



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Väl mött

Ett kulturellt perspektiv på organisationers  
arbete, värderingar och förhållningssätt till möten

Mikaela Diamantidis  
Anna Jönsson

Antal ord: 12 850

Gruppenr: 113

Handledare:

Erika Andersson Cederholm

Examensarbete

VT 2018

## **Förord**

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till de elva respondenter vilka är en stor anledning till att vi idag sitter här med en uppsats i vår hand. Vi vill även tacka vår handledare Erika Andersson Cederholm för värdefull handledning och även språkpedagogen Ulla Urde för nyttig feedback. Slutligen vill vi även tacka varandra för att vi har stått vid varandras sida under ljusare och mörkare stunder av uppsatsskrivandet och under de tre åren av studier som nu är till ända.

Trevlig läsning!

---

**Mikaela Diamantidis**

---

**Anna Jönsson**

Campus Helsingborg, Lunds Universitet  
Helsingborg, den 24 maj 2018

## **Sammanfattning**

**Titel:** Väl mött: ett kulturellt perspektiv på organisationers arbete, värderingar och förhållningssätt till möten.

**Nivå och kurs:** Kandidatuppsats vid institutionen för service management och tjänstvetenskap, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, KSMK65 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, VT 2018, 15 hp.

**Författare:** Anna Jönsson och Mikaela Diamantidis.

**Handledare:** Erika Andersson Cederholm.

Det interna planerade mötet är en aktivitet av relevans inom organisationer i det avseende att det är ett medel för intern kommunikation och koordinering. Tiden organisationer spenderar på möten tycks även öka. Dock är forskningen om interna möten begränsad och den tidigare forskning som finns är i stor omfattning normativ och undersöker inte hur organisationer faktiskt ser på och arbetar med interna planerade möten. Då kultur också är en central aspekt inom organisationer som kan tänkas påverka organisationers arbetssätt kan det vara intressant att applicera ett kulturellt perspektiv på möten. Med bakgrund i detta är syftet med denna uppsats att utifrån ett kulturellt perspektiv öka förståelsen för möten som organisatoriskt fenomen. Sedermera är de frågeställningar som ämnas besvaras följande: "Hur arbetar organisationer med interna planerade möten?" och "Vilka värderingar och föreställningar kring interna planerade möten kan urskiljas?". För att besvara dessa frågeställningar och därmed uppfylla uppsatsens syfte utgår uppsatsen från en kvalitativ metod. Det empiriska materialet är insamlat genom tio semistrukturerade intervjuer med individer som kallar till och utformar möten inom organisationer. Med hjälp av teorier om kultur, däribland gemenskap, kulturers ritualer och rutiner samt Scheins kulturanalys, har empirin i sin tur analyserats. De slutsatser som uppsatsen landar i är att det finns flera sätt att arbeta med interna planerade möten, dels generellt, dels utifrån olika aspekter av möten. Det kan även konstateras att det kan urskiljas flera värderingar och föreställningar kring interna möten, varav några tycks vara så implementerade att de kan betraktas som grundantaganden. Sålunda är möten ett komplext fenomen.

**Nyckelord:** *Intern kommunikation, organisation, möten, effektivitet, kultur, värderingar, föreställningar, gemenskap, rutiner, ritualer*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1. Problemformulering	4
1.2. Syfte och frågeställningar	6
1.3. Disposition	6
<b>2. Tidigare forskning och teorier</b>	<b>7</b>
2.1. Interna möten	7
2.1.1. Förväntningar på möteseffektivitet	9
2.2. Kultur	9
2.2.1. Gemenskap	10
2.2.2. Kulturers ritualer och rutiner	12
2.2.3. Scheins kulturanalys på tre nivåer	12
<b>3. Metod</b>	<b>15</b>
3.1. Forskningsansats	15
3.2. Kvalitativ metod	16
3.3. Kvalitativa intervjuer	16
3.4. Urval	17
3.5. Genomförande	18
3.6. Forskningsetik	21
<b>4. Empiri och analys</b>	<b>22</b>
4.1. Förhållningssätt till mötet som arbetssätt	22
4.2. Mötestid i relation till effektivitet	24
4.3. Spänningen mellan effektivitet och inkludering vid valet av mötesdeltagare	26
4.4. Upplevda oacceptabla beteenden	28
4.5. Delaktighet i mötet	29
4.6. Mötet som relationsskapare	32
<b>5. Slutdiskussion</b>	<b>34</b>
5.1. Slutsatser	34
5.2. Reflektion och diskussion	35
5.3. Framtida forskning	37
<b>6. Källförteckning</b>	<b>38</b>
<b>Bilaga 1</b>	

# 1. Inledning

## 1.1. Problemformulering

I organisationer är kommunikation en central aspekt och en nödvändighet för att organisationer ska kunna verka och fullfölja sina mål. Att just kommunikation är essentiellt för organisationer framhåller Fineman, Gabriel och Sims (2010, s. 8) och Erikson (2011, s. 62) uttrycker hur information och kommunikation i första hand är en ledningsfråga. Erikson (2011, s. 71) understryker även att en organisations arbete börjar internt och framhåller att dess interna kommunikation därför är av särskild relevans. Den interna kommunikationen riktar sig till medarbetare inom organisationen och är enligt Erikson (2011, s. 71) ytterst väsentlig för att skapa enighet kring mål och för att skapa förutsättningar för beslutsunderlag. Erikson (2011, s. 74) menar att detta i sin tur kan påverka organisationens konkurrenskraft.

Även kultur är en central aspekt inom organisationer (Alvesson 2013, s. 1). Detta kan också understrykas av Szczepańska-Woszczyzna (2015, s. 397) som menar att kulturen också kan vara betydande för att organisationer ska nå framgång. Kultur kan definieras som en grupps samlade gemensamma bildning vilken består av vanemässiga föreställningar, värderingar och beteenden vilka blir förgivettagna, och slutligen omedvetna, grundantaganden (Schein 2017, s. 6).

Värderingar och föreställningar påverkar i sin tur organisationens arbetssätt och beteende (jfr Schein 2017). Boden (1994, s. 8) påpekar att sättet att kommunicera i organisationen är väsentligt för att upptäcka sina gemensamma värderingar, något även Blundel och Ippolito (2008, s. 171) indikerar som menar att organisationers egna kulturer synliggörs och reproduceras genom olika former av kommunikation. Kultur kan således även tänkas vara av betydelse för organisationers interna kommunikation.

En form av organisatorisk intern kommunikation är interna möten (jfr Allen, Beck, Scott, Rogelberg 2014, s. 792) vilka generellt utformas av de som kallar till möten (jfr Leach, Rogelberg, Warr och Burnfield 2009, s. 65-66). Allen, Lehmann-Willenbrock och Sands (2016, s. 4340) beskriver hur möten kan definieras som arbetsrelaterade interaktioner som kan äga rum både fysiskt och virtuellt mellan individer och som har ett syfte och en struktur. Enligt Volkema och Niederman (1996, s. 5; 1999, s. 330) är organisatoriska möten det huvudsakliga medlet för kommunikation och koordinering inom organisationer och de tillägger även att möten kan vara dels planerade, dels uppstå spontant. Allen, Lehmann-Willenbrock och Sands (2016, s. 4340) menar

dock att möten vanligen är planerade och även Boden (1994, s. 84) definierar möten som planerade företeelser och alltså inte som tillfälliga sammanstötanden. Leach et al. (2009, s. 65) beskriver dessutom hur möten i sig kan innefatta olika karaktäristika, såsom agenda eller mötesordförande, och att dessa kan påverka mötets utfall. Möten kan även enligt Volkema och Niederman (1996, s. 275) fylla olika funktioner, såsom problemlösning, koordinering av aktiviteter och delegering av uppgifter. Då möten möjliggör för informationsutbyte både inom och mellan olika arbetsenheter utgör möten ett viktigt kommunikativt verktyg för organisationer (Volkema & Niederman 1996, s. 275). Mötet som organisatorisk aktivitet är således av relevans.

Samtidigt uppmärksammar Allen, Lehman-Willenbrock och Sands (2016, s. 4340) hur anställda upplever nästan hälften av de möten de deltar på som ineffektiva. Boden (1994, s. 81) menar att möten tar upp oräkneliga timmar och resurser för organisationer och Leach et al. (2009, s. 66) beskriver dessutom hur dåligt utformade möten kan vara kostsamma i form av slöseri med betald arbetstid. Dåliga möten har även negativ påverkan på trivsel, förtroende och attityder hos de anställda, vilket i sin tur kan påverka organisationens prestation (Allen, Lehmann-Willenbrock & Sands 2016, s. 4340). Trots detta visar tidigare forskning att den tid som organisationer spenderar på möten blir allt längre (jfr Geimer, Leach, DeSimone, Rogelberg & Watt 2015, s. 2015) och möten sägs utgöra en majoritet av chefers arbetstid (Allen et al. 2014, s. 792). Det finns således en motsägelse vad gäller den tid som läggs på möten i relation till uppfattningen om dess effektivitet.

Generellt är forskning om interna möten begränsad (jfr Schwarzman 1989, s. 86; Volkema & Niederman 1996, s. 275; Leach et al. 2009, s. 66; Sandler & Thedvall 2017, s. 1). Tidigare forskning har i stor utsträckning fokuserat på hur möten bör utformas samt mötens effektivitet (jfr Volkema & Niederman 1996; Elsayed-Elkhouly, Lazarus och Forsythe 1997; Leach et al. 2009; Geimer et al. 2015). Denna, i stor omfattning normativa, forskning undersöker dock inte hur organisationer i praktiken ser på och arbetar med interna planerade möten. Eftersom att kulturella aspekter influerar organisationers arbete (jfr Schein 2017) är denna aspekt även intressant att ta i beaktning när interna planerade möten studeras. Genom intervjuer med medarbetare som kallar till och utformar möten, kan vi utifrån ett kulturellt perspektiv undersöka hur organisationer arbetar med och resonerar kring interna planerade möten. Genom denna ökade förståelse för möten kan vi bidra till forskningsfältet inom mötesstudier. Mot bakgrund av detta följer uppsatsens syfte och frågeställningar nedan.

## **1.2. Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna uppsats är att utifrån ett kulturellt perspektiv öka förståelsen för möten som organisatoriskt fenomen. De frågeställningar uppsatsen ämnar besvara är följande:

- Hur arbetar organisationer med interna planerade möten?
- Vilka värderingar och föreställningar kring interna planerade möten kan urskiljas?

För att fånga fenomenet med möten avses med “organisationer” inte någon specifik bransch, utan syftar istället på organisationer där interna planerade möten förekommer kontinuerligt inom verksamheten.

## **1.3. Disposition**

Efter uppsatsens inledande del följer ett kapitel där tidigare forskning och teorier avhandlas. I detta kapitel behandlas inledningsvis kort tidigare forskning om interna möten och möteseffektivitet för att sedan fokusera på teorier om kultur däribland gemenskap, kulturers ritualer, rutiner samt Scheins kulturanalys på tre nivåer. I följande kapitel redogörs för uppsatsens metod där forskningsansats, valet av kvalitativ metod, urval och genomförande motiveras. Därpå beskrivs hur uppsatsen förhållit sig till forskningsetiska principer. Därefter följer uppsatsens analys där empirin analyseras utifrån sex teman. I det avslutande kapitlet presenteras uppsatsens slutsatser samt en reflektion och diskussion kring dessa, vilket därefter kompletteras med förslag på framtida forskning.

## 2. Tidigare forskning och teorier

*I detta kapitel redogörs inledningsvis kort om tidigare forskning om interna möten och möteseffektivitet för att därefter behandla teorier om kultur, däribland gemenskap, kultururs ritualer och rutiner samt Scheins kulturanalys på tre nivåer, vilka anses vara av relevans för att fylla denna uppsats syfte.*

### 2.1. Interna möten

Det finns olika uppfattningar i forskningen om vad begreppet möte innebär. Tracy och Dimock (2004, s. 122) beskriver inledningsvis att begreppet möte kan definieras som att människor träffas, oavsett syfte eller antalet deltagare. Men möte kan också definieras snävare inom en organisatorisk kontext. Möte är enligt Tracy och Dimock (2004, s. 121) det verktyg som organisationer primärt använder sig av för att uppnå viktiga mål. Som inledningsvis nämndes beskriver Allen, Lehmann-Willenbrock och Sands (2016, s. 4340) hur möten kan definieras som arbetsrelaterade interaktioner som kan ske både fysiskt och virtuellt och där det finns ett syfte och en struktur. Detta menar även Boden (1994, s. 84) och tillägger att möten enligt hennes definition avser de planerade mötena. Denna bild delar likaså Jarzabkowski och Seidl (2008, s. 4) som förklarar att mötet utifrån deras definition skiljer sig från tillfälliga sammanstötanden som också förekommer på arbetsplatser, genom att mötet i deras mening har ett organisatoriskt syfte och grupperar vissa specifika personer under en viss tid och plats. Vidare poängterar Volkema och Niederman (1996, s. 5) att möten handlar om interaktion. Detta menar även Schwartzman (1989, s. 7) som dessutom understryker mötets kommunikativa roll, något också Blundel och Ippolito (2008, s. 349) betonar.

