

Norske toppleiargrupper:

Ein deskriptiv studie av samansetjing, oppleving av leiarmøte og bruk av teamutvikling.

Karen Nygaard Øverland



Masteroppgåve

Psykologisk institutt

Universitetet i Oslo

Mai 2009

Samandrag

Forfatter:	Karen Nygaard Øverland
Tittel:	Norske toppleiargrupper:
Undertittel:	Ein deskriptiv studie av samansetjing, oppleving av leiarmøte og bruk av teamutvikling
Hovudrettleiar:	Henning Bang

Føremålet med denne oppgåva var å kartleggja ulike aspekt ved norske toppleiargruppe ut frå samansetjing, oppleving av leiarmøte, i kva grad toppleiargruppene nyttar teamutvikling og kva opplevd effekt det har. I tillegg ynskte eg å undersøka om det er skilnad mellom toppleiargrupper i offentleg og privat sektor, og mellom kvinner og menn, langs utvalde variablar. Resultata i oppgåva er basert på svar frå 75 norske toppleiarar, og 460 medlemmar av toppleiargruppene. Hovudfunna i studien når det gjeld samansetjing syner at det i snitt er 8,3 personar i norske toppleiargruppe, som er noko større enn forskning tilrår for optimal effektivitet. Det vart også funne at delen kvinnelege leiarar i offentleg sektor var 40,6%, og såleis høgare enn i privat sektor der del kvinnelege leiarar var 23,5%. Det var likevel ingen skilnad mellom privat og offentleg sektor med omsyn til del kvinnelege leiarar av toppleiargruppene. Når det gjeld leiarmøte syner studien at norske toppleiargruppe nyttar mellom 10 og 12 timar i leiarmøte i månaden, og at dei opplever rundt 40% av tida i leiarmøte som uproduktiv. Det opplevde produktivitetstapet er noko høgare i toppleiargruppene i offentleg enn i privat sektor. Over 50% av toppleiargruppene deltok i program for teamutvikling i 2008. Teamutvikling vart gjennomgåande opplevd å ha ein positiv effekt på toppleiargruppa. For kjønsskilnader vart det funne at kvinner i mindre grad enn menn er tilfredse med sakseffektivitet og relasjonskvalitet i leiarmøte, og at dei opplever det mindre givande å delta i leiarmøte. Til sist syner studien at det er lite skilnad mellom kva kvinner og menn opplever som dei viktigaste kjeldene til produktivitetstap i leiarmøte.

Føreord

Fyrst av alt vil eg takka hovudrettleiar Henning Bang. Det har vore ei glede å nytta godt av hans enorme kompetanse og engasjement. Konstruktiv rettleiing frå byrjing til slutt har gjort dette til ein lærerik og kunnskapsfremjande prosess for meg.

Eg vil retta ein takk til Bjørn Helge Gundersen og AFF som gjorde dette prosjektet mogleg å gjennomføra. Hjelpa frå Jannik Kvaal ved AFF i samband med datamaterialet har eg sett stor pris på.

Nina fortener takk for gode innspel og mykje moro på lesesalen. Eg vil óg takka Maria for konstruktive tilbakemeldingar og storvegges innsats gjennom heile året. Til sist vil eg takka familiemedlem som bidrog mot slutten av oppgåva.

Innholdsliste

Samandrag	ii
Føreord	iii
Innholdsliste	iv
Innleiing	1
Teoretisk bakgrunn og forskings spørsmål	4
Samansetjing	5
Leiarmøte	8
Teamutvikling	10
Metode	11
Utval	11
Utvikling av spørjeskjema	13
Statistiske analyser	15
Resultat	15
Samansetjing av norske toppleiargruppe	15
Teamutvikling	23
Analyse av kjønnskilnader	25
Kjelder til produktivitetstap i leiarmøte	26
Diskusjon	27
1. Samansetjing	27
2. Leiarmøte	28
3. Teamutvikling	32
4. Kjønnskilnader	32
Metodiske avgrensingar	34
Vidare forskning	36
Referansar	37
Appendiks A – Spørjeskjema	

Innleiing

Organisasjonar i dag, både private og offentlege, står overfor betydelege utfordringar (Colbjørnsen 2004). Aukande globalisering i marknaden skjerpar konkurransen og aukar behovet for effektiv tilpassing. I takt med dei aukande utfordringane, har det utvikla seg eit behov for organiserte toppleiargrupper (TLG) som styrer organisasjonane.

Omgrepet "toppleiargruppe" vart introdusert i organisasjonslitteraturen kring 1980 (Bourgeois, 1980). Før dette var fokus i hovudsak retta mot enkeltleiarar på toppen av organisasjonen (Hambrick & Mason, 1984), og ikkje mot, som Cyert og March (1963) uttrykte, "den dominerande koalisjon". I 1984 presenterte Hambrick og Mason "Upper echelons theory" som fremja at TLG er ein vesentleg faktor for organisasjonen sine resultat. Med denne teorien vaks det fram ei tru på at ei TLG kan prestera betre enn ein enkelt leiar (Yukl, 2002). Omgrepet "toppleiargruppe" er adaptert og implementert i teori og arbeid av organisasjons- og strategiteoretikarar, og refererar til det som "ei relativt lita gruppe utgjort av innflytelsesrike leiarar på toppen av organisasjonen" (Hambrick & Mason, 1984). Nadler (1998) omtalar TLG som "ei samansetjing av personar som kollektivt tek på seg ansvaret for å utføra strategisk, operasjonell og institusjonell leing av organisasjonen". Individu som utgjer TLG er ofte synonymt med leiarane som rapporterte til den øvste leiaren i organisasjonen (Katzenbach, 1998). Storparten av forskinga på TLG er effektstudie av samanhengen mellom ulike karakteristika ved TLG og organisasjonsmessige resultat (til dømes Erhardt, Werbel & Shrader, 2003; Krishnan & Park, 2005; Streufert, Pogash & Piasecki; 1990; Simons & Pelled, 1999; Hambrick, 1994). Forskinga har som utgangspunkt at toppleiarane sine val er baserte på særtrekk ved kvar enkelt toppleiar og ved interaksjonen mellom dei (Hambrick & Mason, 1984). Forskinga indikerar at det å leia ein organisasjon er ei såpass kompleks oppgåve at det krev samarbeid mellom fleire individ for å fremja gode resultat (Hambrick, 1994).

I forskinga på TLG er det ulike tilnærmingar til operasjonalisering av omgrepet og korleis TLG vert identifisert. Ein metode som vert nytta er å be den som leiar gruppa om å identifisera dei resterande medlemmene (Hambrick, 1994; Bourgeois, 1980; Fredrickson & Iaquinto, 1989; Hambrick, 1981). Ein annan metode som vert nytta, er å definera gruppa basert på formelle titlar ved å bruka publiserte kjelder (Hambrick, 1994; Finkelstein & Hambrick, 1990). Metoden Hambrick (1994) refererer til som mest nytta, er tilnærminga der ein inkluderer både administrerande direktør og alle leiarane i leddet under. I denne oppgåva

vil eg definera TLG som *den gruppa av leiarar som møtest regelmessig med administrerande direktør, som definerer seg som organisasjonen si toppleiargruppe, og som kjem saman for å drøfta, informera og ta viktige avgjersler for organisasjonen..*

God leiarskap vert jamt viktigare. I omskiftlege tider aukar usikkerheita både for eigarar og tilsette. Dette vil normalt auka etterspurnaden frå tilsette og eksterne aktørar etter leiarar som evnar å analysa den eksisterande situasjonen, truslar og moglegheiter for framtida, samt å ta framtidsretta avgjersler (Colbjørnsen, 2004). Arbeidet og avgjerslene som vert gjort i TLG kan såleis få store konsekvensar for både enkeltindividet og resultata til organisasjonen, samt store samfunnsøkonomiske konsekvensar.

I Noreg har me lite kunnskap om effektivitet i norske TLG, og om korleis norske organisasjonar nyttar TLG. Det er få studiar som omhandlar TLG spesifikt, og den litteraturen som finst er i hovudsak amerikansk. Det meste av den amerikanske litteraturen omhandlar likevel i hovudsak team generelt, og ikkje TLG særskilt. Det er svært få studiar som omhandlar TLG dersom ein samanliknar med andre team og arbeidsgrupper, så som prosjektgrupper eller sjølvstyrte arbeidsgrupper (Nixon & Littlepage, 1992). Avgrensa tilgjenge er ei av årsakene til at TLG er ei lite studert gruppe. TLG er truleg, i større grad enn andre grupper, negative til å delta i intervensjonelle psykologiske undersøkingar, og då særskilt i undersøkingar som strekkjer seg over eit lengre tidsrom, eller som inneber at ein observerer korleis dei fungerer (Hambrick & Mason, 1984). I Noreg er det likevel to unntak, då hovudfagsstudentane Marianne Ovesen (Ovesen, 2007) og Synne Løvdahl (Løvdahl, 2007) utføra observasjonsstudium i norske TLG.

