Allt bygger på att fysiska möten ger en helhet – de digitala är ett komplement.

Vissa möten med en enklare agenda kommer att vara idealiska att ta digitalt, men de mer komplexa mötena behöver ofta en fysisk kontext.

I den experimentfas som kommer att följa i arbetslivet i pandemins fotspår kan det därför vara viktigt att hålla koll på vilka möten som tas digitalt och vilka som tas fysiskt, eftersom detta kan ha en direkt inverkan på organisationernas kostnader och intäkter.

Ett sätt att hålla koll på att de fysiska mötena ligger på en rimlig nivå är att införa policies för vilka slags möten som behöver vara fysiska och vilka som fungerar digitalt. Ett annat sätt är att börja mäta andelen fysiska möten som en separat KPI. Särskilt viktigt skulle detta vara för situationer där nya kontakter ska etableras, exempelvis säljmöten och konferenser. Också möten där man hanterar komplexa problem, exempelvis förhandlingar, eller möten som bygger på samarbete skulle kunna redovisas som separata KPI:er.



Noter

1. Oxford Economics, The Return on Investment of U.S. Business Travel, 2009.
2. Enkätens definition av ”resor och möten” inkluderar utlägg för resor, kost och logi på annan ort, extern representation, konferenser, mässor, utbildning, milersättning och personbilskostnader.
3. GBTA:s definition för affärsreseutlägg är inte identisk med den definition av ”möten och resor” som använts i enkätstudien. Definitionerna överlappar dock till stor del. GBTA:s definition rymmer såväl dagsresor som resor med övernattningar, både inrikes och utrikes. Den innefattar kategorier såsom flygbiljetter, hotell, hyrbilar och andra landtransporter, bilkostnader, mat och dryck, underhållning och diverseutlägg i samband med resor. Beloppet i dollar har omräknats till kronor enligt den genomsnittliga växelkursen 2017, vilket var året för GBTA:s prognos.
4. Malhotra, Majchrzak and Rosen 2007. Leading Virtual Teams. Academy of Management Perspectives, Vol. 21, No. 1.
5. [La vie en confinement, samarbetsprojekt mellan franska universitet.](#)
6. [Purvanova et. al., Who Emerges into Virtual Team Leadership Roles?, Journal of Business and Psychology \(2020\).](#)
7. [Holmberg et. al., Leadership in the Times of Covid-19, Stockholm School of Economics Institute for Research \(2020\).](#)
8. [Lunds Universitet, Extroverta trivs bättre med hemarbete än introverta.](#)
9. [Dahik et. al., What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work, Boston Consulting Group \(2020\).](#)
10. [Microsoft, The future of work—the good, the challenging & the unknown, \(2020\).](#)

TRANSPORTFÖRETAGEN