Uppfattningen om hur många medverkande som krävs för att det ska kallas ett möte skiljer sig dock åt. Allen, Lehmann-Willenbrock och Sands (2016, s. 4340) menar att möten utgörs av tre personer eller fler. Denna syn delar även Schwartzman (1989, s. 7) och Jarzabkowski och Seidl (2008, s. 4). Däremot menar Volkema och Niederman (1995, s. 5) att det är ett möte redan vid två personers medverkan, en uppfattning som också Erikson (2011, s. 79) och Sandler (2017, s. 116-122) har. Det tycks således inte finnas en enad syn kring detta. Med dessa varierande uppfattningar i åtanke, i kombination med att även respondenterna under uppsatsens empiriinsamling menar att möten kan ske på tu man hand, utgår denna uppsats därmed från definitionen på möten som en organisatorisk, planerad interaktion mellan minst två personer där det finns ett syfte.



Följaktligen kan möten ha flera olika syften såsom att framföra information, att samla in information, att tillhandahålla information, att lyfta åsikter och att fatta beslut (Blundel och Ippolito 2008, s. 351). Även Erikson (2011, s. 80) menar att möten kan ha syftet att informera, besluta eller diskutera en viss fråga medan möten enligt Volkema och Niederman (1996, s. 275) kan fylla funktioner såsom problemlösning, koordinering av aktiviteter och delegering av uppgifter. Sammanfattningsvis finns det alltså flera olika bakgrunder till varför möten hålls.

Leach et al. (2009, s. 65-66) diskuterar även hur möten kan ha flera olika karaktäristika vilka generellt styrs av de som utformar mötena. Inledningsvis beskriver Leach et al. (ibid.) att agenda utgör en karaktäristika vilken inbegriper att förmedla plats, datum och tid för mötet, att informera vad mötet ska behandla samt att sätta en ordning för vilka punkter som ska tas upp och i vissa fall hur mycket tid som ska avsättas till varje punkt. Vidare beskriver Leach et al. (2009, s. 66) hur protokollföring är en annan möteskaraktäristika som innebär att mötesanteckningar tas. Fortsättningsvis är tidsaspekten i form av punktlighet i när mötet startar och slutar samt mötesfaciliteter såsom ljud, ljus och sittplatser ytterligare två karaktäristika i mötet som Leach et al. (ibid.) diskuterar. Slutligen betonar Leach et al. (2009, s. 66-67) att mötesordförande utgör en karaktäristika och menar att mötesordförande har en roll att se till att hålla mötets diskussioner till det som är relevant så att målet med mötet uppnås. Van Vree (1999, s. 286-287) menar även att mötesordförande ansvarar för att fördela ordet under mötet, vilket Blundel och Ippolito (2008, s. 358) också resonerar kring där de understryker att det är mötesordförandes ansvar att se till att alla de som vill bidra under mötet får den möjligheten.

Samtidigt som möten har en viktig roll i organisationer som kommunikationskanal så har formen också vissa utmaningar. Blundel och Ippolito (2008, s. 349) beskriver hur möten har potential att bli en av de mest innehållsrika kommunikationskanalerna, men att de också kan utgöra en av de största utmaningarna vad gäller irritation och produktivitet. Tracy och Dimock (2004, s. 121-122) menar att mötet har två dimensioner och beskriver att i möten kan både problem skapas och lösas, både korrekt och felaktig information delges, policys utvecklas och omarbetas och beslut fattas och förnyas. I denna process skapas eller bryts också en gemenskap mellan mötesdeltagarna (ibid.). Van Vree (1999, s. 285) menar att möten sker just i kontexter av komplicerade sociala spel. Dessutom inbegriper möten enligt Blundel och Ippolito (2008, s. 351) komplexa informationsflöden, bland annat eftersom varje deltagare bär med sig egna känslor, uppfattningar, information och föreställningar till mötet i fråga. Sammanfattningsvis kan vi alltså se att det finns

både möjligheter och utmaningar med interna möten som arbetssätt, vilket således understryker dess komplexitet och därmed dess relevans att studera.

### **2.1.1. Förväntningar på möteseffektivitet**

På senare år har en mötesindustri blommat upp vilken ämnar hjälpa organisationer att skapa bra och effektiva möten, en industri som framhäver just vikten av effektivitet och kostnadseffektivitet i möten (Cederholm 2010, s. 382). Att förstå av denna växande industri är att mötens effektivitet tycks vara en aktuell aspekt för organisationer idag.

Det finns även tidigare forskning om möten som indikerar på ett normativt förhållningssätt till möteseffektivitet, ett faktum som Schwartzman (1989, s. 52-53) lyfte redan för trettio år sedan. Leach et al. (2009) diskuterar i sin studie om upplevd möteseffektivitet hur det finns olika möteskaraktäristika såsom användandet av agenda, punktlighet och lämpliga mötesfaciliteter som har positiv inverkan på effektiviteten i mötet. På samma sätt resonerar Volkema och Niederman (1996; 1999) kring mötets effektivitet i relation till aspekter såsom agenda och mötesfacilitatorns påverkan. Också Elsayed-Elkhouly, Lazarus och Forsythe (1997) diskuterar detta och presenterar olika karaktäristika vilka anses ha betydelse för mötets effektivitet. Även Erikson (2011) diskuterar effektivitet och ger flera förslag på hur man undviker att ett möte blir ineffektivt. Dessutom diskuterar Blundel och Ippolito (2008, s. 351) hur organisatorisk kommunikation kan göras effektiv. De poängterar bland annat vikten av att fördela tiden rätt på möten så att det inte spenderas för mycket tid på irrelevanta saker så att det sedan inte finns tillräckligt med tid för de mest aktuella frågorna, vilket således påverkar mötets utfall.

Denna forskning kring möten i relation till effektivitet anspelar på en värdering om att möten bör vara effektiva. Då värderingar inbegrips i kulturer vilka kan uttryckas och reproduceras genom kommunikationspraktiker (jfr Blundel & Ippolito 2008; Schein 2017) kan inställningen till effektivitet i möten i sin tur vara ett uttryck för en kulturell värdering. Således är det av relevans för denna uppsats att vara varse om den tidigare forskning som finns om just mötens effektivitet för att vara observant på huruvida detta ideal också kan komma till uttryck i empirin.

## **2.2. Kultur**

Kultur är ett omdiskuterat begrepp inom forskningen och enligt Alvesson (2013, s. 3) saknas en enhällig syn på begreppet. Vad som däremot är återkommande i definitioner av kultur är en form

av gemensamma värderingar, betydelser och normer (jfr Handy 1993; Alvesson 2013; Alvesson & Sveningsson 2014; Schein 2017). Alvesson (2013, s. 4) understryker att kultur inte är något som endast finns hos individer utan menar att kultur finns mellan människor där symboler och mening uttrycks, vilket kan ske i möten. Schein (2017, s. 29) hävdar att som följd av en gemensam historia att lära tillsammans formar en grupp en kultur. Mer ingående definierar Schein (2017, s. 6-7) kultur som en grupps samlade gemensamma bildning vilken består av vanemässiga föreställningar, värderingar och beteenden som blir förgivettagna, och slutligen omedvetna, grundantaganden. Dessa omedvetna grundantaganden har ett starkt inflytande på gruppens beteende och blir således ett upprätthållande och uttryck för kulturen (jfr Schein 2017, s. 15).

Kultur är ett fenomen som kan tillämpas på olika plan, i små som stora sammanslutningar (jfr Schein 2017, s. 29). Även mindre grupper kan ha sin egen kultur samtidigt som denna beblendas och präglas av större kulturer i organisationer och i samhället i stort (ibid.). Kulturella element i form av föreställningar, värderingar och förväntat beteende i samhället färgar således även de aktörer som verkar i samhället och kan därmed likaså komma till uttryck genom organisationers arbete och kultur. Sättet att kommunicera i organisationer är enligt Boden (1994, s. 8) väsentligt för att upptäcka sina gemensamma värderingar, vilket även Blundel och Ippolito (2008, s. 171) antyder och påpekar att organisationer egna kulturer synliggörs och reproduceras genom olika former av kommunikation - där interna möten är en kommunikationsform.

Schwartzman (1993, s. 39) understryker att möten är inbäddade i en sociokulturell kontext. Genom att applicera kulturbegreppet i en organisatorisk kontext kan vi förstå hur organisationer arbetar med interna planerade möten samt urskilja värderingar och föreställningar kring dessa. Således är kulturbegreppet av relevans för att besvara uppsatsens frågeställningar och uppfylla syftet.

### **2.2.1. Gemenskap**

Fortsättningsvis understryker Larentis, Simone och Slongo (2018, s. 38-39) att kulturer inbegriper en kollektivitet. Enligt Alvehus och Jensen (2015, s. 97) är samhörighet och gemenskap väsentliga aspekter inom kultur. Kulturella gemenskaper kan i sin tur medföra trygghet och stabilitet i en kontext som är föränderlig och komplex (Alvehus och Jensen 2015, s. 98). Att ingå i en gemenskap och känna tillhörighet kan betraktas som ett av de viktigaste basala sociala motiven hos människor (Ormiston 2015, s. 224).

Enligt Garret, Spreitzer och Bacevice (2017, s. 823) kan gemenskap definieras som en grupp socialt sammanlänkade människor vilka tillsammans diskuterar och tar beslut samt delar vissa gemensamma vanor. Processen där en grupp bedömer vilka personer som ingår och vilka som inte ingår i gemenskapen är enligt Schein (2017, s. 168-170) i sig ett skapande och uttryck av kultur. De gemensamma värderingarna synliggör också vilka som ingår i och vilka som är utanför gruppen, det vill säga vilka som är en del av gemenskapen (ibid., s. 326). Genom att möjliggöra att en individ känner sig involverad i gruppen kan en känsla av grupptillhörighet skapas (jfr Schein 2017, s. 168-169). Vidare menar Schein (2017, s. 169) att i takt med att individer blir allt mer integrerade i en gemenskap kommer de i kontakt med mer dolda antaganden och lär sig särskilda betydelser av vissa ord eller ritualer som definierar gemenskapen. Att få ta del av och känna till dessa antaganden blir också statusgivande för individen (ibid.).

Mer ingående menar Garret, Spreitzer och Bacevice (2017, s. 823) att det finns två sätt att se gemenskap på där det ena sättet ser på gemenskap utifrån struktur, såsom geografi eller befattning, och det andra sättet ser på gemenskap utifrån mänskliga relationer. Att se gemenskap utifrån ett strukturellt perspektiv har enligt Garret, Spreitzer och Bacevice (ibid.) den större delen av organisatorisk forskning utgått från och för att förstå även det andra synsättet presenterar de en modell för detta vilken innefattar fyra aspekter som uttrycks vara väsentliga - medlemskap, inflytande, integrering och emotionell koppling. Med medlemskap menas en individs känsla av tillhörighet och identifiering med kollektivet medan inflytande rör individernas och gruppens känsla av betydelse för varandra (ibid.). Integrering handlar istället om huruvida individens behov kan tillfredsställas av de resurser som gruppen förser och emotionell koppling syftar på ett band som kan skapas och utvecklas genom delad historia och positiva interaktioner (ibid.). Denna syn ger en nyanserad bild på hur en gemenskap med delade värderingar, beteenden och normer kan förklaras.

Som tidigare nämnts är interna möten något som sker i en organisatorisk kontext och inom vilken en kultur i olika utsträckning råder. Eftersom att gemenskap är en väsentlig dimension inom kultur kan även detta begrepp vara behjälpligt för att kunna analysera hur organisationer arbetar med interna möten och vilka föreställningar och värderingar som därigenom kan urskiljas. På så sätt är detta begrepp av relevans för att uppfylla uppsatsens syfte.