Utgangspunktet for oppgåva er eksplorerande ettersom det finnast lite eksisterande norsk forskning å byggja på. Føremålet med studien er såleis å få eit oversyn over feltet ”norske toppleiargrupper”, korleis dei er sett saman, karakteristika ved leiarmøte, korleis ulike aspekt ved leiarmøte vert opplevd, samt i kva grad dei driv teamutvikling. Studien tek utgangspunkt i teori om TLG (t.d. Hambrick, 1994; Helfat, Harris & Wolfson, 2008; Nadler & Spencer et al., 1998), effektivitetsteori av Hackman (1990; 2002), forskning på effektive møte (til dømes Mosvick & Nelson, 1996), samt forskning på teamutviklingsprogram (t.d. Cannon- Bowers & Salas, 1997). Med grunnlag i forskingsspørsmål generert frå litteraturgjennomgangen, vil eg sjå på samansetjinga og storleik på norske TLG. Eg vil óg sjå på utbreiing og opplevd effekt av teamutviklingsprogram, samt undersøka kva som er karakteristisk for leiarmøte i norske TLG og korleis ulike aspekt ved leiarmøta vert opplevd av deltakarane.

Karakteristika ved TLG

Ei TLG skil seg frå andre typar team i ein organisasjon. TLG er samansett ut frå andre kriterium, har andre arbeidsoppgåver, større ansvarsområde, og står mellom organisasjon og eksterne omgjevnadar (Hambrick, 1994). Allaire (1998) hevdar at føremålet med toppleiargruppe legg føringar for kva som karakteriserer dei. Teamarbeid på toppleiarnivå handlar om å optimalisera organisasjonen sine resultat, informera tilstrekkeleg til å ta den best moglege avgjersla, utnytta kreativitet og kunnskap som medlemmane innehar, ta lærdom av einannan, samt opparbeida stor grad av tillit internt i teamet.

Hambrick (1994) har peika på tre typiske karakteristika for TLG: Dei fordeler fokus mellom komplekse og kvardagslege administrative oppgåver, dei har stor intern og ekstern symbolsk tyding, og dei er utgjort av individualistiske, dyktige og ambisiøse individ. Nadler (1998) går ut frå eit vidare perspektiv og hevdar at TLG er karakterisert av "(...) existence of a set of people who collectively take on the role of providing *strategic, operational, and institutional leadership for the organization*". Han fremjar at dersom TLG vert sett saman på føremålstenleg vis, vil gruppa utgjera meir enn enkeltindivid som jobbar saman. Ideelt sett vil medlemmane persipera seg som eit team der dei er gjensidig avhengige av kvarandre sin innsats for å nå mål og oppnå gode resultat.

Hambrick (1994) fremjar at TLG må evna å handtera svært komplekse oppgåver prega av fleire element, samstundes som dei må stå i og adekvat handtera daglegdagse problemstillingar og utfordringar. Når ei TLG må forholde seg til utfordringar i skjeringpunkt mellom organisasjon og miljø, interne og eksterne krav, stiller dette krav til adaptive responsar (Miles & Snow, 1978). For at ei gruppe individ konstruktivt skal handtera og respondera på ulike situasjonar, vil det vera føremålstenleg dersom gruppa har utvikla gruppeidentitet (Forsyth, 2006). Dette kan vera ei utfordring for ei TLG som ikkje møtest hyppig, og der tida dei nyttar saman på førehand er oppbundne i gjeremål. TLG har ansvaret for at avgjersler vert implementerte i organisasjonen, samstundes som avgjersler og handlingsplanar må kommuniserast attende til dei eksterne omgjevnadene (Hambrick, 1994). Situasjonar der det vert konflikt mellom omgjevnadene og organisasjonen sine ynskje, vil stilla større krav til ei velfungerande TLG.

I handteringa av daglege utfordringar og problemstillingar, ligg det implisitt stor makt for ei TLG. Toppleiargruppe legg føringar på kvar fokuset for arbeidet i resten av organisasjonen skal vera. Fokuset gjev eit signal, både internt og eksternt, om kva organisasjonen er oppteken

av og kva den prioriterer, (Bower, 1970; Burgelman, 1983; Hambrick, 1994). Omfattande informasjonsmengd, mykje stimuli og mangelfull og overflatisk informasjon, både av intern og ekstern karakter, er tilstandar TLG kontinuerleg må forholde seg til. Dette er tilstandar det kan vera ei stor utfordring å finna dei mest føremålstenlege tilnærmingane til. Også Nadler & Spencer et al. (1998) hevdar at eit eksternt krav og press intensiverer kva som vert kravd av TLG.

Hambrick (1994) meiner også at TLG vert karakterisert ved at dei som gruppe har stor symbolsk verdi. Symbolsk verdi gjer seg gjeldande både internt og eksternt, og er knytt til det faktum at dei ut i frå hierarkisk tankegang er ei gruppe personar på "toppen" av organisasjonen. Deira samansetjing og åtferd er avgjerande for korleis dei som gruppe vert oppfatta. Nadler & Spencer et al. (1998) legg óg vekt den symbolske verdien ei TLG har for organisasjonen. Det er eit svært synleg team, og handling, samhandling og dynamikk vert lagt merke til og persipert i resten av organisasjonen.

Det siste punktet Hambrick (1994) trekk fram av karakteristika, er individa som utgjer TLG. Dette er i stor grad individ som kan visa til gode resultat og som har nådd mange av sine yrkesrelaterte mål. Dei vert rekna som opptekne av, og i stor grad orienterte mot, individuell måloppnåing. Dette medfører somme implikasjonar kva gjeld teamarbeid, og graden av å føretrekka den arbeidsforma. I TLG kan det vera individuelle behov for autonomt arbeid, og det er funne at toppleiarar uttrykkjer å vera misnøgde med krav til lateralt samarbeid (Gupta & Govindarajan, 1986). Dette støttar Nadler (1998) då han fremjar at medlemmer i TLG kan ha eit stort behov for makt og individuell måloppnåing. Han underbyggjer dette ved å peika på at karrieren fram til individet vert del av TLG i stor grad er prega av individuelle prestasjonar, heller enn prestasjonar i teamarbeid. Dette fører til at mange TLG er utgjort av enkeltindivid som har kome seg "opp og fram" ved å verta løna for individuelle prestasjonar, og såleis har mindre trening og erfaringsbasert lærdom når det gjeld å arbeida i team (Nadler, 1998).

Teoretisk bakgrunn og forskingsspørsmål

For å kunna seia noko om kva som skapar effektivitet i grupper, er det naudsynt å definera kva effektivitet er. Like viktig er det å ha kunnskap om faktorane som påverkar effektivitet.

Hackman (1983; 2000) definerer effektivitet ut i frå ei tredeling av omgrepet: 1) sakseffektivitet, 2) relasjonskvalitet, og 3) individuell tilfredsheit.

Effektivitet ut frå saksresultat handlar om kvaliteten på dei resultat grupper skapar på det området gruppa er oppretta for å skapa noko på (Mahoney, 1988). Saksresultat reflekterer gruppa si evne til å effektivt møta dei krava dei er sett til å møta (Nadler, 1998). I denne oppgåva vert sakseffektivitet knytt til den individuelt opplevde kvaliteten av saksresultata skapt i leiarmøte i TLG. Relasjonskvalitet vert hevda å kunna leggja føringar på evna ei TLG har til å eksistera og fungera som eit team over ein lengre periode (Hackman, 2002). Dersom det skal omtalast som effektivt, er det grunnleggjande at relasjonskvaliteten er god nok til at medlemmane i TLG evna å samarbeida framover på eit føremålstenleg vis (Bang, 2008). Ut frå individuell oppleving av samarbeidsevne mellom TLG- medlemmane i leiarmøte, vil relasjonskvalitet verta undersøkt i denne oppgåva.

Det siste punktet i Hackman (1983; 2000) si tredeling, er individuell tilfredsheit. Hackman (1990) hevdar at måten team arbeider på skal bidra positivt til læring og personleg trivnad hjå medlemmane i kraft av å vera del av teamet. Individuell tilfredsheit vert undersøkt ut frå i kva grad medlemmane opplever det som givande å ta del i leiarmøte i TLG.

Samansetjing

For effektivt å meistra omskiftlege tilhøve i næringsliv og samfunn, vert det hevda at mangfald i samansetjinga av TLG er føremålstenleg (Hambrick & Pettigrew, 2001). Mangfald, også referert til som heterogenitet, viser til mangfald i karakteristika hjå deltakarane i TLG, så som kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, etnisitet og personlegdom. (Hambrick et al., 1996). Forskinga er svært sprikande kring kva demografisk samansetjing i TLG betyr for organisasjonen, då empiriske funn ikkje er konsistente. Demografisk mangfald vert såleis omtalt som eit toegga sverd, då det syner seg å vera assosiert med meir kreativitet og stundom betre avgjersler, samstundes som det aukar risikoen for relasjonskonfliktar og manglande identifisering med gruppa (Simons, Pelled & Smith, 1999; Williams & O'Reilly, 1998; van Knippenberg & Schippers, 2007).