### **2.2.2. Kulturers ritualer och rutiner**

Vidare understryker Schein (2017, s. 4-5) även hur ritualer är väsentliga inom en kultur, detta då de ritualer som finns i organisationen utgör kulturella element vilka skapar och uttrycker en kultur. Ritualer kan enligt Schein (2017, s. 200) definieras som “ett symboliskt sätt att formalisera vissa antaganden” vilka kan betraktas som “viktiga förstärkare av kulturella nyckelantaganden”. Schein (ibid.) exemplifierar detta med just möten. Rossano (2012, s. 529) betonar ritualers betydelse och menar att genom att individen åtar sig att delta i en ritual blir det ett sätt för individen att visa sin tillgivenhet till gruppen. Utifrån detta resonemang blir ritualer ett sätt för gruppmedlemmar att visa hängivenhet vilket därigenom kan bidra till skapandet eller upprätthållandet av en kultur.

En kultur kan även omfatta rutiner. I en organisatorisk kontext menar Schein (2017, s. 198) att rutiner är några av de mest synliga aspekterna i kulturen och enligt Feldman och Pentland (2003, s. 94) är det genom rutiner som organisationer uppnår en stor del av vad de gör. Alvehus och Jensen (2015, s. 37-38) definierar rutiner som “den vanemässiga och förgivettagna karaktären hos huvuddelen av aktiviteterna i den dagliga sociala tillvaron” och understryker att det är i interaktionen mellan människor som rutiner uppstår och vidmakthålls. Likt vad definitionen implicerar utförs rutiner många gånger undermedvetet och påverkas av dels hur saker och ting utförs, dels vad andra har för förväntningar på hur saker och ting ska utföras (ibid.). Rutiner kan således skapa och vara uttryck för kultur i det avseende att de kan grundas på grundantaganden eller värderingar.

Beroende på vad man har för värderingar och föreställningar kring interna möten kan det tänkas påverka huruvida de, eller delar inom dem, sker på rutin. Eftersom att möten dessutom kan betraktas som rituella angelägenheter (Boden 1994, s. 58; Schein 2017, s. 200) blir ritualer och rutiner således begrepp av relevans i denna uppsats. Genom att analysera organisationers arbete med interna planerade möten utifrån mötet som ritual och rutin kan detta medverka till att besvara uppsatsens frågeställningar och uppfylla syftet.

### **2.2.3. Scheins kulturanalys på tre nivåer**

Ett sätt att analysera kultur är genom Scheins (2017, s. 17-25) kulturanalys på tre nivåer. Schein (ibid.) menar att dessa nivåer inbegriper kulturella element, såsom exempelvis rutiner, ritualer, värderingar, delade meningar och beteenden, vilka i olika stor utsträckning är synliga för den som

är en del av kulturen och för den som är utomstående. Dessa kulturella element upprätthåller och uttrycker kulturen (ibid).

Den första nivån benämner Schein (2017, s. 17-18) som artefakter vilken inbegriper sådant som går att se, höra och känna. Schein (ibid.) exemplifierar med fysisk miljö, språk och teknologi men även med synliga ritualer, rutiner och beteenden och menar att dessa tillsammans utgör gruppens klimat. Trots att denna nivå innefattar synliga ting kan den dock vara svår att tyda menar Schein (2017, s. 18) som beskriver hur många saker man ser när man träder in i en ny kultur kan upplevas som mer eller mindre förståeliga. Vidare beskriver Schein (ibid.) att för att förstå artefakternas mening behöver man förstå varför man gör som man gör i gruppen, vilket leder in på den andra nivån av kultur: uttryckta föreställningar och värderingar.

Uttryckta föreställningar och värderingar utgör den andra nivån av Scheins (2017, s. 18-19) kulturanalys och dessa föreställningar och värderingar växer oftast fram ur hur individer anser att saker och ting är och bör vara. Nivån rymmer även ideal, mål och strävan (ibid.). Enligt Schein (ibid.) kan det exempelvis handla om att en ledare för en organisation fattar ett visst beslut vid en kris i organisationen grundat på vad hen anser bör göras i den situationen, vilket föregås av dennes föreställningar och värderingar. På så vis går beteendet i linje med föreställningarna eller värderingarna. Dock behöver detta inte alltid vara fallet (Schein 2017, s. 18). Schein poängterar (2017, s. 28) att det ofta finns en diskrepans mellan gruppens observerade beteende och deras uttryckta föreställningar och värderingar. Detta förklarar Schein (ibid.) genom att grupper kan ha dolda agendor och därpå utvecklar värderingar och grundregler vilka på olika sätt ska berättiga deras beteende. Schein (2017, s. 21) menar vidare att om värderingar och föreställningar implementeras i en så stor utsträckning att de delas av samtliga inom gruppen kan detta leda till att de blir förgivettagna, vilket leder in på den tredje nivån av Scheins (2017, s. 17-25) kulturanalys.

Den tredje nivån av Scheins (2017, s. 21-22) kulturanalys utgörs av underliggande grundantaganden. Dessa, som utgörs av förgivettagna föreställningar och värderingar, skapar en grad av konsensus i gruppen i fråga vilket gör att avvikelser, såsom beteenden baserade på andra grunder, kan komma att anses oacceptabelt av medlemmarna i gruppen (ibid.). Således utgör underliggande grundantaganden, som en del av kulturen, hjälpmedel för individer att avgöra vad som är av vikt att lägga fokus på, vad saker och ting har för betydelse, hur man bör reagera emotionellt till vad som sker och hur man bör agera i olika typer av situationer (ibid.).

Utifrån det faktum att interna möten förekommer i en organisatorisk kontext, inom vilken olika kulturer kan råda, kan det tänkas att även de interna mötena innefattar ett uttryck och upprätthållande av kultur. Genom att applicera Scheins (2017) kulturanalys blir det möjligt att analysera relationen mellan grundantaganden och uttryckta föreställningar och värderingar samt artefakter inom en kultur. Dock bör denna modell inte betraktas som allmängiltig, utan kan också ifrågasättas för att förenkla kultur som ett betydligt mindre komplext fenomen än vad det i praktiken ofta är. Icke desto mindre anses Scheins (2017) kulturanalys på tre nivåer vara av relevans för denna uppsats då den möjliggör för att analysera och urskilja organisationers värderingar och förhållningssätt till interna planerade möten, vilket sedermera möjliggör för uppsatsens frågeställningar att besvaras och för syftet att uppfyllas.

### 3. Metod

*I detta kapitel redogörs och motiveras uppsatsens metodval. Inledningsvis redogörs för den forskningsansats som antagits vilket sedan leder in på valet av kvalitativ metod och kvalitativa intervjuer. Därefter motiveras urvalet varpå genomförandet av uppsatsen beskrivs. Avslutningsvis diskuteras hur uppsatsen har förhållit sig till forskningsetiska principer.*

#### 3.1. Forskningsansats

Arbetet inleddes med att vi satte oss in i tidigare forskning för att få en förståelse för fältet och utifrån det bygga upp en teoretisk referensram. Den teoretiska referensramen kom dock att arbetas om i takt med att empiriskt material samlades in vilket fick oss att öppna våra ögon för andra teorier och infallsvinklar. Uppsatsen har således antagit en abduktiv ansats, vilket Alvesson och Sköldberg (2013, s. 4) beskriver som ett växlande mellan deduktiv och induktiv ansats. Vid en abduktiv ansats formas därmed en förståelse för materialet successivt fram, till skillnad från vid en deduktiv ansats där teoretiska föreställningar prövas på empirin eller vid en induktiv ansats där utgångspunkten istället ligger i det empiriska materialet vilken sedan slutsatser byggs ifrån (Alvehus 2013, s. 109-110). Vad som kan vara fördelaktigt med en abduktiv ansats är att synsättet inkluderar en förståelse som ger fokus på underliggande mönster (Alvesson och Sköldberg 2009, s. 4).

Uppsatsen syfte har återkommande varit ledande vid valet av metod. Då syftet med denna uppsats är att utifrån ett kulturellt perspektiv öka förståelsen för möten som organisatoriskt fenomen blir tolkning av ett socialt sammanhang essentiellt. Sålunda har uppsatsen antagit ett konstruktionistiskt perspektiv, vilket utgår från att sociala företeelser ständigt skapas och existerar i ett socialt samspel (jfr Bryman 2011, s. 37), samt ett interpretativistiskt synsätt där tolkning och förståelse är centralt (jfr Bryman 2011, s. 32).

Med bakgrund i detta har uppsatsen vidare utgått från ett så kallat emiskt perspektiv. Morey och Luthans (1984, s. 29) beskriver att i detta perspektiv sätts informantens uppfattning av verkligheten och beteende i fokus, detta till skillnad från det etiska perspektivet vilket istället utgår från forskarens uppfattning av verkligheten. Det emiska perspektivet utgår alltså från intervjupersonens uppfattning snarare än forskarens. Intervjupersonernas uppfattning och beteende är centralt för att vi ska kunna anta ett kulturellt perspektiv och kunna urskilja de värderingar och föreställningar som vi vill komma åt för att kunna besvara uppsatsens frågeställningar och uppfylla uppsatsens



syfte. Således blir det emiska perspektivet av relevans. Syftet med vår uppsats ligger sedermera också till grund för valet av kvalitativ metod vilket beskrivs nedan.

### **3.2. Kvalitativ metod**

Av uppsatsens syfte, att utifrån ett kulturellt perspektiv öka förståelsen för möten som organisatoriskt fenomen, blir människors tankar och upplevelser av relevans. Sålunda tillämpas en kvalitativ metod vilken kännetecknas av att forskaren försöker sätta sig in i individens situation och betrakta världen utifrån dennes perspektiv (Holme och Solvang 1997, s. 92). Därmed läggs vikt vid individers tolkningar och uppfattningar (jfr Bryman 2011, s. 40-41). Att tolka innebär enligt Alvehus (2013, s. 23) "att se något som något" och genom kvalitativ forskning kan synen på hur vi betraktar vår omvärld utvecklas. Vi kan genom valet av kvalitativ metod således nå den ökade förståelse vi ämnar med uppsatsen.

Kvalitativ forskning har tidigare ifrågasatts då dess resultat inte ger en helhetsbild samt att resultaten kan vara svåra att generalisera till andra miljöer (jfr Holme och Solvang 1997, s. 79; Bryman 2011, s. 369). Då syftet med denna uppsats är att öka *förståelsen* snarare än att *beskriva* hur det i allmänhet arbetas med möten är inte generaliserbara resultat i fokus för denna uppsats. Således är denna kritik inte väsentlig i detta sammanhang.

### **3.3. Kvalitativa intervjuer**

För att få tillgång till individers tolkningar och uppfattningar krävs också att tillvägagångssättet för själva empiriinsamlingen möjliggör detta. Holme och Solvang (1997) menar att det finns olika sätt att samla in empiri inom kvalitativ forskning, varav en metod är att utföra kvalitativa intervjuer. Kvale och Brinkmann (2014, s. 17) beskriver kvalitativa intervjuer som ett samtal där man ämnar förstå världen utifrån respondentens perspektiv och ta del av dennes erfarenheter. Alvehus (2013, s. 80) menar också att kvalitativa intervjuer möjliggör för att komma åt respondentens känslor och motiv. Genom kvalitativa intervjuer kan vi således komma åt hur intervjupersonerna berättar om, reflekterar över och värderar möten, vilket möjliggör för att svara på uppsatsens forskningsfrågor och därmed valdes detta tillvägagångssätt.

Mer ingående krävs, för att intervjuerna ska ge så mycket av individernas värderingar och tolkningar som möjligt, att intervjuerna utformas på ett sätt som möjliggör för detta. En fördelaktig metod för att individers tolkningar och upplevelser ska komma till uttryck är genom

semistrukturerade intervjuer (jfr Bryman 2011, s. 415). Alvehus (2013, s. 82-83) beskriver hur semistrukturerade intervjuer karaktäriseras av ett fåtal bredare teman eller öppna frågor vilket möjliggör för respondenten att påverka innehållet i större utsträckning. För att säkerställa att intervjuerna fortlöpte i den riktning som ämnades hade vi till vår hjälp en intervjuguide (se bilaga 1). En intervjuguide kan enligt Bryman (2011, s. 419) liknas vid ett frågeschema eller minneslista med områden eller frågeställningar som ska täckas under intervjuerna. Intervjuguidens områden och frågeställningar togs fram utifrån en strävan efter att samla in ett så omfattande empiriskt material som möjligt för att kunna svara på uppsatsens frågeställningar och syfte. Frågorna som ställdes utformades i sin tur med fokus på individens upplevelser och tolkning, vilket ligger i linje med det emiska perspektivet (jfr Morey och Luthans 1984). Intervjuguiden användes i samma format till samtliga intervjuer.

Vidare poängterar Alvehus (2013, s. 80-86) att kvalitativa intervjuer inte är felfria källor till information och menar att det är av vikt att ha i åtanke att det som uttrycks i intervjuer inte nödvändigtvis behöver vara det som kommer till uttryck i andra sammanhang. För att få ytterligare inblick i hur organisationer arbetar med interna möten i praktiken hade även de kvalitativa intervjuerna kunnat kompletteras med observationer (jfr Halvorsen 1992, s. 83). Dock hade observationer inte i samma utsträckning kunnat hjälpa oss att urskilja värderingar och förhållningssätt till möten och därmed inte bidragit till den förståelse som vi med vårt syfte ämnar nå med uppsatsen. Att observera möten kan också tänkas innebära vissa praktiska utmaningar, något även Sandler och Thedvall (2017, s. 18) indikerar som menar att det kan vara svårt att få tillgång till möten. Således är detta ytterligare ett skäl till valet att endast utföra kvalitativa intervjuer.

### **3.4. Urval**

För att möjliggöra insamling av rätt empiri i förhållande till uppsatsens syfte krävdes att vi gjorde ett noga genomtänkt urval. Eftersom att vi ämnar nå en ökad förståelse och inte typiska åsikter i allmänhet är ett representativt urval inte av relevans (jfr Holme och Solvang 1997, s. 79). För att kunna fylla uppsatsens syfte antogs istället ett målinriktat urval vilket enligt Bryman (2011, s. 434) är ett urval som baserats på specifika relevanta undersökningspersoner.

Det målinriktade urvalet gjordes genom en riktning mot de personer som kallar till och utformar organisationers interna möten och mot organisationer där möten förekommer kontinuerligt inom

verksamheten. Vi valde alltså inte att rikta oss mot någon specifik bransch utan valde aktivt att söka upp personer i olika branscher och typer av organisationer. Detta gjordes för att minska risken för att det arbetssätt och de värderingar och föreställningar som urskiljs i empirin skulle kunna vara direkt hänförliga till en specifik branschstruktur. Vi gjorde även ett aktivt val att fråga personer med olika befattningar, så länge deras befattning inbegrep någon form av ansvar för att kalla till och utforma interna möten. Bakgrunden till detta var också att vi ville ha en stor spridning för att få in så många olika perspektiv som möjligt. De som tillfrågades att medverka i undersökningen valdes utöver detta utifrån att de ansågs sitta på kompetens och synsätt som skulle vara till nytta för vår uppsats. Slutligen påverkades urvalet även av praktiska begränsningar där vi valde att i första hand kontakta organisationer i den närliggande regionen för att lättare kunna genomföra intervjuerna. Dock menar vi att detta inte nödvändigtvis påverkar utfallet i större mening, i synnerhet då vi som ovan nämnt valde en spridning av branscher och organisationer.

Urvalet resulterade i tio stycken intervjuer med totalt elva personer, detta då en av intervjuerna genomfördes med en VD-assistent och sedan kompletterades med ett fåtal frågor till VD:n i organisationen i fråga. Anledningen till detta var att VD:n ville ha inblick i vad organisationen deltog i när VD-assistenten ställde upp på intervju. Att denna intervju skedde i två steg anses dock inte ha betydelse för uppsatsens resultat. Det insamlade materialet omfattar totalt drygt elva timmar och anses vara tillräckligt rikligt för att nå mättnad. Bryman (2011, s. 395) menar att teoretisk mättnad kan nås bland annat genom att det, av ytterligare empiriinsamling, inte framkommer mer ny eller relevant information. Under insamlandet av empiri blev detta synligt då senare intervjuer innehöll många tematiska upprepningar och få inslag av ny information.

### **3.5. Genomförande**

Genomförandet av empiriinsamling inleddes med att vi kontaktade organisationer utifrån det urval som nämndes i föregående avsnitt. Framförallt skedde kontakten via mejl, detta då vi ansåg att det var mest lämpligt för att tydligt kunna kommunicera uppsatsens syfte och kriteriet om att personerna vi ville komma i kontakt med skulle ha ett ansvar för att kalla till och utforma interna möten. Vid intresse från den tillfrågade rörde den fortsatta kontakten tillgängliga tider för intervju och lämpliga platser för denna.

Processen mynnade ut i tio intervjuer med totalt elva personer, som nämnt i föregående avsnitt. Framöver benämns respondenterna med befattning och typ av organisation eller bransch, detta för

att säkerställa anonymitet men samtidigt skapa en kontext i det empiriska materialet.

Respondenterna benämns enligt nedan:

**Intervju 1:** Ekonomichef på en kommunal förvaltning. Benämns härnäst som “Ekonomichef på kommunal förvaltning”.

**Intervju 2:** Chef för HR på en kommunal förvaltning. Benämns härnäst som “HR-chef på kommunal förvaltning”.

**Intervju 3:** VD för ett företag som verkar inom fastighetsförvaltning med café och konferens. Benämns härnäst som “VD inom fastighetsförvaltningsbranschen”.

**Intervju 4:** HR-konsult på en kommunal förvaltning. Benämns härnäst som “HR-konsult på kommunal förvaltning”.

**Intervju 5:** Byråchef för företag inom kommunikationsbranschen. Benämns härnäst som “Byråchef inom kommunikationsbranschen”.

**Intervju 6:** Personalchef inom detaljhandelsbranschen. Benämns härnäst som “Personalchef inom detaljhandelsbranschen”.

**Intervju 7:** VD för en utbildningsverksamhet och ordförande för ideell förening. Benämns härnäst som “VD för utbildningsverksamhet”.

**Intervju 8:** Chefredaktör på ett företag inom tidningsbranschen. Benämns härnäst som “Chefredaktör inom tidningsbranschen”.

**Intervju 9:** VD-assistent för ett företag inom transportbranschen. Intervjun kompletteras med ett fåtal frågor direkt till företagets VD. Intervjupersonerna benämns härnäst som “VD-assistent inom transportbranschen” respektive “VD inom transportbranschen”.

**Intervju 10:** Projektledare på företag inom detaljhandelsbranschen. Benämns härnäst som “Projektledare inom detaljhandelsbranschen”.

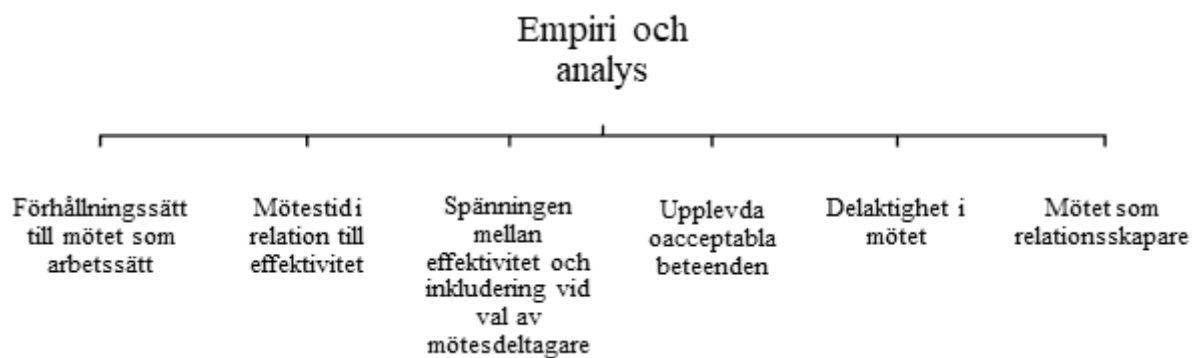
Samtliga intervjuer genomfördes i ett fysiskt möte med undantag från en intervju som genomfördes via telefon. Anledningen till att denna intervju skedde över telefon var ett önskemål från respondenten då denne fann det svårt att finna tid i sin kalender för att mötas upp fysiskt. Telefonintervjuer kan enligt Bryman (2011, s. 208-210) vara positiva i det avseende att risken för att respondentens svar påverkas av intervjuaren minskar då parterna inte ser varandra. Bryman (ibid.) menar dock att telefonintervjuer också kan ha sina nackdelar då man går miste om respondentens ansiktsuttryck och kroppsspråk vilket kan göra att viktiga signaler som kan föda vidare frågor missas. Vi upplever dock inte att detta var ett större problem utan även denna intervju gav rikligt med material. Genomförandet av intervjuerna vid fysiskt möte skedde i samtliga fall, med undantag för två, på respondenternas arbetsplatser då detta ansågs enklast för båda parter. I de två fall där det inte lämpade sig att vara på respondenternas arbetsplatser genomfördes intervjuerna istället hemma hos oss och på studenthuset Helsingborg. Samtliga intervjuer genomfördes under vecka 15-19 år 2018 där vecka 17 var mest intensiv i antalet intervjuer.

Avseende de frågor som ställdes under intervjuerna utgick dessa från den intervjuguide som tidigare nämndes. Dock följdes inte frågorna slaviskt utan modifierades ibland beroende på svar från respondenten, vilket går i linje med den semistrukturerade intervjumetoden (jfr Bryman 2011, s. 415).

Samtliga intervjuer förutom en spelades in, detta då denne intervjuperson inte kände sig bekväm med att vi spelade in och således saknades samtycke för inspelning. Under den intervju som inte spelades in togs istället anteckningar. Respondenten var samarbetsvillig och upprepade sig flertalet gånger för att vi skulle hinna anteckna allt så vi inte skulle missa något av det han sa. Anteckningarna bedöms därav som representativa för vad som sades under intervjun. Inspe­ling av intervjuer är dock att föredra då det gör att det blir lättare under intervju att följa upp intressanta uttalanden och ställa följdfrågor, vilket kan vara svårt om man samtidigt måste anteckna (jfr Bryman 2011, s. 428). För att möjliggöra inspe­lingen användes en ljudinspe­lingsfunktion på mobiltelefoner. Samtliga inspe­lingar transkriberades sedan, vilket enligt Alvehus (2013, s. 85) innebär att man skriver ner vad som sägs. Detta är ett sätt att kunna säkerställa att det som skrivs ner är exakt det som sagts under intervjun (jfr Alvehus 2013, s. 85), vilket i sin tur skulle kunna öka uppsatsens trovärdighet.

Efter att samtliga intervjuer genomförts och transkriberats delades empirin in i teman och kategorier, något också Ryen (2004, s. 107) beskriver är nödvändigt för att analysarbetet ska kunna

påbörjas. Eftersom vi hade ett omfattande empiriskt material var detta en tidskrävande process som krävde mycket reducering för att få fram de aspekter i materialet som ansågs mest relevanta för att besvara uppsatsens frågeställningar och syfte (jfr Rennstam och Wästerfors 2015, s. 67). Mer specifikt formades teman utifrån gemensamma nämnare i det empiriska materialet som vi fann under sorterings- och reduceringsarbetet, där vi också kunde urskilja vissa spänningar och motstridigheter. Således är teman helt och hållet genererade från det empiriska materialet och dessa utgör de olika avsnitten i analyskapitlet. Dessa avsnitt ser ut enligt följande:



*Figur 1. Teman under empiri och analys, egen figur.*

Avslutningsvis kan nämnas att grammatiska felaktigheter och ord som inte bär större mening eller relevans, såsom “eh”, “oh”, “liksom” och dylikt, har tagits bort från de citat som presenteras i analysen. Detta har gjorts då dessa inte ansågs tillföra något värde till analysen.

### **3.6. Forskningsetik**

Slutligen har de forskningsetiska principerna tagits i beaktning i denna uppsats. Samtliga personuppgifter har behandlats konfidentiellt och respondenternas namn samt namnet på den organisation de arbetar för har anonymiserats. Detta har gjorts dels på intervjupersonens begäran, dels då dessa uppgifter inte anses essentiella för att fylla uppsatsens syfte. På så sätt uppfyller uppsatsen det forskningsetiska kravet på konfidentialitet (jfr Halvorsen 1992, s. 161-162). Samtliga respondenter har även informerats om uppsatsens syfte och själva tagit beslut att medverka samt fått möjligheten att när som helst avsäga sig sin medverkan. Således har även de forskningsetiska principerna gällande samtycke och information uppfyllts (jfr Halvorsen 1992, s. 161-162). Avslutningsvis har också den forskningsetiska principen gällande nyttjande tagits i åtanke då respondenterna också har informerats om att materialet enbart kommer att användas i denna uppsats och inte till andra ändamål (jfr Halvorsen 1992, s. 161-162).