Når det gjeld samansetjing av kjønn i TLG, syner undersøkingar frå USA at det sidan 1990-talet har vore ei auke i talet på kvinnelege medlemmar i TLG. Ein amerikansk studie av 825 organisasjonar, rapporterte at i 2001 utgjorde kvinner 3.9% av dei 4341 best betalte leiarane

(Krishnan & Park, 2005). Ein annan amerikansk studie utført i dei 500 største bedriftene, synte at det i 2002 var 8,1% kvinner i toppleiargruppene, og at 1,7% av toppleiarane i dei 100 største bedriftene var kvinner (Helfat, Harris & Wolfson, 2008). Britisk forskning hevdar at frå byrjinga av 1990-talet og fram til 2000, auka talet på kvinnelege leiarar frå 8.6 % til 22% (Burke & Nelson, 2002). Tal frå ”Makt- og demokratiutredningen 2003” syner at 16% av maktposisjonane i Noreg er besett av kvinner (Guldbrandsen et al., 2002). Omgrepet ”maktposisjonane” viser til framskutte posisjonar i sentrale organisasjonar innan fylgjande sektorar: Politikk, sentralforvaltning, næringsliv, forskning og høgare utdanning, kultur, organisasjon, politi og justisvesen, massemedium, forsvaret og kyrkja (Guldbrandsen et al, 2002). I Noreg er det stor variasjon mellom privat og offentleg sektor når det gjeld kjønn, då tal frå 2007 syner at kvinner i privat sektor innehar 19%¹ av toppleiarstillingane, og 30%² i offentleg sektor i 2005. Forskinga kring relasjonen mellom kvinner i TLG og effektivitet er inkonsistent, då det er resultat som talar både for og imot at kvinner utgjer ein forskjell for effektivitet og resultat i organisasjonen (Ancona & Caldwell, 1992; Wood, 1987; Krishnan & Park, 2005). Det vert såleis hevda at organisasjonar bør forfremma individ til TLG på grunnlag av prestasjonar, og ikkje på grunnlag av stereotype teoriar om kven som vil prestera best. Organisasjonar bør nytte seg av heile populasjonen av kvalifiserte individ når dei søker etter medlemmar til TLG, og såleis stilla kvinner og menn likt (Krishnan og Park, 2005).

Mykje av forskinga som undersøker om kvinner i TLG utgjer ein skilnad, undersøker dette med utgangspunkt i kva effekt kvinner har på prosess, effektivitet og resultat (til dømes Ancona & Caldwell, 1992; Wood, 1987; Krishnan & Park, 2005). Samstundes er det lite forskning som utelukkande undersøker skilnad mellom kvinner og menn i opplevinga av ulike variablar. I ei undersøking utført av Arbeidsforskningsinstituttet i 2008³, vart det funne at det på arbeidsplassar med størst del kvinner, var menn som rapporterte høgst konfliktnivå. På arbeidsplassar med størst del menn var det derimot kvinner som rapporterte høgst konfliktnivå. På arbeidsplassar med jamn kjønnsfordeling, var det lite skilnad i rapportert konfliktnivå. Dette kan indikera at kvinner og menn har, kva gjeld konflikt, ulik oppleving av

¹ http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/likestillingsområdet/likestilling_i_arbeidslivet/likestilling-i-arbeidslivet.html?id=439472

² http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/likestillingsområdet/kjonn_og_makt/kjonn-og-makt.html?id=439460

³ <http://www.afi.no>

denne variabelen. Eg er ikkje kjend med at det finnast studie som omhandlar skilnad mellom korleis kvinner og menn i TLG opplever ulike variablar som inngår i til dømes leiarmøte, og eg ynskjer difor å undersøkje dette.

Forsking hevar at det er ein direkte relasjon mellom storleiken på TLG og organisasjonen sine resultat (Smith et al., 1994). For effektiv teamfungering bør det ikkje vera meir enn ti medlemmar, medan 5-6 medlem syner seg å vera optimal storleik (Bang, 2008; Hackman, 2002; Katzenbach, 1993). Sjølv om mange medlemmar i eit team kan innebera at det er fleire ressursar tilgjengeleg, aukar det samstundes sannsynet for redusert kontroll og koordinasjon og såleis redusert effektivitet (Mintzberg, 1979). Dersom storleiken på ei gruppe aukar, aukar samstundes sannsynet for at produktiviteten vert redusert (Ingham, Levinger, Graves & Peckham, 1974). Dette er nært knytt opp til omgrepet "sosial loffing". Omgrepet refererer til fenomenet der det individuelle bidraget frå eit individ vert redusert når individet er del av ei gruppe (Jackson & Harkins, 1985; Karau & Williams, 1993; Hardy & Latane, 1986).

Så langt eg kan sjå finst det ikkje deskriptiv statistikk om mangfald i alder og gjennomsnittsalder for deltakarar i TLG. Det er også lite forskning som samanliknar grupper med ulik gjennomsnittsalder, og eventuell effekt på produkt og organisasjonen sine resultat (Streufert, Pogash & Piasecki, 1990). Når det gjeld mangfald i utdanning er det få studiar som tek føre seg dette som eineståande variabel knytt til prestasjonar i gruppe eller i organisasjon. Det vert likevel hevda at mangfald i utdanning gjev lettare tilgjenge til ekspertise og informasjon (Ancona & Caldwell, 2002; Hambrick & Mason, 1984; Pelled, 1996), og at mangfald såleis kan gje betre kvalitet på avgjersler (Erhardt, Werbel og Shrader, 2003).

Ettersom dette er ein utforskande studie, vil eg freiste å finna kva som er "normalen" med omsynt til gjennomsnittsalder, utdanningsbakgrunn og gjennomsnittleg storleik på norske toppleiargruppe. Eg vil også undersøkje delen av kvinnelege toppleiarar (leiar av TLG), samt delen av kvinner i toppleiargruppene totalt. Omfanget av kvinner er, mellom anna, interessant ut i frå eit samfunnsmessig perspektiv, då det i seinare år har vore mykje fokus på låg representasjon av kvinner i leiar- og toppleiarposisjonar i Noreg. I tillegg er det av interesse å undersøka storleiken på norske TLG i høve etablert teori som fremjar ein optimal storleik for mest effektiv fungering. Eg vil óg studera om det er skilnader mellom privat og offentleg sektor kva gjeld samansetjinga av TLG.

Leiarmøte

Med utgangpunkt i amerikansk litteratur veit me i dag at organiseringa av arbeid i team aukar, og at meir og meir av arbeidet vil føregå i møte (Romano & Nunamaker, 2001; Mosvick & Nelson, 1996; Doyle & Straus, 1982; Myrsiades, 2000, Hackman 2002,). I møte førekjem deling av data mellom deltakarane, samt utveksling av informasjon, kunnskap og erfaring som vil fremja deira samla evne til å løyse eit problem eller å nå eit mål. Problem og mål skal altså løysast og nåast ved å utnytta dei kollektive ressursane som deltakarane i møte saman utgjer (Romano & Nunamaker, 2001). Ein amerikansk studie hevdar at amerikanske leiarar nyttar 60- 80% av arbeidstida si i møte (Volkema & Niederman, 1996). Ei undersøking syner at leiarar opplever 33% av tida i møte som uproduktiv (Chaney & Lyden, 1998), medan ei anna undersøking av leiarar syner at heile 50% av tida brukt i møte vart opplevd som uproduktiv (Elsayed-Elkhouly, Lazarus & Forsythe, 1997). I ei undersøking som omfatta 600 CEO fann Rice (1973) at ein tredjedel av toppleiarane opplevde at møta dei deltok i ikkje gav meirverdi, medan heile 73 % av deltakarane gav uttrykk for misnøye med fleire aspekt ved møta, så som planlegging, diskusjon på sida av saka, og for lange møte.

Elsayed-Elkhouly et al. (1997) estimerer at dårleg leia og uproduktive møte i USA årleg utgjer eit konvertert økonomisk tap på 37 milliardar dollar, medan Mosvick og Nelson (1996) hevder at dette tapet må vera nærare 60 milliardar dollar. I ei undersøking av eit amerikansk teknologiselskap fann Mosvick og Nelson (1996) at leiarar gjennomsnittleg nytta 12 timer i møte per veke. Kostnadene for dei 12 timanevert estimert å utgjera 600 000 US dollar per veke. Forsking syner altså at dårleg gjennomførte møte får direkte økonomiske konsekvensar gjennom tap av effektiv arbeidstid, óg samstundes kan få indirekte konsekvensar for deltakarar i møte. Døme på det er redusert tilfredsheit, motivasjonstap, lite person- og gruppeutvikling, samt redusert engasjement (Mosvick & Nelson, 1996; Myrsiades,2000).

I ein studie av Mosvick og Nelson (1996), responderte til saman 1600 leiarar og fagspesialistar på eit ope spørsmål om kva som karakteriserer ineffektive møte. Dei hyppigast rapporterte hindera for effektivitet i møte var: Diskusjon på sida av sak, fråvære av avgjersler og konklusjonar, fråvære av mål, hensikt og agenda, for lange møte, og uorganisert leiing av møta.. I ein studie av 58 personar med leiaransvar, vart det rapportert at det viktigaste for å koma fram til løysingar eller avgjersler i møte var å ha ein agenda og at det var eit klårt mål for møtet (Myrsiades, 2000). ”Klårt mål” kan definerast ut i frå kor tydeleg fylgjande faktorar

vert presentert og definert: Oppgåvebeskriving, ynskja sluttresultat og hensikta med arbeidet (Ovesen, 2007; Locke & Latham, 1990). Etablert målteori slår fast at å setja seg mål aukar produktiviteten (Locke & Latham, 1990). Dette reflekterer den kognitive teorien om at motivasjon vert maksimert når individ freistar å oppnå mål som ein opplever som oppnåelege. Effektiv målsetjing inneber å utforma spesifikke mål i staden for generelle mål, og at måla er utfordrande og oppnåelege, at det er ein klår strategi for korleis ein skal oppnå måla, og kva som er hensikta med måla (Locke, 1996). Nixon og Littlepage (1992) fann i sin studie av møteverksemd at klare, veldefinerte mål var ein sentral faktor for opplevinga av effektive møte. Dette resultatet samsvarar med funna Elsayed-Elkhouly et al. (1997) gjorde, der det kom fram at det er ein samanheng mellom klare, eksplisitt uttalte mål og effektive møte. Desse funna vert støtta ytterlegare av funna Volkema og Niederman (1996) gjorde, då dei fann ein assosiasjon mellom klårt definerte mål og opplevd møteeffektivitet. Med grunnlag i forskning over 30 år og meir enn 500 studiar som omhandlar mål og prestasjonar, har Locke og Latham (1990) konkludert med at det er ein klår positiv samanheng mellom mål og prestasjonar. Det syner seg at denne positive samanhengen ikkje berre er gyldig på individnivå, men har óg overføringsverdi til grupper (Weldon & Weingart, 1993). Locke og Latham (1990) hevdar at å ha eit klårt mål fungerer best i grupper der deltakarane er gjensidig avhengige av einannan. Ut i frå definisjonen av TLG ligg det såleis til rette for at klare mål skal kunna auka effektiviteten i møte.

Det er altså betydeleg med forskning som hevdar at møteverksemd er eit ”tidssluk” for leiarar, og at det utgjer store kostnader for organisasjonar. Målteori hevdar at klare mål vil auka effektiviteten i møte, og forskning syner at uklære mål i møte er ein av faktorane som påverkar effektiviteten. Ovesen (2007) og Løvdahl (2007) fann i sine studiar av norske TLG at klare mål er viktig for effektivitet i møte, og det gjev grunn til å undersøka om norske TLG opplever å ha klare mål i leiarmøte.

Det er ikkje grunn til å tru at tilhøve i norske TLG skil seg betrakteleg frå det me veit om TLG frå litteraturen. Eg vil såleis undersøka frekvensen av TLG-møte og kor mykje tid som vert nytta i TLG-møte. Eg vil også undersøka i kva grad deltakarane opplever møta som produktive og er nøgde med resultatata dei skapar. I tillegg vil frekvens i bruk av agenda, sakspapir og skriftleg referat frå leiarmøta beskrivast, samt kva som vert opplevd som viktigaste kjeldene til redusert effektivitet i leiarmøte. Komparative analysar vil også gjerast mellom grupper i utvalet.

Teamutvikling

Team kan hindra eller fasilitera effektivitet i organisasjonen. Samstundes kan teamet vera ei kjelde til tilfredsheit eller frustrasjon hjå deltakarane i teamet. Teamutvikling, kanskje mest kjent frå det engelske omgrepet ”team building”, har vakse fram til å verta ein av dei rådande intervensjonane for å betra teamfungering og effektivitet i team (French & Bell, 1984). I litteraturen vert det hevda at teamutvikling alt i 1975 utgjorde 40% av intervensjonane i organisasjonsutviklingstiltak i USA (Tannenbaum, Beard & Salas, 2002).

Teamutvikling dreiar seg om intervensjonar som er utarbeidd for å auka effektiviteten i team ved å betra samarbeidsevne til medlemmane i teamet, og er basert på antakinga om at aktiv deltaking i endringsprosessen aukar sannsynet for at endring vil førekoma (Tannenbaum, Beard & Salas, 1993). Gjennom forskning på team dei siste 20 åra,- veit me at hovudkomponentane i teamarbeid er kunnskap, evner og haldningar som fremjar koordinerte og adaptive handlingar (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Det syner seg likevel å ikkje vera nokon rasjonale i at dersom desse eigenskapane er til stades, vil teamet automatisk fungera godt. Teamutvikling freistar såleis å bidra til at team kan prestera det som vert kravd av dei.

Teamutvikling rettar seg både mot teamet som heilskap og enkeltindividet, og freistar å utvikla rettleiande strategiar som kan påverka kompetanse og prestasjonar hjå deltakarane (Salas, Sims & Burke, 2005). Tidlegare har teamutvikling vore meir tilfeldige opplegg for utvalde team eller leiarar. No har teamutvikling vorte ein integrert komponent i organisasjonar sin strategiske plan (Salas og Cannon-Bowers, 2001). Ei undersøking hevdar at 90% av alle firma verda over deltek i ei eller anna form for utviklingstiltak for leiarteam (Baldwin og Padgett, 1993). Det vert estimert at utviklingstiltak i organisasjonar i USA kostar mellom 55,3 milliardar dollar og 200 milliardar dollar i året (Salas & Cannon-Bowers, 2001). I ei anna undersøking vart det rapportert at amerikanske organisasjonar nytta 60 milliardar dollar på utviklingstiltak i 1997 (Gist & McDonald-Mann, 2000). Litteraturen er likevel inkonsistent når det gjeld effekten av teamutvikling (Cooper & Locke, 2000; Tannenbaum, Beard & Salas, 1992). Sjølv om litteraturen kring teamutvikling har auka betrakteleg dei siste 20 åra (Salas, Sims & Burke, 2005; Salas og Cannon- Bowers, 2001), er det ikkje meg kjent at det finnst litteratur som omhandlar bruken og opplevd effekt av teamutvikling spesifikt for TLG. Det er óg vanskeleg å finna litteratur som handlar om teamutvikling i Noreg generelt, og for TLG særskilt.

Ettersom teamutvikling har som føremål å auka kvalitet og effektivitet i grupper, er det interessant å undersøkje om norske TLG deltek i teamutvikling. Dette er særskilt interessant i samband med TLG, ettersom det er den gruppa i organisasjonen det vert stilt høgst krav til når det gjeld nettopp effektivitet og kvalitet i avgjersler og fungering. Eg vil difor undersøkje om norske TLG driv med teamutvikling og kva tidsmessig omfang teamutviklinga har. Eg vil i tillegg undersøkje i kva grad TLG nyttar interne og eksterne konsulentar i teamutviklinga.

Metode

I denne studien nyttar eg eit survey-design for å kartleggja norske toppleiargruppe med omsyn til samansetjing og storleik, kjenneteikn og opplevinga av leiarmøte, og i kva grad dei nyttar seg av teamutvikling.

Utval

Utvalet for undersøkinga var i utgangspunktet heile populasjonen av TLG i dei største bedriftene i privat næringsliv og dei største organisasjonane i offentleg forvaltning; 204 private bedrifter og 108 offentlege organisasjonar. Toppleiargruppene som vart inviterte til å delta i undersøkinga vart selekterte på grunnlag av omsetjing for dei private, og storleik for dei offentlege då det er grunn til å tru at TLG i desse organisasjonane fattar avgjersler med store konsekvensar både for organisasjonen sine resultat, for individa som jobbar der, og for samfunnet rundt.

Ettersom toppeleiargruppene er henta frå både offentleg og privat sektor, dekkjer dei eit breitt spekter av organisasjonar i Noreg innafor t.d helseføretak, bank og forsikring, bygg og anlegg, varehandel, landbruk, kultur, forskning og utdanning, sentralforvaltning og forsvar.

Toppleiargruppene vart på førehand informerte om forventa tidsbruk på spørjeskjemaet, at det var internettbasert og at informasjonen dei ga ville bli behandla konfidensielt. I tillegg vart det formidla at kvar organisasjon til gjengjeld for deltaking, vil få den endelege rapporten.

Dei 204 private bedriftene som vart inviterte til å delta i undersøkinga kom me fram til via eit oversyn over dei største bedriftene i Noreg basert på omsetjing⁴. Eg vil i det fylgjande

⁴ <http://www.norgesstorstebedrifter.no/nokkeltallsliste/857/>

referera til denne gruppa som ”privat sektor”, sjølv om ein kan finna bedrifter i denne gruppa som vert eigd av det offentlege (til dømes store helseføretak). Organisasjonar i offentlig forvaltning som vart førespurde om deltaking; departement, direktorat, etat og tilsyn, kom me fram til basert på talet på tilsette. I det fylgjande vil eg kalla denne gruppa av statlege forvaltingsorgan for ”offentleg sektor”.

Alle dei 312 organisasjonane og bedriftene mottok eit ”pre warning”-brev i god tid før gjennomføringa av undersøkinga. Dette brevet gav informasjon om undersøkinga, samt opplysning om at organisasjonane ville verta førespurde om deltaking. Alle dei 312 organisasjonane og bedriftene vart deretter oppringde av eit team av tre studentar, og spurd om å avkrefta eller bekrefta deltaking. Det var fleire av dei førespurde som grunna den pågåande finanskrisa måtte takka nei til å delta. Me opplevde også at fleire av dei førespurde som hadde takka ja, likevel måtte avstå frå å delta grunna tidspress.

For at gruppene skulle bli tatt med i utvalet, stilte me krav til at det minimum var to svar per gruppe. Ved gjennomgang av datasettet fann me ei gruppe i utvalet av private bedrifter som ikkje tilfredsstilte dette kravet. Etter gjennomgangen vart datasettet såleis redusert til 37 TLG frå privat og 43 TLG frå offentlig sektor. Det var til saman 535 individ fordelt på 80 toppleirgruppe som deltok i undersøkinga; 43 TLG frå offentlig sektor, og 37 TLG frå privat sektor. Datasettet vart også frigjort for tydelege feilkjelder, som t.d at varigheita av eit leiarmøte var 120 timar.

Gjennomsnittleg storleik for dei 43 organisasjonane i utvalet vårt frå offentlig sektor, var 538 årsverk (varians frå 50 – 5750). For dei offentlege organisasjonane sette me ei nedre grense på 50 tilsette. Gjennomsnittleg storleik for den totale populasjonen var 602 årsverk (varians frå 50 – 14699). I vårt utval frå offentlig sektor var altså gjennomsnittleg storleik noko mindre (64 årsverk mindre) enn i den totale populasjonen. Tala er frå 2007.