## 4. Empiri och analys

*I detta kapitel redogörs och analyseras empirin i teman som har formats utifrån vad som genom analys av empirin framkommit som mest relevant. Inledningsvis diskuteras förhållningssätt till mötet som arbetssätt, vilket följs av ett avsnitt om mötestid i relation till effektivitet vilket därpå följs av ett avsnitt om spänningen mellan effektivitet och inkludering vid valet av mötesdeltagare. Därefter diskuteras upplevda oacceptabla beteenden vilket följs av ett avsnitt om delaktighet i möten för att därefter avslutas med ett avsnitt om mötet som relationsskapare.*

### 4.1. Förhållningssätt till mötet som arbetssätt

Inledningsvis kan de förhållningssätt som respondenterna indikerar på att de har till mötet som arbetssätt diskuteras. "Det är en sån stor del av ens arbete att gå på möten så man reflekterar inte över dem riktigt, de bara är ju" uttrycker HR-konsulten på kommunal förvaltning. Samtidigt upplever projektledaren inom detaljhandelsbranschen att det är lätt att slentrianmässigt acceptera alla de möteskallelser som kommer in. Detta vanemässiga förhållningssätt till möten som här antyds kan tolkas som att möten sker som rutin, likt vad Alvehus och Jensen (2015, s. 37-38) beskriver. Genom den tredje nivån inom Scheins (2017, s. 21-25) kulturanalys kan denna vana tänkas grundas i ett grundantagande om att möten är en självklar del av arbetet.

Även hur det arbetas rent praktiskt med interna möten tycks kunna ske utifrån ett rutinmässigt beteende.

*./../ flertalet av mina möten tänker jag såhär 'Ah men hur förbereder jag, de är inte så förberedda' men när du ställer frågan så inser jag att de är ju väl förberedda. (Byråchef inom kommunikationsbranschen)*

Den omedvetenhet kring hur man förbereder sig inför möten som hos byråchefen tycks finnas uttrycker även VD:n inom utbildningsverksamhet som menar att förberedelser "sitter i ryggraden liksom". Även valet av fysisk miljö tycks inte ägnas så mycket tanke åt, baserat på hur projektledaren inom detaljhandelsbranschen beskriver val av mötesplats: "Oj det är ganska.. alltså jag måste säga att det är ganska slentrianmässigt tror jag. ./../ Så jag reflekterar faktiskt inte så himla ofta över det". Eftersom att förberedelser och val av fysisk miljö utifrån dessa resonemang tycks ske vanemässigt och förgivettaget kan dessa aspekter av mötet därmed liknas vid rutiner (jfr Alvehus och Jensen 2015 s. 37-38). Vad som kan ligga till grund till detta skulle kunna vara det potentiella grundantagande som tidigare nämndes om att möten är en självklar del av arbetet.

Samtidigt finns det dock respondenter som ifrågasätter att möten sker vanemässigt och förgivettaget likt på rutin (jfr Alvehus & Jensen 2015, s. 37-38). Chefredaktören inom tidningsbranschen berättar att han slutat ha vissa återkommande möten:

*/---/ för att de var helt värdelösa, de var liksom destruktiva /---/ dåliga möten ska man inte ha bara för att man ska ha ett möte. Bara för att man har haft ett morgonmöte i tidningsbranschen i hundra år så betyder ju inte det att det är nåt bra. (Chefredaktören inom tidningsbranschen)*

Detta resonemang skildrar just en kritik mot möten som en återkommande och förgivettagen rutin, vilket också blir ett avståndstagande från det grundantagande som nämns ovan om att möten är en självklar del av arbetet. Uttalandet indikerar också på en värdering om att den mötestyp som chefredaktören nämner inte är bra. Beslutet att inte fortsätta att rutinmässigt hålla de möten som beskrivs ovan indikerar således på ett beteende som går i linje med de värderingar som tycks uttryckas, likt vad Scheins (2017, s. 18) kulturanalys beskriver.

Även VD:n för utbildningsverksamhet betonar att man inte ska ha möten bara för mötets skull, något som också VD-assistenten inom transportbranschen understryker. Detta kan tolkas som en kritik mot och avståndstagande från att möten ska ske återkommande likt på rutin (jfr Alvehus & Jensen 2015, s. 37-38), vilket kan förstås av en värdering om att möten i sig inte alltid är bra. Projektledaren inom detaljhandelsbranschen nämner att det inte alltid är i möten som magin händer och VD:n för utbildningsverksamhet resonerar på liknande sätt: *“/.../ min uppfattning är att det är inte i mötena det händer, det är mellan mötena det händer och det är då som all vår personal gör det jobbet”*. Detta synliggör en föreställning om att möten inte nödvändigtvis är det rätta arbetssättet. Föreställningen blir i sig ett upprätthållande av och uttryck för kultur utifrån den andra nivån av Scheins (2017, s. 18-21) kulturanalys.

Fortsättningsvis beskriver majoriteten av respondenterna att de upplever att det är mycket möten. HR-konsulten inom kommunal förvaltning berättar att vissa inom organisationen, till följd av att det är många möten, har fått hjälp av en coach i syfte att frigöra tid i sina kalendrar för att få tid till de arbetsuppgifter som behövs göras utanför mötena. Denna problematik med många möten tycks också ekonomichefen på kommunal förvaltning uppleva:

*Frågan i sig tar egentligen bara fem minuter, men eftersom hon [chefen] är så uppbokad i så himla många andra möten så måste jag beställa tid, liksom boka en tid, vilket innebär att den här femminutersfrågan kanske får tas på fredag och då måste vi ju boka in en halvtimme minst och så, den sjukan finns hos oss, vilket gör att möten blir en större belastning än om man har mer öppen tid. Och det är inte ett möte i sig utan det är*



egentligen bara vi två som behöver ha en snabb avstämning och sen liksom är det klart. (Ekonomichef på kommunal förvaltning)

Utifrån den andra nivån av Scheins (2017, s. 19-21) kulturanalys synliggörs ur dessa två uttalanden en föreställning om att ett stort antal möten är belastande och att det är negativt. Att det ändå är så många möten inom organisationerna skulle således kunna förklaras av en annan värdering.

Ekonomichefen inom kommunal förvaltning beskriver följande:

*/.../ om det kommer en och säger 'Nä men jag har hur mycket ledig tid i kalendern som helst, vi kan ses när du vill', då är det nästan 'Hm... Är det ingen som vill träffa dig?' eller 'Har du inte mycket att göra?'*  
(Ekonomichefen inom kommunal förvaltning).

Här framkommer istället en föreställning om att det är statusgivande att vara upptagen. Denna värdering skulle istället kunna förklara agerandet att ha många möten, detta trots en föreställning om att många möten är problematiskt. Det finns således en motstridighet mellan denna föreställning och föreställningen om att ett stort antal möten är belastande.

Samtidigt som att det tycks finnas en föreställning om att det finns ett för stort antal möten i organisationer, understryker också vissa respondenter mötens relevans. VD:n inom transportbranschen betonar betydelsen av mötens existens i organisationer: *“/.../ Och du kan inte hoppa över. Jag har sett många bolag som inte haft interna möten, det har inte varit bra”*. HR-konsulten har en liknande syn: *“Hade vi inte haft möten så hade det inte funkat”*. Här tycks finnas en värdering om att möten är essentiella för att få verksamheten att fungera vilket också kan tänkas ligga till grund för att man arbetar med möten i den utsträckning som görs. Detta visar på relationen mellan värderingar och beteende, vilket kan förstås ur Scheins (2017, s. 18) kulturanalys.

## **4.2. Mötestid i relation till effektivitet**

Byråchefen inom kommunikationsbranschen uttrycker hur *“tid är pengar”* och att tidslängden på möten därför är relevant. Hur man ser på tidslängd på möten är relativt enhälligt bland respondenterna där majoriteten anser att möten ska hållas korta och att de på så vis blir mer effektiva. Utifrån den andra nivån inom Scheins (2017, s. 21-23) kulturanalys skulle detta tankesätt kunna indikera på en värdering om att möten ska vara effektiva. Personalchefen inom detaljhandelsbranschen uttrycker dessutom att fler kortare möten är bättre än färre längre möten då det möjliggör för att mer tid kan ägnas åt organisationens kunder. Detta tankesätt indikerar på en värdering om att möten ska vara effektiva vad gäller just tid. Denna värdering skulle således kunna förklara att personalchefen arbetar med möten på detta sätt, vilket därav visar på hur

personalchefens agerande går i linje med den värdering som uttrycks, vilket kan förstås utifrån Scheins (2017, s. 18) kulturanalys.

HR-konsulten på kommunal förvaltning betonar en problematik som hon upplever när möteshållare sätter för lång tid för mötet. Hon menar att mötet då blir utdraget: “då är det inte effektivt och man vill ha effektiva möten”. Här ser vi återigen en tydlig värdering om att möten ska vara effektiva. Hur man sedermera arbetar med att se till att möten blir effektiva vad gäller tid görs på olika sätt enligt respondenterna. Projektledaren inom detaljhandelsbranschen beskriver hur han använder sig av någon form av “timekeeping” där han håller koll på var i mötet de befinner sig, när de behöver gå vidare och vilka diskussioner som kan tas utanför mötet. VD:n på utbildningsverksamhet uppger att han sätter klockslag för när vissa punkter ska vara avverkade under mötet för att mötet ska puttas på och föras framåt. Ytterligare en metod som används under möten är tidtagning, vilket VD:n inom transportbranschen beskriver att han arbetar med:

Jag brukar använda min iPhone bland annat till att ta tidtagning. /---/ när vi ska köra bordet runt och det är 20 pers, då sätter alla sju minuter på sin presentation och då tycker alla “sju minuter, det är hur mycket tid som helst”, det är inte en person som klarar det. Så hör man min iPhone gå igång efter sex minuter “1 minut kvar!” så, “Japp, nästa!”. “Ja men jag är inte kla-” “Nästa!”. Kan låta lite burdust, brutalt, men det handlar ju om respekt. Om alla får lika mycket tid, då måste man köra efter det. (VD inom transportbranschen)

Samtliga metoder kan förstås utifrån att det finns en värdering om att möten ska hållas effektiva. Metoderna blir således ett agerande som följer denna värdering, likt hur Schein (2017, s. 18) beskriver relationen mellan artefakter och uttryckta värderingar och föreställningar.

Dock menar HR-chefen inom kommunal förvaltning att möten inte behöver hållas så korta som möjligt utan att det istället kan handla om att lägga ganska mycket tid på mötet för att man ämnar få en gemenskap bild av det som diskuteras. Detta tyder på en värdering om att delaktighet är viktigt, vilken här blir starkare än den värdering av effektivitet vad gäller tid som nämnts ovan. Även VD:n inom fastighetsförvaltningen resonerar kring tid i relation effektivitet:

Jag skulle aldrig se det som att det är slöseri med tid när jag har möten med min personal. Även om det kan kännas som ett då ineffektivt möte i form av hur mycket tid det tar./---/ Jag hade inte behövt ha en timme långt veckomöte med alla anställda varje vecka /.../ alltså det hade jag säkert kunnat strunta i. Men det är ju det som också någonstans skapar vårt team och vårt företag egentligen. (VD inom fastighetsförvaltningsbranschen)

Här framkommer en tydlig värdering om att gemenskap är viktigt, vilket också tycks överordnas värderingen om att möten ska vara effektiva vad gäller tid. Valet att ha en timme långt veckomöte med de anställda fast det kanske egentligen inte skulle behövas kan således förstås utifrån

värderingen om gemenskap, vilket skulle kunna förklaras genom relationen mellan agerande och värdering (jfr Schein 2017, s. 18).