I utvalet av private bedrifter, fann me ein gjennomsnittleg storleik på 899 tilsette.

Gjennomsnittleg omsetjing var 7 335 615 NOK, medan snittresultatet var 550 553 NOK. I den totale populasjonen var storleiken på bedriftene i snitt 833 tilsette, gjennomsnittleg omsetjing var 8 168 911 NOK, medan resultatet i snitt var 1 052 715 NOK. Gjennomsnittleg storleik var altså noko større for bedriftene i vårt utval, samstundes som snitt i omsetjing i vårt utval var noko mindre. Tala er frå 2007.

I høve delen kvinnelege toppleiarar som deltok i undersøkinga, var dette i samsvar med tala som vart presentert av Barne- og Likestillingsdepartementet (2007; 2005). Dei fremjar at det i privat sektor er kring 19% kvinnelege toppleiarar, og kring 30% kvinner i toppleiargruppene i offentleg forvaltning. I vårt utval er kvinner representert med 23,5% i privat sektor, og 40,6% i offentleg sektor. Av kvinner som er leiar for toppleiargruppa, er kvinner i vårt utval representert med 17,6% i privat og 26,8% i offentleg sektor.

Utvikling av spørjeskjema

For å kunne samla inn data vart det utvikla eit spørjeskjema for å kartleggja dei ulike dimensjonane ved TLG som er del av denne studien: Samansetjing, leiarmøte, og teamutvikling. I undersøkinga var me dels ute etter å få deskriptiv informasjon om TLG, dels å undersøka subjektive opplevingar hjå deltakarar i TLG. Målet med spørjeskjemaet var å laga eit enkelt verktøy for sjølvrapportering om både toppleiargruppa som heilskap og individuelle opplevingar relatert til toppleiargruppa. Dimensjonane skulle vera tydeleg skilde frå einannan i spørjeskjemaet, slik at det var lett for respondenten å orientera seg om kva spørsmåla handla om. I tillegg var det viktig at spørjeskjemaet var utforma slik at det ikkje ville krevja mykje tid å fylla det ut. Dette var naudsynt for å gjera det interessant for toppleiargruppene i det heile tatt å vurdere å delta, ettersom dei fleste i utgangspunktet var pressa for tid.

Ettersom studien var å rekna som eksplorerande forskning med omsyn til norske TLG, var det viktig å starta tidleg med litteratursøking og –gjennomgang. Dimensjonane i spørjeskjemaet vart i hovudsak tufta på amerikansk teori og undersøkingar som omhandla denne studien sitt hovudmål. Hambrick (1994) og Nadler & Spencer et. al (1998) si forskning var viktig som grunnlag for å få fundamental kunnskap om TLG og deira funksjon i organisasjonar. Effektivitetsteori og tredeling av omgrepet av Hackman, (1990); Bang, (2008); Nadler, (1998), og teori og undersøkingar om effektivitet i møte (til dømes Mosvick & Nelson, 1996, Nixon & Littlepage, 1992, og Rumano & Nunamaker. 2001), var viktige teoretisk fundament for utviklinga av dimensjonen som omhandla leiarmøte. Teamutvikling er eit relativt nytt forskingsfelt, der forskingsresultata er sprikande. Det var såleis viktig å finna fram til vitskapleg litteratur og arbeid av til dømes Salas og Cannon- Bowers, (2001) og Sims, Salas og Burke, (2005). I høve samansetjing av TLG var det mykje forskning å sjå til, mellom anna

Ancona og Caldwell, (1992), Hambrick og Mason, (1984), Krishnan og Park (2005) og Wood (1987).

Utviklinga av spørjeskjemaet var ein kvalitativ prosess der student, rettleiar og eit team frå AFF (Administrativt Forskingsfond, som er tilknytt Handelshøgskulen i Bergen, NHH) samarbeidde kontinuerleg. Fleire andre fagpersonar og leiarar med relevant erfaring gjekk óg gjennom skjemaet og kom med konstruktive tilbakemeldingar. Spørjeskjemaet vart omsett til engelsk, då enkelte av toppleiargruppene hadde medlemmar som ikkje forstod norsk. Dette vart gjort av tospråklege forskarar, samt at forskargruppa i etterkant såg gjennom det. Også andre fagpersonar var involverte i dette arbeidet. På grunnlag av kommentarane og drøftingane i forskargruppa, gjorde AFF det praktiske arbeidet med å ferdigstillast spørjeskjemaet i formatet QuestBack.

Spørjeskjemaet er oppdelt i ”del 1” og ”del 2”. Del 1 var retta mot leiar av TLG, medan del 2 var retta mot både leiar og øvrige medlemmar i TLG. Det inneber at dei fyrste 17 spørsmåla berre vart svara på av leiaren av TLG. Årsaka til dette var at dei fleste spørsmåla her var fakta- spørsmål som det ikkje var naudsynt for heile TLG å svara på. Såleis sparte ein deltakarane for unaudsynt tidsbruk.

Ved å todela spørjeskjemaet auka sannsynet for å få ufullstendige datasett. Dette vart tilfelle då det var seks gruppeleiarar som ikkje responderte på del 1, og dermed var det seks ufullstendige responsgrupper. Leiaren av gruppa svara altså ikkje på del 1, medan medlemmane av dei seks TLG svara på del 2. Omfanget av ufullstendige responsgrupper vart redusert til 5 ettersom ei av gruppene ikkje oppfylte kravet om minimum to respondentar per gruppe. Informasjonen frå del 1 vart såleis basert på 75 TLG. Me fann det likevel verdifullt å ta med responsane på del 2 frå dei fem gruppene, ettersom spørsmåla i del 1 og del 2 er uavhengige av kvarandre.

Spørjeskjemaet og resultata som heilskap vil gå inn i AFF sin database og kan såleis disponerast etter ynskje. Denne oppgåva tek berre føre seg eit utval av spørsmåla i spørjeskjemaet, men skjemaet i sin heilskap er likevel lagt ved som ”Appendix A”.

Statistiske analyser

Grunnlaget for diskusjonane av variablane som er undersøkt er deskriptive analysar ved bruk av frekvensanalyse, krysstabulering, "Independent Sample t-test", og "Chi-square". Datasettet vart koda for kjønn og sektor (privat og offentleg).

Resultat

Samansetjing av norske toppleiargruppe

Tabell 1. Karakteristika ved dei 75 toppleiargruppene (TLG), på tvers av privat og offentleg sektor (535 individ)

	Heile utvalet (N=75 TLG, 535 individ)	Privat sektor (N=34 TLG, 256 individ)	Offentleg sektor (N=41 TLG, 279 individ)	Skilnad mellom privat og offentleg sektor
Sp. 1 Gruppestorleik	8,3 (SD=2,3)	8,6 (SD=2,31)	8.1 (SD=2,28)	t=0,93 (df=73, p=0,36)
Sp.2 Tal på kvinner i gruppene	173 (32,5 %)	60 (23,5%)	113 (40,6%)	t= 2.70 (df=72, p<0.05)
Sp.18 Grupper med kvinneleg leiar	17 (22, 7%)	6 (17,6%)	11 (26,8%)	$\chi^2=0,003$ (df=1, p=0,96)
Sp. 20 Alder på medlemmane (SD)	49,3 år (SD=7,94)	47,9 år (SD=3,68)	51,9 år (SD=3,52)	t=4,87 (df=78, p=<0,05)

Som tabell 1 syner er det i gjennomsnitt 8,5 personar i gruppene, og det vanlegaste (modus) er sju personar. Storleiken på gruppene er lik i offentleg og privat sektor. Av gruppemedlemmane er om lag ein tredjedel (32,5%) kvinner, men kvinneandelen er større i offentleg (40,5%) enn i privat sektor (23,5%) ($p<0,05$) Litt meir enn ein av fem grupper (22,7%) har ei kvinne som er leiar, men det er ingen forskjell mellom offentleg og privat sektor kva gjeld kvinnelege leiarar. Den gjennomsnittlege alderen for medlemmane i gruppene er 49,3 år (modus=42 år). Snittalderen var noko høgare i offentleg (51,9, SD=3,52) enn i privat sektor (47,9, SD=3,68) ($p<0,05$).

Tabell 2. Utdanningsnivå på medlemmane i TLG (%), og skilnad mellom offentleg og privat sektor.

	Heile utvalet	Privat sektor	Offentleg sektor	Skilnad mellom privat og offentleg sektor
Sp. 21 Utdanningsnivå:				$\chi^2=77,5$ (df=3, p<0,001)
Grunnskule, folkeskule, framhaldsskule	0	0	0	
Vidaregåande skule, gymnas, realskule, yrkesskule	3,9	6,7	1,4	
Inntil 4 år på universitet eller høgskule	33,1	46,7	20,6	
5 år eller meir på universitet eller høgskule	52,1	44,7	58,8	
Doktorgrad	10,9	2	19,1	

Tabell 2 syner utdanningsnivået til individa som har delteke i undersøkinga. Av tabellen kjem det fram at det i norske TLG er svært vanleg at individa har høgare utdanning frå universitet eller høgskule, då 33,1% har inntil 4 år med utdanning frå universitet eller høgskule. Det er likevel ein større prosentdel som har endå høgare utdanning, då 52,1% har utdanning som går over 5 år eller meir frå universitet eller høgskule. Fordelinga av lengd på utdanning er noko ulik i privat og offentleg sektor. I privat sektor er det om lag like mange individ som har inntil 4 år med utdanning på universitet eller høgskule (46,7%) som har 5 år eller meir på universitet eller høgskule (44,7%). Fordelinga er ikkje like jamn mellom dei to kategoriane kva gjeld TLG i offentleg sektor, då fordelinga høvesvis er 20,6% og 58,8%. Skilnaden mellom TLG i privat og offentleg sektor kva gjed utdanningsnivå er ikkje stor, men var likevel signifikant. Det er likevel stor skilnad kva gjeld det høgaste nivå av utdanning: I privat sektor har 2% doktorgrad, medan tilsvarande i offentleg sektor er 19,1% ($\chi^2=40,3$, df=1, p<0,001).