### **4.3. Spänningen mellan effektivitet och inkludering vid valet av mötesdeltagare**

Vilka som ska vara med på mötet i fråga framkommer även som relevant hos respondenterna. Av empirin framkommer olika synsätt på hur avgränsningen av vilka som ska delta i ett möte bör göras. Både VD-assistenten inom transportbranschen och chefredaktören inom tidningsbranschen menar att kompetens är vägledande när de bjuder in mötesdeltagare. HR-chefen på kommunal förvaltning och VD:n för utbildningsverksamhet betonar att vilken tillhörighet man har till arbetsplatsen är av relevans när man kallar till möten. “/.../ Befattningen hänger ju också till viss del ihop med det man någonstans kan förvänta sig att vederbörande kan bidra med” menar HR-chefen på kommunal förvaltning. Av dessa resonemang kan antydvas att det finns en värdering om att mötet är avhängande individers kompetens, vilket även menas ha en relation till befattningar. Avgränsningen som görs utifrån individers kompetens eller befattning blir i sin tur uttryck för kulturella värderingar, likt vad Schein (2017, s. 168-170) beskriver.

Ett annat synsätt har personalchefen inom detaljhandelsbranschen som menar att enbart de som kan bidra till att beslut tas bör medverka på mötet och att punkterna som behandlas ska vara av relevans för de medverkande. För att hantera detta brukar han kalla in de personer som inte berörs av alla mötets punkter endast under en viss del av mötet då han menar att det annars finns en risk att “/.../ personer börjar tycka saker på punkter som de inte har att göra med, vilket gör det ineffektivt”. Personalchefen inom detaljhandelsnärens tämligen rationalistiska uttalande indikerar på ett ideal om att möten ska vara effektiva (jfr Schein 2017, s. 17-25). Uttalandet som personalchefen inom detaljhandelsbranschen gör tyder även på att det finns en föreställning om att möten syftar till att fatta beslut och att de individer som inte är av relevans i beslutfattningsprocessen inte heller behöver inkluderas i mötet. Att personalchefen endast kallar de individer som berörs av mötespunkterna till mötet indikerar på ett agerande utifrån denna föreställning, vilket visar på relationen mellan den första och andra nivån inom Scheins (2017, s. 18) kulturanalys. Även ekonomichefen inom kommunal förvaltning har ett resonemang som tycks indikera en föreställning om att möten ska vara effektiva. Hon beskriver att vilka som bjuds in till mötet påverkar huruvida ett möte blir effektivt eller inte då hon menar att om fel personer är på mötet kan det innebära att där inte finns rätt kompetens och att man inte ser hela bilden eller till alla perspektiv. Här ser vi återigen en tydlig värdering om att möte ska vara effektivt, men också att mötets effektivitet är

avhängande individers kompetens. Denna värdering blir, genom Scheins (2017, s. 17-25) kulturanalys, ett sätt för en kultur att komma till uttryck.

Samtidigt beskriver VD-assistenten inom transportbranschen att hon anser att fel personer på mötet inte påverkar mötet i så stor utsträckning och menar att det, trots personernas irrelevans, ändå kan vara givande ibland att ha med dessa. Detta resonemang skiljer sig från de ovanstående där VD-assistenten inte verkar dela samma föreställning om att urval har direkt koppling till möteseffektivitet, utan snarare har en föreställning om att personer som vid första anblick inte tros kunna bidra ändå kan vara betydelsefulla i diskussioner under mötet. Detta kan också betraktas som värderingar och föreställningar utifrån den andra nivån inom Scheins (jfr 2017, s. 19) kulturanalys, men här tycks istället finnas en värdering om att mötet ska skapa delaktighet snarare än en värdering om att mötet ska vara effektivt.

Dock framkommer det även att det finns en utmaning med att besluta vilka som ska delta i mötet. VD:n för utbildningsverksamhet betonar att det kan vara både svårt och känsligt att göra en behövlig avgränsning för att minska gruppen och beskriver: “/---/ har du blivit inbjuden till nånting och sen inte får vara med längre så känner du dig bortvald”. Här finns en indikation om att VD:n för utbildningsverksamhet har en föreställning om behovet av att känna sig inkluderad, likt vad Garret, Spreitzer och Bacevice (2017, s. 823) beskriver som medlemskap vilket är en betydande aspekt för gemenskap. Då VD:n samtidigt menar att avgränsning ändå ibland kan vara behövligt att göra visar detta på hur en värdering och ett agerande inte går hand i hand, vilket kan förstås ur Scheins (2017, s. 17-25) kulturanalys där det understryks hur det inte alltid finns kongruens mellan värderingar och beteenden. Även ekonomichefen på kommunal förvaltning upplever att det finns en utmaning med att avgränsa vilka som ska vara med.

Det har vi /.../ haft ganska mycket resonemang kring, vilka ska vara med, och det är ju de som har påverkan och intresse i frågan och vi har haft en sjuka i att det är så många. /.../ Vi har ju funderat mycket på varför gör man det, och det är ju att det finns ju en rädsla i att exkludera, egentligen inte att man inte ska få ett vettigt beslutsunderlag eller att det inte är rätt människor med, utan det handlar mer om exkludering och jag tror också det har att göra med dels att man jobbar i ett kommunalt sammanhang /.../ när inkludering är en väldigt viktig fråga. (Ekonomichef på kommunal förvaltning)

Här synliggörs hur det inom den organisation som ekonomichefen på kommunal förvaltning arbetar i tycks finnas en värdering om att exkludering är av negativ karaktär, vilket blir ett uttryck för kultur genom den andra nivån av Scheins (2017, s. 19-21) kulturanalys. Att ekonomichefen i sitt uttalande också understryker vikten av inkludering blir ett uttryck för en värdering om betydelsen av gemenskap, vilket i sin tur är en aspekt inom kulturbegreppet (jfr Schein 2017). Garret, Spreitzer och Bacevice (2017, s. 823) menar dessutom att om en individ känner sig

inkluderad i gruppen kan detta bidra till en känsla av gemenskap. Denna värdering om att gemenskap är betydelsefullt kan i sin tur influera agerandet att inkludera medarbetare i mötet, vilket också blir i sig ett skapande och uttryck för en kultur. Detta kan förstås ur Schein (2017, s. 168-170) resonemang om att processen där gruppen avgör vilka som ska vara med är ett skapande och uttryck för kulturen. Samtidigt indikerar ekonomichefens uttryck att det finns en "sjuka" i organisationen gällande detta, också på ett avståndstagande till agerandet att inkludera alla i mötena. Detta kan förstås utifrån den värdering om att möten endast ska ha relevanta deltagare för att vara effektiva som ekonomichefen inom kommunal förvaltning tidigare antydde. På så vis synliggörs en spänning mellan den värdering som tidigare antydde om att möten ska hållas till endast de mest relevanta deltagarna för att vara effektivt och denna värdering om att mötet ska stå för inkludering och gemenskap.

#### **4.4. Upplevda oacceptabla beteenden**

För att balansera de ovannämnda värderingarna beskriver ekonomichefen på kommunal förvaltning hur hon försöker skapa inkludering genom att låta de inbjudna till mötena själva välja huruvida de ska medverka eller ej utifrån individens egna uppskattning om mötets relevans. Även projektledaren inom detaljhandelsbranschen berättar att han också brukar ge inbjudna en valmöjlighet att själva bestämma om de ska vara med på mötet, en strategi HR-konsulten inom kommunal förvaltning också förhåller sig positiv till. Hon menar att det är egenansvar att prioritera sin tid och därmed även prioritera bort möten som inte är av relevans.

Däremot uttrycker VD-assistenten inom transportbranschen att möten inte kan bortprioriteras och menar att "/.../ är det möte så är det möte på något sätt". VD-assistentens uttalande tyder på ett grundantagande om att är man inbjuden ska man delta i mötet. Genom att betrakta möten ur Scheins (2017, s. 17-18, 200) första nivå av kulturanalys kan möten ses som en ritual vilken då blir ett sätt att formalisera grundantaganden inom kulturen, vilket i de här fallet skulle vara att man ska delta på de möten man är inbjuden till. Grundantaganden skapar enligt Schein (2017, s. 21-22) en konsensus i gruppen vilket gör att avvikelser från dessa kan komma att anses oacceptabelt av medlemmarna i gruppen. Att avstå från ett möte som man är inbjuden till skulle utifrån denna teori således inte vara ett accepterat beteende i gruppen. Här kan samtidigt en problematik tänkas uppstå i kulturer där både de inbjudna anses ha ett egenansvar att avgöra om de ska delta eller inte och där det finns ett grundantagande att man ska delta i möten.

Vidare resonerar HR-konsulten inom kommunal förvaltning kring ett annat beteende som ses som oacceptabelt:

Sent på eftermiddagen vill man inte boka in möten, det är lite tabu, man får inte boka in nånting efter fyra liksom, om man inte kollat med personen innan 'Är det okej?' /.../ Någon av mina kollegor sa att 'Ja, jag bokar aldrig in möten med den och den personen efter klockan, ja halv nio är okej, jag skulle aldrig kunna sätta klockan åtta'. (HR-konsult inom kommunal förvaltning)

Genom ovanstående uttalande som visar på att det anses otillåtet att boka in möten vid vissa tider indikeras att det finns ett grundantagande kring när möten ska hållas (jfr Schein 2017, s. 21-25). Att boka in möten på en annan tid än de tider som är godtagbara enligt detta grundantagande blir alltså ett beteende som inte är accepterat. Grundantagandet styr således valet av mötestid, vilket kan förstås genom Scheins (2017, s. 21-22) förklaring att grundantaganden skapar en konsensus i gruppen vilket gör att avvikelser från dessa antaganden anses oacceptabla av gruppen och undviks.

#### **4.5. Delaktighet i mötet**

Flera respondenter vidrör hur delaktighet är en viktig aspekt i deras arbete med interna möten. Genom att göra folk delaktiga menar VD:n för utbildningsverksamhet att man kan skapa engagemang och han beskriver hur han ibland brukar ta upp vissa frågor i ett mötesforum som egentligen inte bestämmer i frågan. Detta gör han för att få höra deltagarnas åsikter för att sedan kunna ta med dessa till det beslutande mötesforumet. Att göra individer delaktiga kan tolkas som ett sätt att arbeta med gemenskap inom kulturen utifrån den aspekt som Garret, Spreitzer och Bacevice (2017, s. 823) benämner som medlemskap. Utifrån Scheins (2017, s. 17-25) kulturanalys kan VD:ns ovannämnda agerande, likt vad Schein (jfr ibid.) beskriver som en artefakt, förstås influeras av en värdering om att delaktighet är viktigt. Mötet blir i detta fall ett sätt för denna värdering att upprätthållas och komma till uttryck i kulturen. Vidare menar ekonomichefen på kommunal förvaltning att framtagandet av spelregler för mötet kan möjliggöra alla får komma till tals, vilket också indikerar på värdering om att delaktighet är viktigt. En annan metod för att skapa delaktighet beskriver VD-assistenten. Hon menar att genom att ha workshops där man delar in de medverkande i mötet i mindre grupper kan man få fler att våga göra sina röster hörda. Genom att de medverkande under workshopen även roterar mellan olika bord kan de ta del av olika diskussioner och ämnen. Även detta blir sätt att arbeta med medlemskapsaspekten inom den syn på gemenskap som Garret, Spreitzer och Bacevice (2017, s. 823) beskriver. Utifrån Scheins (2017, s. 17-25) kulturanalys kan samtliga av dessa arbetssätt tänkas grundas i en värdering om delaktighet som något önskvärt. Således kan värderingen om delaktighet vara bakgrunden till dessa arbetssätt.

Samtidigt menar chefredaktören inom tidningsbranschen att deltagare inte ska få säga saker bara för att alla ska få sagt något. VD-assistent inom transportbranschen menar också att deltagare inte ska blanda sig i något som de egentligen inte har att göra med. Även byråchefen inom kommunikationsbranschen uttrycker ett liknande perspektiv:

Vi driver ju inte en verksamhet för att nå någon konsensus egentligen ständigt och att alla ska känna sig delaktiga. Det är ju liksom också någon slags utopi. /.../ Engagemang och delaktighet är ju jätteviktigt, men det får ju inte gå till överstyr så att vi inte kan göra någonting om inte alla nio, tio, tjugo är samlade. (Byråchef inom kommunikationsbranschen)

Genom dessa uttalanden tycks istället ett avståndstagande från den värdering om att alla ska vara delaktiga i möten anas. Kommentaren om att delaktighet kan gå till överstyr så att ingenting kan göras om inte alla är samlade kan utifrån Scheins (2017, s. 17-25) kulturanalys förklaras grundas i en föreställning om att delaktighet kan innebära ett handlingsförlamande. Delaktighet blir här således en värdering som underordnas strävan efter att få saker gjorda.

Fortsättningsvis framkommer att användandet av agenda är något som skulle kunna påverka känslan av delaktighet och samtliga respondenter uttrycker att de använder agenda i sina möten i olika utsträckning och form. Enligt projektledaren inom detaljhandelsbranschen är agendan något som han förbereder och delger i förväg för att ge mötesdeltagarna en rättvis chans att förstå vad mötet ska handla om och att kunna förbereda sig. Det finns dock andra respondenter som arbetar med agenda på ett sätt där skapandet av gemenskap inom kulturen blir framträdande, vilket kan förstås utifrån den syn på gemenskap som Garret, Spreitzer och Bacevice (2017, s. 823) diskuterar där bland annat involvering och känslan av att vara betydelse för gruppen är väsentliga aspekter. Chefredaktören inom tidningsbranschen beskriver hur han ibland arbetar med ett digitalt kommunikationsprogram där han, inför mötet, skickar ut punkter som ska tas upp på mötet och där de medverkande därefter får fylla på med punkter som de önskar ta upp. Även VD:n för utbildningsverksamhet brukar involvera mötesdeltagarna i utformningen av agendan genom att skicka ut ett förslag på agenda som deltagarna får komma med synpunkter på och lägga till punkter som de vill ha med. Dessa arbetssätt indikerar på att det finns en värdering om att det är viktigt att inkludera mötesdeltagarna, vilket också utifrån Scheins (2017, s. 17-25) kulturanalys kan förklara agerandet.

Vidare kan andra metoder för att arbeta med delaktighet urskiljas, bland annat beskriver byråchefen inom kommunikationsbranschen hur han har vissa stående möten med obligatorisk närvaro. Även chefredaktören inom kommunikationsbranschen förklarar hur han ibland kräver att vissa personer ska vara med på möten.

Ja men ibland tvingar jag folk att vara med på möten och då får jag ju försöka förklara varför det är viktigt och att 'nu behöver jag informera om detta' eller 'nu behöver vi prata om den här saken'. (Chefredaktör inom kommunikationsbranschen)

Vad som kan tolkas ligga till grund för både byråchefens och chefredaktörens agerande kan, utifrån relationen mellan agerande och värdering i Scheins (2017, s. 19-21) kulturanalys, vara just en värdering om att delaktighet och gemenskap är viktigt. Samtidigt implicerar chefredaktören uttalande om att han ibland får tvinga individer att medverka på mötena på att alla inte tycks dela värderingen om att delaktighet och gemenskap är viktigt.

Värderingen om att delaktighet är viktigt tycks även påverka hur man arbetar med mötets fysiska förutsättningar. VD:n på utbildningsverksamhet menar att formationen av hur de medverkande sitter under mötet spelar roll. Han beskriver att det är en grundförutsättning att kunna ha ögonkontakt med de som medverkar och att det därav kan vara problematiskt om de medverkande sitter exempelvis med ryggen mot eller på annat sätt som gör att de inte går att se varandra. Detta resonemang visar på en föreställning om att den fysiska miljön har en korrelation med hur delaktig mötesdeltagaren blir i mötet. Genom att se den fysiska miljön som en artefakt, likt inom den första nivån av Scheins (2017, s. 17-18) kulturanalys, blir den även ett sätt för kulturen att uttryckas. Således kan vi förstå att sättet att arbeta med den fysiska miljön på detta vis tycks vara förankrat i den värdering som tycks finnas gällande betydelsen av delaktighet.

Även VD:n inom fastighetsförvaltningsbranschen reflekterar över betydelsen av hur hon sitter under mötet:

Jag sitter helst inte på kortsidan för då känner jag mig som en mötesordförande och då blir det liksom olika hierarkier och saker som händer i rummet. Jag vill absolut inte behöva stå framför alla och hålla en dragnings om vi ska ha någon form av möte där vi ska få ihop gruppen för då hamnar jag ju utanför alla andra. (VD inom fastighetsförvaltningsbranschen)

Att VD:n beskriver hur det finns en risk att hon hamnar utanför gruppen indikerar också på att det finns en värdering om att delaktighet i gruppen är en viktig aspekt inom kulturen. Hennes uttalande om att hon inte vill vara mötesordförande kan dessutom tolkas utifrån den andra nivån inom



Scheins (2017, s. 21-23) kulturanalys som en föreställning om att den som sitter på kortsidan är mötesordförande. Uttalandet indikerar även på en negativ värdering kring att ses som mötesordförande och antyder att hierarkier inte är något som anses vara eftersträvansvärt. Dessa värderingar skulle således kunna förklara VD:ns sätt förhålla sig till den fysiska miljön.

#### **4.6. Mötet som relationsskapare**

Vidare är att skapa goda relationer även något som flera av respondenterna uppger att de arbetar med genom sina interna möten. "Jag skulle säga att alla möten är relationsskapande på ett eller annat sätt, oavsett vem som håller i det och varför" uttrycker byråchefen inom kommunikationsbranschen. Han beskriver hur han har återkommande möten som syftar till att främja kreativitet, skapa gemenskap och trivsel på arbetsplatsen samt att alla ska lära känna varandra. Detta arbetssätt kan förstås utifrån att det finns en värdering om att relationer är viktiga aspekter inom kulturen, vilket visar på en relation mellan den första nivån och andra nivån inom Scheins (2017, s. 18) kulturanalys. Även personalchefen inom detaljhandelsbranschen beskriver hur de varje morgon har möten i teambuildande syfte där de medverkande ska lära känna varandra och göra något roligt. Han exemplifierar med att de utfört yoga, spelat pictionary eller tagit porträttbilder och menar att dessa typer av aktiviteter är viktiga för att skapa engagemang och energi till resten av dagen. Vad detta arbetssätt kan tänkas grunda sig i kan vara ett grundantagande om att man ska trivas och må bra i arbetsgruppen och arbetssätten kan tolkas som ritualer då de formaliserar detta grundantagande (jfr Schein 2017, s. 200). Att dessa typer av möten uttrycks ämna till att skapa gemenskap, trivsel och engagemang kan också förstås genom den aspekt av gemenskap som Garret, Spreitzer och Bacevice (2017, s. 823) benämner som emotionell koppling vilken syftar på det band som kan skapas och utvecklas genom delad historia och positiva interaktioner i en grupp. Mötet blir här således kulturbyggande och kulturbärande.

Fortsättningsvis framkommer hos vissa respondenter att ett annat sätt att skapa trivsel i arbetsgruppen är genom att ha så kallade in- och utcheckningar under mötet. Ekonomichefen inom kommunal förvaltning inleder sina möten med något hon kallar incheckningar, vilket hon förklarar som en möjlighet för mötesdeltagarna att få ur sig händelser och diverse tankar som kan komma att störa mötet. Uttalandet indikerar på en värdering om att mötet kan påverkas i positiv bemärkelse om mötesdeltagarna ges möjlighet att ventilerar sig. Incheckningar är även något som HR-konsulten inom kommunal förvaltning har och hon berättar att de ibland också har utcheckningar, vilket hon beskriver som en utvärdering av mötet. Arbetet med in- och utcheckningar kan även dessa tolkas

utifrån att det finns ett grundantagande om att man ska trivas och må bra i arbetsgruppen vilket genom in- och utcheckningar formaliseras utifrån betraktandet av dem som ritualer (jfr Schein 2017, s. 200). Således kan arbetet med in- och utcheckningar förklaras ur ett kulturellt perspektiv.

## 5. Slutdiskussion

*I detta kapitel redogörs för de slutsatser som kan dras ur empirin. Därefter följer en reflektion och diskussion utifrån dessa slutsatser varpå ett avslutande avsnitt med förslag om framtida forskning diskuteras.*

### 5.1. Slutsatser

Denna uppsats har syftat till att utifrån ett kulturellt perspektiv öka förståelsen för möten som organisatoriskt fenomen. Genom en analys av den empiri som samlats in har slutsatser kunnat dras vilka presenteras nedan. I samband med detta har även uppsatsens frågeställningar kunnat besvaras.

Inledningsvis kan uppsatsens första frågeställning - *hur arbetar organisationer med interna planerade möten?* - besvaras. Ur analysen blir det tydligt hur det finns olika sätt att arbeta med interna planerade möten, dels generellt, dels utifrån olika aspekter av mötet. Det som inledningsvis framkommer är att möten sker i stor utsträckning och att det många gånger sker på ett vanemässigt sätt. Möten förläggs på särskilda tider av dagen och vilka som ska delta på möten bestäms främst utifrån individens kompetens eller befattning, men kan också bestämmas utifrån individens relevans för de punkter som mötet i fråga ska behandla. Mötesdeltagarna kan även bestämmas genom att medarbetare bjuds in och sedan själva får avgöra om de vill delta eller inte utifrån sin egen uppskattning om hur relevanta de anser sig själva vara i relation till vad mötet ska behandla. Vidare arbetas det med att hålla mötena korta, vilket bland annat sker genom att ta tid under mötet eller genom att sätta klockslag för när vissa punkter på mötet ska vara avverkade. Det framkommer samtidigt att det ibland kan avsättas längre tid för möten som rör personalen. Följaktligen är mötesagenda något som också används i möten, dels genom att möteskallaren utformar den och sedan skickar ut den till mötesdeltagarna, dels genom att låta mötesdeltagarna vara med i framtagandet av den. Hur deltagarna ska sitta under mötet samt spelregler för hur möten ska hållas är också aspekter som arbetas med. Slutligen framkommer att det arbetas med workshops, in- och utcheckningar samt sociala aktiviteter i möten. Sammantaget finns det alltså en mängd sätt som organisationer arbetar med möten på, men en tydlig gemensam nämnare är att mötena är många.

Ovanstående slutsatser leder oss in på uppsatsens andra frågeställning: *vilka värderingar och föreställningar kring interna planerade möten kan urskiljas?*. Initialt kan det konstateras att flera värderingar och föreställningar kring interna möten kan urskiljas, varav några tycks vara så implementerade att de kan betraktas som grundantaganden. Ett grundantagande som kan urskiljas

är att möten är en självklar del av arbetet. Även en värdering om att möten är viktiga för att en organisation ska kunna fungera kan urskiljas. Det kan även urskiljas ett grundantagande om att ifall man blir inbjuden till möten ska man komma. Samtidigt kan en värdering om att möten inte alltid är bra eller det rätta arbetssättet och att det inte alltid är i mötet som arbetet sker skönjas. Dessutom urskiljs en värdering om att man i möten ska få saker gjorda. Fortsättningsvis kan det urskiljas en föreställning om att ett stort antal möten är belastande samtidigt som det tycks finnas en föreställning om att ett stort antal möten också kan vara statusgivande. Vidare kan en värdering om att möten ska vara effektiva urskiljas och denna värdering återkommer i flera sammanhang. Dessutom tycks det finnas en föreställning om att deltagarnas kompetens och relevans för mötets punkter påverkar mötets effektivitet. Fortsättningsvis kan ett grundantagande urskiljas om att det finns tider när man inte får boka in möten. Det tycks även kunna urskiljas en föreställning, avseende hur man sitter i mötet, om att man blir mötesordförande om man sitter på kortsidan av bordet. Detta tycks det i sin tur finnas en negativ värdering om. Det tycks även finnas en föreställning om att den fysiska miljön korrelerar med hur delaktig mötesdeltagaren blir. Vidare tycks det finnas ett grundantagande om att man ska må bra i arbetsgruppen. Värderingar om betydelsen av relationer mellan individer, inkludering av individer samt skapandet av delaktighet och gemenskap kan dessutom urskiljas både vad gäller möten och i allmänhet och är en återkommande aspekt.

Sammanfattningsvis kan alltså flera värderingar och föreställningar om interna planerade möten urskiljas. De värderingar och föreställningar som kan urskiljas kan dock inte antas delas av samtliga individer, utan det går också att urskilja vissa antydanden om ett kritiskt förhållningssätt och avståndstagande till värderingarna och föreställningarna. Även att vissa av dessa värderingar värderas högre än andra kan urskiljas. För att få en bättre bild av vad dessa slutsatser säger oss följer nedan en reflektion och diskussion.

## **5.2. Reflektion och diskussion**

Med bakgrund i att organisatoriska möten, som inledningsvis nämndes, sägs vara det huvudsakliga medlet för koordinering och kommunikation i en organisation är det av relevans att undersöka möten, vilket det i denna uppsats har gjorts. Då även kultur är en central aspekt för arbetet i organisationer blir det dessutom intressant att försöka förstå mötet som organisatoriskt fenomen ur ett kulturellt perspektiv, vilket också har varit syftet med denna uppsats. Utifrån uppsatsens slutsatser kan möte som organisatoriskt arbetssätt konstateras vara ett komplext fenomen.