Tabell 3. Frekvens og lengd på møte i toppleiargrupper (privat og offentleg sektor).

	Heile utvalet (N=75)	Privat sektor (N=34)	Offentleg sektor (N=41)	Skilnad mellom privat og offentleg sektor
Sp. 3 Hyppigheit av leiarmøte (%):				$\chi^2=37,01, df=16, p<0,01$
Fleire gonger i veka	5,3	0	9,8	
Ein gong i veka	53,3	25,5	78,0	
Annakvar veke	21,3	38,2	7,3	
Kvar tredje veke	2,7	5,9	0	
I gong i månaden	13,3	26,5	2,4	
Annakvar månad	0	0	0	
Ein gong i kvartalet	1,3	2,9	0	
Ikkje fast rytme på leiarmøta	0	0	0	
Anna	2,7	2,9	2,4	
Sp. 4 Gjennomsnittleg lengd på leiarmøte (SD)	3t, 28min (2t)	4t, 28min. (2t, 12min.)	2t, 25min. (1t, 5min.)	$t=5,95, df=73, p<0,01$

Få toppleiargrupper har møte sjeldnare enn ein gong i månaden (tabell 3) og dei fleste (53,3%) møtest ein gong i veka, men det er store skilnader mellom privat og offentleg sektor. Heile 78% av gruppene i offentleg sektor har møte ein gong i veka, medan fordelinga i privat sektor er at 25,8% møtest kvar veke, 38,2% annakvar veke og 26,5% kvar månad. Det mest vanlege i privat sektor er altså å ha leiarmøte annakvar veke, kontra kvar veke i det offentlege. Det er berre grupper i offentleg sektor som rapporterer å ha leiarmøte fleire gonger i veka (9,8%). Ut i frå den prosentvise fordelinga i tabell 3, er det tydeleg at TLG i offentleg sektor har langt hyppigare leiarmøtefrekvens enn i privat sektor ($p<0,01$).

Variabelen "Gjennomsnittleg lengd på leiarmøte" i tabell 2 synar at gjennomsnittleg varar eit møte i norske TLG i 3 timar og 28 minutt, og vanlegaste (modus) varigheit er 2 timar, Variasjonen i lengd på leiarmøte er stor, då lengda varierar frå 1 time til 12 timar (møte går over to dagar) (data ikkje vist). I privat sektor varer eit leiarmøte gjennomsnittleg 4 imar og 28 minutt, og det vanlegaste (modus) er 4 timar. Til samanlikning varer eit leiarmøte i offentleg sektor gjennomsnittleg i 2 timar og 25 minutt, og den vanlegaste frekvensen av varigheit er (modus) 2 timar. Mellom privat og offentleg sektor er det ein signifikant ($<0,05$) i høve lengd på leiarmøte.

Det samla biletet frå møtelengd og frekvens er såleis at offentleg sektor praktiserer fleire, men kortare møte enn gruppene frå privat sektor. Kombinerer ein desse måla på bruk av tid i møte,

syner det seg at TLG i privat sektor nyttar 11,5 timar i møte per måned, medan TLG i offentleg sektor nyttar 10 timar i møte per måned.

Deltakarane vart og spurde korleis medlemmane i TLG sjølv opplevde lengd på leirmøte over tre kategoriar (sp. 25): Dei fleste, 76,1%, og 70,5% i høvesvis privat og offentleg sektor, opplevde møta som passe lange, 16,1% i privat og 23,4% i offentleg sektor opplevde møta for lange ($\chi^2=4,704$, $df=2$, $p=0,095$). I nær alle gruppene (98,7%) var toppleiaren i organisasjonen møteleiar (spm. 10), medan ei gruppe (2,9%) praktiserte rullerande leiing mellom medlemmane.

Tabell 4 Tid brukt til førebuing til leirmøte, og opplevd kvalitet av eiga og andres førebuing (n=535)

	Heile utvalet	Privat sektor	Offentleg sektor	Skilnad mellom privat og offentleg sektor
Sp. 28 Gjennomsnittleg Førebuingstid (SD)	1 time, 40 min (1t,30min)	2t,15min. (1t,45min)	1 time,15 min. (55 min.)	t=8,2 (df=529, p<0,05)
Sp. 26 Opplevd grad av god førebuing (SD)*	5,1 (1,09)	5,1 (1,09)	5 (1,08)	t=0,62 (df=533, p=0,54)
Sp. 27 Opplevd grad av andre sin førebuing(SD)**	4,7 (1,06)	4,7 (1,05)	4,6 (1,08)	t=1,04 (df=533, p=0,30)

*/**Måla på skala frå 1-7, der 1=Svært dårleg og 7=Svært godt

Tabell 4 syner at medlemmane i snitt nyttar 1 time og 40 minutt på å førebu seg til leirmøte. Medan medlemmane i privat sektor i snitt nytta 2 timar og 15 minutt, var snittet i offentleg sektor 1 time og 15 minutt, ($p<0,05$).

Gjennomsnittet for i kva grad medlemmane i TLG opplever seg sjølv som godt førebudde til leirmøte er 5,1, og ligg såleis noko over det naturleg midtpunktet på skalaen og mot ytterpunktet ”Svært godt”. Det var ingen som rapporterte å oppleve seg sjølv som svært dårleg budde, og 7,5% medlemmane opplevde at dei var svært godt førebudde til leirmøte. Som tabellen syner var det svært liten skilnad mellom privat og offentleg sektor.

Medlemmane vart òg bede om å vurdera i kva grad dei andre i TLG var godt førebudd til leirmøte. Gjennomsnittet for utvalet var her 4,7, og er noko over det naturlege midtpunktet mot ”Svært stor grad”. Det var ingen som opplevde dei andre i TLG å vera budde til leirmøte

i svært liten grad, medan det var 3% som opplevde dei andre å vera godt førebudd i svært stor grad. Dersom ein samanliknar gjennomsnitta for variablane (5,1 og 4,7), ser ein at medlemmane har ein tendens til å vurdera kvaliteten av eiga førebuing noko høgare enn korleis dei vurderar kvaliteten av førebuinga til dei andre medlemmane.

Tabell 5 Prosentvis oversikt over bruk av agenda, sakspapir og skriftlege referat i leiarmøte (n=75)

	Heile utvalet	Privat sektor,	Offentleg sektor,
Sp. 5 Bruk av agenda til leiarmøte			
100%	85,3 %	94,1%	78%
75%	8,0 %	5,9%	9,8%
50%	1,3 %	0	2,4%
25%	2,7%	0	4,9%
0%	2,7%	0	4,9%
Sp. 8 Bruk av sakspapir til leiarmøte			
100%	54,7%	50,0%	58,5%
75%	30,7%	41,2%	22,9%
50%	8,0%	2,9%	12,5%
25%	6,7%	5,9%	7,13%
0%	0	0	0
Sp. 9 Referat frå leiarmøte			
100%	86,7%	91,2%	82,9%
75%	1,3%	0	2,4%
50%	1,3%	2,9%	0
25%	0	0	0
0%	10,7%	5,9%	14,6%

Norske TLG nyttar hyppig agenda, då 85,3% av gruppene brukar det til alle leiarmøta. Av TLG i privat sektor er det 94,1% som nyttar agenda til alle møta, medan 78% av TLG i offentleg sektor nyttar agenda til alle møta. I offentleg sektor er det 12,2% av TLG som nyttar agenda i 0-50% av leiarmøta, medan det i privat sektor ikkje er TLG som brukar agenda i færre enn 75% av leiarmøta. Leiarane fekk også spørsmål når agenda vart dela ut, med svarkategoriane (sp. 6): "Før ledermøtet" eller "På ledermøtet". 97% av TLG i privat sektor og 100% av TLG i offentleg sektor får utdela agenda før leiarmøte.

I 54,7% av TLG fyl det sakspapir med til alle leiarmøta. Det er ingen TLG som aldri nyttar sakspapir til leiarmøta. I 86,7% av TLG vert det alltid laga referat frå leiarmøte, medan det i 10,7% av TLG ikkje vert laga referat. Både i privat sektor (91,2%) og i offentleg sektor (82,9%) vert det i stor grad laga referat frå leiarmøte.

Tabell 6 Gjennomsnittleg opplevd utbytte av tida brukt i leiarmøte i TLG (skala frå 1-7, der 1 er svært dårleg og 7 er svært bra)

	N	Heile utvalet, gjennomsnitt	Privat sektor, gjennomsnitt	Offentleg sektor, gjennomsnitt	Skilnad mellom privat og offentlig sektor
Sp. 35 Opplevd utnytting av tid i leiarmøte	533	4,6 (SD=1,3)	4,8 (SD=1,25)	4,4 (SD=1,25)	t=3,48 (df=531,p<0,05)
Sp. 29 Tilfredsheit med saksresultat i leiarmøte	533	4,5 (SD=1,3)	4,6 (SD=1,2)	4,3 (SD=1,3)	t=2,51, (df=531,p<0,05)
Sp. 30 Tilfredsheit med samarbeidsevne mellom medlemmane i leiarmøte	534	4,8 (SD=1,3)	4,9 (SD=1,2)	4,7 (SD=1,3)	t=1,417 (df=532,p=0,16)
Sp.31 Individuell tilfredsheit av å delta i leiarmøte	533	5,0 (SD=1,2)	5,2(SD=1,2)	4,9 (SD=1,2)	t=0,52 (df=531,p=0,07)

Gjennomsnittet for medlemmane i TLG kva gjeld korleis dei opplever å utnytta tida i leiarmøte, var 4,6. Dette snittet fortel at opplevd utnytta tid går i retning av det positive ytterpunktet på skalaen. Ved å sjå til ytterpunktta på skalaen, vart det klårt at 0,6% (3) opplevde å utnytta tida ”Svært dårleg”, medan 3,4% (18) opplevde å nytta tida ”Svært godt”. Samanliknar ein snittet mellom TLG i privat og offentlig sektor vil ein sjå at snittet er noko høgare for TLG privat (4,76) enn for TLG offentlig (4,38).

Tilfredsheit med saksresultata i norske TLG vart måla å vera i gjennomsnitt 4,5. Dette snittet går i retninga av det positive ytterpunktet på skalaen, og indikerar at medlemmane i snitt er meir tilfredse enn utilfredse. Det var 0,2% (1 person) som valde ytterpunktet ”Svært utilfreds”, medan det var 2,8% (15 personar) som fann seg på ytterpunktet ”Svært tilfreds”. Skilnaden mellom TLG i privat og offentlig sektor i høve tilfredsheit med saksresultat syna seg å vera signifikant på p<0,05-nivå.

På spørsmål om tilfredsheit med samarbeidsevne mellom medlemmane i leiarmøte, var gjennomsnittet for norske TLG 4,8. Det var 0,4% (2 personar) som fann seg på ytterpunktet ”Svært utilfreds”, medan det var 6% (32 personar) som opplevde denne variabelen på det andre ytterpunktet –”Svært tilfreds”.

På spørsmål om i kva grad medlemmane opplevde det givande å delta i leiarmøte, var gjennomsnittet for utvalet 5. Dette gjennomsnittet går i retning av det positive ytterpunktet ”Svært givende”. Det var 0,2% av utvalet som opplevde å delta i leiarmøte som ”Svært lite givende”, medan det var 9,8% som rapportera å opplevde det ”Svært givende”. Den prosentvise skilnaden var liten mellom privat og offentleg sektor.

Tabell 7 Prosentvis og gjennomsnittleg fordeling for opplevd produktivitet i leiarmøte

	Heile utvalet (N=534)	Privat sektor	Offentleg sektor	Skilnad mellom privat og offentleg sektor
Sp. 35				
Gjennomsnittleg opplevd produktiv tid i leiarmøte:				
5. 80-100% (90%)	3,5 (SD=0,96)	3,4 (SD=0,99)	3,6 (SD=0,93)	t=2,4 (df=532, p<0,05)
4. 60-80% (70%)	14,2%	17,3%	11,5%	
3. 40-60% (50%)	39,9%	39,2%	40,5%	
2. 20-40% (30%)	31,5%	32,9%	30,1%	
1. 0-20% (10%)	11,8%	9,0%	14,3%	
	2,6%	1,6%	3,6%	

Som ein ser av tabell 7, var gjennomsnittet for variabelen 3,5. For å gjera tabell 7 meir lettlest har eg tillate meg å gjera om kategoriane til midtpunktet innan kvar kategori (0-20% =10%, 20-40% = 30%, etc.). Dette indikerer at medlemmane i norske TLG opplever gjennomsnittleg 58% av tida i leiarmøte som produktiv. I TLG i privat sektor var gjennomsnittet 3,6, og tilsvarar at 60% av tida i leiarmøte vert opplevd som produktiv. I TLG i offentleg sektor var gjennomsnittet 3,4, eit snitt som tilsvarar at rundt 57 % av tida i leiarmøte vert opplevd som produktiv. I TLG i privat sektor var det 10,6% som opplevd 0-40% av tida i leiarmøte som produktiv, medan det var 17,3% som opplevde 80-100% av tida som produktiv. I offentleg sektor opplevde 17,9% at mellom 0-40% av tida i leiarmøte var produktiv, medan det var 11,5% som opplevde 80-100% av tida som produktiv (p<0,05).

Tabell 8 Rapporterte kjelder til produktivitetstap i leiarmøte (N=535)

Sp. 36 Kilder til produktivitetstap i ledermøte	%	N
For mange avsporinger fra saken som blir diskutert	35,5	190
Uklart mål og hensikt med sakene som blir tatt opp i ledermøtet	32,3	173
For mye irrelevant informasjon som blir presentert i møte	26,2	140
Medlem som jobber primært for sin egen enhets interesser, i stedet for å ta mer at et helhetlig perspektiv i diskusjonene	25,6	137
Mangel på konklusjoner i sakene som diskuteres	22,4	120
For mye tid går med til rapportering	20,6	110
Argumenter blir repetert selv om de har kommet frem tidligere i diskusjonen	18,7	100
For dårlig saksforberedelse av den (de) som legger frem saken	17,6	94
Enkeltmedlemmer som dominerer diskusjonen	16,6	89
For lange møter	15,5	83
For dårlig forberedte medlemmer	15,3	83
For mange passive medlem som ikke deltar i diskusjonene	14,4	77
Manglende gruppefølelse og lagånd i ledergruppen	13,5	72
For lite åpenhet i diskusjonene	13,1	70
Manglende evne til å få fram budskapet klart og tydelig	11,8	63
Lite effektiv ledelse av møte	10,7	57
Manglende trygghet og tillit mellom medlemmene i ledergruppen	9,7	52
Manglende evne til å lytte til hverandre i diskusjonene	8,8	47
Misforståelser mellom medlemmene	7,1	38
Skjulte agendaer hos enkelte av medlemmene	5,6	30
Møter som ikke starter i tide	5,0	27
Konfliktfylte relasjoner mellom enkelte medlemmer av ledergruppen	4,3	23
Medlemmer som avbryter hverandre under møte	3,9	21
Gruppemedlemmer med negative holdninger og følelser	2,1	11

Tabell 8 syner prosentvis fordeling på 25 kjelder til opplevd produktivitetstap i leiarmøte, rangert frå størst til lågast prosentdel. Respondenten kunne velja inntil fem av dei kjeldene han eller ho opplevde som viktigaste kjelder.

Teamutvikling

Tabell 9 Prosentvis oversikt over bruk av teamutvikling og ekstern konsulent i norske TLG

	Heile utvalet (N=75)	Privat sektor (N=34)	Offentleg sektor (N=41)
Sp. 12			
Teamutvikling dei siste åra:			
Ja	58,7%	47,1%	68,3%
Nei	41,4%	52,9%	31,7%
Sp. 13			
Bruk av ekstern konsulent i teamutvikling			
Ja, i all teamutvikling	34,9%	33,3%	35,7%
Ja, i noko av teamutvikling	48,8%	60%	42,9%
Nei	16,3%	6,7%	21,4%
Sp. 14			
Omfang (dagar) med teamutvikling (SD)			
Over 7 dagar	11,6%	20%	7,1%
5-6 dagar	25,6%	20%	28,6%
3-4 dagar	39,5%	40%	39,3%
1-2 dagar	23,3%	20%	25,0%

Tabell 9 syner at det var 58,7% av TLG som hadde vore med på program for teamutvikling. Av TLG i privat sektor var det 47,1 % som hadde drive teamutvikling, medan det var 68,3% TLG i offentleg sektor som hadde drive teamutvikling. Det var ingen signifikant skilnad ($\chi^2=4,5, df=1, p=0,06$) mellom privat og offentleg sektor i frekvens av bruk av program for teamutvikling. Av TLG som hadde drive teamutvikling, nytta nærare halvparten (47,7%) ekstern konsulent i noko av teamutviklinga, medan 34,1% hadde konsekvent nytta ekstern konsulent. Det var 15,9% av TLG som ikkje nytta ekstern konsulent i det heile. Det var ingen signifikant skilnad ($\chi^2=3,7, df=3, p=0,3$) mellom offentleg og privat sektor i grad av bruken av eksterne konsulentar.

I høve kor mykje tid norske TLG nytta på teamutvikling, syner tabell 6 at majoriteten at teamutviklinga gjekk over 3-4 dagar (39,5%). Det var 11,6 % av TLG som deltok i teamutvikling som gjekk over fleire enn 7 dagar. Frekvensfordelinga på denne variabelen, syner at norske TLG i snitt nytta 4 dagar på teamutvikling i 2008. Kva gjeld skilnad mellom TLG i privat og offentleg sektor i høve tidsbruk på teamutvikling, var skilnaden ikkje signifikant ($\chi^2=3,5, df=4, p=0,5$).