Som framgick av slutsatserna finns det många olika sätt organisationer arbetar med interna planerade möten på. Att arbetssätten kan variera både inom organisationer och mellan organisationer skulle kunna förklaras utifrån organisationers olika egenskaper och verksamheter, men också utifrån organisationers olika kulturer och förhållningssätt till det omgivande samhället. Vidare framgår att det arbetas med möten i stor utsträckning och att möten många gånger är en vanemässig aktivitet, vilket kan förstås utifrån det grundantagande som tycks urskiljas om att möten är en självklar del av arbetet. Trots detta grundantagande framgår det av studien att mötet som aktivitet väcker mycket åsikter och känslor. Trots kritik tycks mötesaktiviteten ändå fortsatt ges utrymme, detta på ett sätt som andra organisatoriska aktiviteter kanske inte skulle ges. I en organisatorisk värld där förändring och utveckling många gånger anses vara avgörande för överlevnad är det särskilt intressant att samma fokus på förändring och utveckling inte tycks ges till mötesaktiviteten, trots att denna aktivitet många gånger är tidskrävande för organisationen. Detta understryker ytterligare synen på mötet som något förgivettaget.

Slutsatserna visar också att det kan urskiljas flera olika värderingar och föreställningar kring interna planerade möten. Vad som här är intressant är hur dessa värderingar och förhållningssätt står i relation till varandra, däribland relationen mellan två olika värderingar rörande mängden möten. Att det kan urskiljas hur det finns en värdering om att många möten är belastande samtidigt som det kan urskiljas en värdering om att många möten kan vara statusgivande för individen visar på en motstridighet, likt den spänning mellan effektivitet och inkludering som diskuteras i analysen. I och med att det finns två värderingar som tycks peka i olika riktningar kan det vara svårt att agera utefter båda dessa värderingar. Vad som sker utanför organisationen på samhällsnivå skulle även kunna vara en bidragande faktor till denna motstridighet mellan flera värderingar och sålunda svårigheten att förhålla sig till dessa, både som individ och grupp. Det här blir sålunda ett exempel på mötens komplexitet.

Vidare är även relationen mellan värderingar och agerande intressant. I vissa fall tycks hur det arbetas med möten kunna förklaras utifrån att agerandet föregås av en viss värdering, föreställning eller grundantagande, medan detta andra gånger inte verkar vara fallet. Vad som kan ligga till grund för detta skulle kunna förstås utifrån resonemanget ovan om att det finns flera värderingar som inte alltid pekar i samma riktning. Således kan det vara svårt att hitta ett arbetssätt som kan gå i linje med båda värderingarna vilket återigen tyder på att arbetet med möten är komplext. Vad som dock bör ha i åtanke är att dessa värderingar inte nödvändigtvis behöver existera inom samma

kultur, vilket ur det perspektivet skulle kunna göra att svårigheten med att justera agerandet efter flera värderingar i olika riktningar inte skulle behöva förekomma.

Avslutningsvis skulle hur man arbetar med möten inom organisationer således kunna förstås utifrån värderingar och föreställningar inom kulturen. Genom att denna uppsats berört hur det arbetas med möten och vilka värderingar och föreställningar som kan urskiljas om möten, har denna uppsats gett en annan infallsvinkel än den forskning som studerat möten utifrån normativa förhållningssätt. Med detta sagt är dock inte denna uppsats allmängiltig, utan den har också sina begränsningar. Dessa resultat utgör endast ett av flera möjliga perspektiv på mötet och fler pusselbitar till forskningen behövs för att skapa en helhetsförståelse av mötesfenomenet. Forskningen om möten är som inledningsvis nämndes begränsad och interna planerade möten kan med fördel studeras vidare, vilket diskuteras i följande avsnitt.

### **5.3. Framtida forskning**

Genom ett kulturellt perspektiv kan vi förstå och förklara möten i viss utsträckning. Mötenas komplexitet kräver dock att denna förståelse kompletteras med fler perspektiv. För att få en mer nyanserad förståelse för hur organisationer arbetar med interna planerade möten skulle det vara intressant att i fortsatt forskning istället anlägga ett sociologiskt eller psykologiskt perspektiv, detta då sociologiska och psykologiska aspekter också torde ha inverkan på individens beteenden. Vidare var syftet för denna uppsats inte att öka förståelsen för *varför* organisationer arbetar med interna planerade möten på det sätt de gör. Detta hade dock varit intressant att utforska i fortsatta studier om möten. Syftet med uppsatsen var inte heller att förstå vad de värderingar och föreställningar som kan urskiljas beror på. Detta hade också varit en intressant aspekt att studera. Genom fortsatt mötesforskning skulle en djupare förståelse för interna möten som organisatoriskt fenomen kunna skapas.

## 6. Källförteckning

Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. W. & Rogelberg, S. G. (2014). Understanding workplace meetings: A qualitative taxonomy of meeting purposes, *Management Research Review*, Vol. 37, Issue: 9, pp.791-814.

Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Sands, S. J. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment, *Journal of Business Research*, Vol. 69, Issue 10, pp. 4340-4347.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Malmö: Liber.

Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Studentlitteratur AB: Lund.

Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. 2nd edition. SAGE Publications Ltd: London.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. 2nd edition. SAGE Publications Ltd: London.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer*. Liber AB: Stockholm.

Blundel, R. & Ippolito, K. (2008). *Effective organisational communication: Perspectives, principles and practises*. 3rd edition. Pearson Education Limited: Harlow.

Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Polity Press: Cambridge.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Cederholm Andersson, E. (2010). Effective Emotions: The Enactment of a Work Ethic in the Swedish Meeting Industry. *Journal of Current Cultural Research*, Vol. 2, Issue: 1, pp. 381-400.

Elsayed-Elkhouly, S.M., Lazarus, H. & Forsythe, V. (1997). Why is a third of your time wasted in meetings?, *Journal of Management Development*, Vol. 16, Issue: 9, pp. 672-676.

Erikson, P. (2011). *Planerad kommunikation - strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Liber: Malmö.

Fineman, S., Gabriel, Y. & Sims, D. (2010). *Organizing & organizations*. SAGE Publications Ltd: Padstow.

Feldman, S.M. & Pentland, T. B. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, Issue: 1, pp. 94-118.

Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies*, Vol. 38, Issue: 6, pp. 821-842.

Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G. & Warr, P. B. (2015). Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements. *Journal Of Business Research*, Vol. 68, Issue: 9, pp. 2015-2026.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund.

Handy, C. (1993). *Understanding organizations: A New Edition of this landmark study*. Penguin Group: London.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund.

Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (2008). 'The role of strategy meetings in the social practice of strategy'. *Organization Studies*, Vol. 29, Issue: 11, pp. 1391-1426.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB: Lund.



Larentis, F., Simone, A. C. & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, Vol. 20, Issue 1, pp. 37-56.

Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. & Burnfield, J. L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal Of Business And Psychology*, Vol. 65, Issue: 1, pp. 65-76.

Morey, N. C. & Luthans, F. (1984). An Emic Perspective and Ethnoscience Methods for Organizational Research. *Academy Of Management Review*, Vol. 9, Issue: 1, pp. 27-36.

Ormiston, M. E. (2016). Explaining the link between objective and perceived differences in groups: The role of the belonging and distinctiveness motives. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 101, Issue: 2, pp. 222-236.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Rossano, M. J. (2012). The Essential Role of Ritual in the Transmission and Reinforcement of Social Norms. *Psychological Bulletin*, Vol. 138, Issue 3, pp. 529-549.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Liber ekonomi: Malmö.

Sandler, J. (2017). Meetings All the Way Through: United States Broad-based Reform Coalitions and the Thickening of American Democracy. I Sandler, J., & Thedvall, R. (Eds.), *Meeting Ethnography: Meetings as key technologies of contemporary governance, development, and resistance*. (pp. 106-125). Routledge: New York.

Sandler, J. & Thedvall, R. (2017). Introduction: Exploring the Boring: An Introduction to Meeting Ethnography. I Sandler, J. & Thedvall, R. (Eds.), *Meeting Ethnography: Meetings as key technologies of contemporary governance, development, and resistance* (pp. 1-23). Routledge: New York.

Schwartzman, H. B. (1989). *The meeting - gathering in organizations and communities*. Plenum Press: New York.

Schwartzman, H. B. (1993). *Ethnography in organizations*. Sage Publications Inc: Newbury Park.

Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015). Leadership and Organizational Culture as the Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in the Innovation Process. *Procedia Economics And Finance*, Vol. 34, Issue: 1, pp. 396-402.

Tracy, K. & Dimock, A. (2004) Meetings: Discursive Sites for Building and Fragmenting Community, *Annals of the International Communication Association*, Vol. 28, Issue 1, pp. 127-165.

Van Vree, W. (1999). *Meetings, manners and civilization: The development of modern meeting behaviour*. Leicester University Press: London.

Volkema, R. J., & Niederman, F. (1995). Organisational meetings: formats and information requirements. *Small group research*. Vol. 26, Issue 1. pp. 3-24.

Volkema, R. J. & Niederman, F. (1996). Planning and Managing Organizational Meetings: An Empirical Analysis of Written and Oral Communications. *Journal Of Business Communication*, Vol. 33, Issue: 3, pp. 275-296.

Volkema, R. J. & Niederman, F. (1999). The Effects of Facilitator Characteristics on Meeting Preparation, Set Up, and Implementation. *Small Group Research*. Vol. 30, Issue: 3, pp. 330-360.

# Bilaga 1 - Intervjuguide

## Presentation av oss

- Bakgrund och syfte med uppsatsen. Förtydligande kring att med möten avser vi interna planerade möten.
- Forskningsetik
  - Intervjun kommer endast att nyttjas till detta arbete.
  - Frivilligt deltagande och rätt att när som avbryta sin medverkan.
  - Rätt till anonymitet. Får vi lov att nämna befattning och typ av företag i arbetet i syfte att öka trovärdigheten och skapa en kontext?
  - Får vi lov att spela in intervjun?
- Vill ni ha ett exemplar av uppsatsen när den är klar och godkänd av universitetet?

## Intervjun

- **Bakgrundsfrågor**
  - Position i organisationen
    - Vad har du för position?
    - Ansvar?
    - Arbetsuppgifter?
    - Hur lång erfarenhet inom området?
  - Om organisationen
    - Vad för typ av organisation och bransch?
    - Mål och visioner?
- **Huvudfrågor**
  - Allmänt
    - Vilka typ av interna möten inom organisationen har du ansvar för? Hur kategoriserar du dem?
      - Vad är ditt ansvar vad gäller dessa möten?
    - Vilka anser du ska vara med på de interna mötena? Vilka bjuder du in och varför? Skiljer det sig?
    - Vad har era interna möten för syften? Hur kategoriserar du dem?
    - Hur utformar du interna möten? Processen? (plats och fysisk layout, förberedelser, struktur, tidslängd)

- Beroende på?
- Varför på det sättet?
- Betydelsen av möten
  - Vad är ett internt möte för dig?
  - Vad tänker du på när du hör ordet internt möte?
  - Vad betyder interna möten för dig?
  - Vad betyder utformningen av interna möten för dig?
  - Vilka interna möten har relevans i er organisation?
- Uppfattningen om mötets kvalitet
  - Vad anser du att ett bra internt möte är? Varför? Hur är det utformat? Kan du ge exempel på ett bra internt möte?
  - Vad anser du att ett dåligt internt möte är? Varför? Hur är det utformat? Kan du ge exempel på ett dåligt internt möte?
  - Vad anser du att effektivitet är?
    - Hur upplever du om ett internt möte är effektivt?
    - Vad krävs för att det ska vara effektivt?
  - Tycker du att alla interna möten behöver vara effektiva? Varför?
    - Arbetar ni efter det? Hur?
  - Hur upplever du att det talas om interna möten idag...
    - ...inom er organisation?
    - ...i samhället i allmänhet?
    - Hur ser du på det? Varför tror du att det är så?
    - Hur förhåller du dig till det i ditt arbete?
- **Avslutande frågor**
  - Sammanfattningsvis
    - Detta har vi pratat om.
  - Skulle ni vilja tillägga något övrigt utöver det vi redan pratat om, som ni tror skulle vara av relevans?