Tabell 10 Opplevd effekt av teamutvikling (skala -3 til +3, der -3 står for svært negativ effekt, 0 står for ingen effekt, og +3 står for svært positiv effekt)

	Heile utvalet, gjennomsnitt	Privat sektor, gjennomsnitt	Offentleg sektor, gjennomsnitt	Skilnad mellom privat og offentlig sektor
Sp.16a) Opplevd effekt på resultat (SD)	1,6 (0,7)	1,5 (0,6)	1,6 (0,8)	t=0,3 (df=41, p=0,76)
Sp.16b) Opplevd effekt på arbeidsmåte (SD)	1,9 (0,7)	1,9 (0,79)	1,8 (0,7)	t=0,5 (df=41, p=0,63)
Sp 16c) Opplevd effekt på relasjonar (SD)	2 (0,7)	2,1 (0,6)	2 (0,7)	t=0,5 (df=41, p=0,63)
Sp 16d) Opplevd effekt på kommunikasjon (SD)	2 (0,7)	2,1 (0,7)	2 (0,7)	t=0,9 (df=41, p=0,50)

Det vart også undersøkt kva effekt topleiarane opplevde at teamutvikling hadde på fire dimensjonar: på resultat leiargruppa skapte, på korleis leiargruppa arbeidde saman, på relasjonar mellom medlemmane i leiargruppa, og på kommunikasjonen internt i leiargruppa. Som ein ser av tabell 10, differensierte dei i liten grad mellom tre av effekt- typane - arbeidsmåte, relasjonar og kommunikasjon. Alle desse tre effektane vart vurdert gjennomsnittleg høgt av topleiarane i både offentlig og privat sektor (mellom 1,8 og 2,0 i snitt). Opplevd effekt på saksresultat var noko lågare (1,5 i privat og 1,6 i offentlig sektor). Det var 7% (3 leiarar) av TLG som opplevde at teamutvikling ikkje hadde noko effekt på resultat skapa i leiarmøte, og det var ingen TLG som rapporterte at teamutvikling hadde negativ effekt. Skilnaden målt mellom TLG i privat og offentlig sektor på denne variabelen var svært liten ($p=0,76$).

Teamutvikling vart av 18,6% av leiarane opplevd å ha svært positiv effekt på arbeidsmåten i leiarmøte, og det var ingen som opplevde at teamutvikling hadde negativ effekt. Det var heller ingen leiarar som opplevde at teamutvikling hadde negativ effekt på relasjonane mellom medlemmane. Tvert om var det 20,9% av leiarane som opplevde at teamutvikling hadde ein svært positiv effekt på relasjonane mellom medlemmane. Den opplevde effekten teamutvikling hadde på kommunikasjonen mellom medlemmane, vart av 27,9% opplevd som svært positiv. Dette var den variabelen prosentvis flest leiarar rapporterte å gje best effekt. Det var ingen som opplevde at teamutvikling verka negativt inn på kommunikasjonen mellom medlemmane. Skilnadane mellom privat og offentlig sektor var svært små for alle variablane.

Analyse av kjønnskilnadar

I det fylgjande vil eg undersøkje om det er systematiske kjønnskilnadar i svara på eit utval av spørsmåla. Desse spørsmåla er valde ut i frå eit ynskje om å sjå på kjønnskilnad i dei tre variablane som inngår i Hackman si tredeling av effektivitetsomgrepet. Eg vil også undersøkje om det er skilnad mellom korleis kvinner og menn i TLG opplever å utnytta tid i leiarmøte, samt eventuell kjønnskilnad for kor mykje av tida i leiarmøte som vert opplevd å vera produktiv.

Tabell 11 Gjennomsnittleg skilnad for vurdering av saksresultat, samarbeidsevne og utnytting av tid i leiarmøte (skala 1-7)

	N	Kvinne (N=173)	Mann (N=362)	Skilnad mellom kvinner og menn
Sp. 29 Tilfredsheit med saksresultat	533	4,2 (SD=1,3)	4,6 (SD=1,2)	t=3,52 (df=529, p<0,05)
Sp.30 Tilfredsheit med samarbeidsevne	534	4,6 (SD=1,3)	4,9 (SD=1,2)	t=3,33 (df=530, p<0,05)
Sp. 31 Individuell tilfredsheit av å delta i leiarmøte	533	4,8 (SD=1,3)	5,1 (SD=1,1)	t=2,6 (df=529, p<0,05)
Sp. 34 Opplevd utnytting av tid i leiarmøte	533	4,4 (SD=1,33)	4,7 (SD=1,22)	t=2,72 (df=529, p<0,05)
Sp 35 Opplevd produktiv tid av leiarmøte	534	3,4 (SD=1,0)	3,6 (SD=0,9)	t=2,36 (df=530, p<0,05)

Tabell 11 syner korleis kvinner og menn opplever å vera tilfreds med saksresultat og samarbeidsevne i leiarmøte, og kor givande dei opplever det å delta i leiarmøte. Som ein ser av tabellen er gjennomsnittet for tilfredsheit med saksresultata i leiarmøte 4,2 for kvinner og 4,6 for menn, og det er på denne variabelen ein finn størst skilnad mellom kvinner og menn. Både snitta ligg mot ytterpunktet ”Svært tilfreds”, men er den variabelen med lågast snittverdi både for menn og kvinner. Det var 2,9% kvinner og 2,8% menn som var svært tilfredse med saksresultata i leiarmøte, medan det var 0,6% kvinner og ingen menn som var svært lite tilfreds med saksresultata.

For tilfredsheit med samarbeidsevne er snittet for kvinner 4,6, medan det for menn er 4,9. Det er over det naturlege midtpunktet mot ytterpunktet ”Svært tilfreds”. For samarbeidsevna mellom medlem i leiarmøte, er det 6,1% menn og 5,8% kvinner som opplevde å vera ”Svært

tilfreds”, medan 0,3% menn og 0,6% kvinner var ”Svært lite tilfreds” med samarbeidsevna mellom medlemmane i leiarmøte. I høve kor givande kvinner og menn opplever det å ta del i leiarmøte, var snittet for kvinner 4,8, medan det var 5,1 for menn. Både gjennomsnittet for kvinner og menn var over det naturlege midtpunktet mot ytterpunktet ”Svært givende”. Det var 12,2% kvinner og 8,6% menn som opplevde leiarmøte som ”Svært givende”, medan det var ingen kvinner og 0,3% menn som opplevde det ”Svært lite givende” å delta i leiarmøte. På alle variablane; saksresultat, samarbeidsevne og individuell tilfredsheit, var det skilnaden mellom kvinner og menn signifikant ($p < 0,05$).

I høve opplevd utnytting av tid i leiarmøte, er gjennomsnittet for både kvinner og menn (4,4 og 4,7) er over det naturlege midtpunktet mot ytterpunktet ”Svært godt”. Det er 1,2 % kvinner og 0,3% menn som opplever at tida i møte vert utnytta ”Svært dårlig”, medan det er 3,5% kvinner og 3,3% menn som opplever at tida i møte vert utnytta ”Svært godt” ($p < 0,05$).

På spørsmål om kor stor del av tida i leiarmøte som opplevast som produktiv, var gjennomsnittet 3,4 for kvinner, og 3,6 for menn. Dette tilsvarar at kvinner opplever kring 57% av tida i leiarmøte som produktiv, medan menn opplever kring 60% av tida som produktiv. Det var fleire kvinner (4%) enn menn (1,9%) som opplever at mellom 0-20% av tida i leiarmøte var produktiv, og det var færre kvinner (12,7%) enn menn (15%) som opplevde mellom 80-100% av tida som produktiv ($p < 0,05$).

Kjelder til produktivitetstap i leiarmøte

Det var ikkje stor skilnad mellom dei fem mest rapportera kjeldene til produktivitetstap i møte. Sams for både kjønn var: ”Uklart mål og hensikt med sakene som tas opp i møte” (mann: 31,4%, kvinne: 34,7%), ”For mange avsporinger fra saken” (mann: 39,7%, kvinne: 27,2), ”Medlemmer som primært jobber for sin egen enhets interesser i stedet for å ta mer av et helhetsperspektiv i diskusjonene” (mann: 26,4%, kvinne: 24,3), ”Mangel på konklusjoner i sakene som diskuteres” (mann: 22,2%, kvinne: 23,1%). Kjelder som ikkje var felles for både kjønn, var for menn; ” For mye irrelevant informasjon presentert i møte”(mann: 28,3% , kvinne: 21,4%), og for kvinner; ”Argumenter blir repetert selv om de har kommet frem tidligere i diskusjonen” (kvinne: 22,5%, menn: 16,9%).

Diskusjon

Føremålet med denne oppgåva var å kartleggja norske toppleiargruppe ut i frå samansetjing, kjenneteikn ved leiarmøta, og bruk av teamutvikling. I det fylgjande vil eg drøfta resultatata ut i frå kva for praktiske implikasjonar dei kan ha for teori og praksis. Diskusjonen vil ta føre seg resultatata i fire deler: 1) Samansetjing, 2) Leiarmøte, 3) Teamutvikling og 4) Kjønnsskilnader.

1. Samansetjing

Utvalet av norske toppleiargruppe hadde i gjennomsnitt 8.3 medlemmar, medan det var flest grupper som bestod av 7 personar. I høve teorien som tilseier at avgjersleteam ikkje bør vera meir enn ti personar og at den optimale storleiken for effektive team er 5-6 personar (Hackman, 2002; Katzenbach og Smith, 1993), synest norske toppleirgruppe i snitt å vera noko større enn optimalt. Det at storleik kan ha effekt på produktivitet har i fleire studiar vorte bekrefte, og ein talar gjerne om ”Ringelmann- effekten” eller prosesstap som visar til at grupper vert mindre produktive ettersom dei vert større (Steiner, 1972). Eit omgrep assosiert med dette er ”sosial loffing”, som handlar om at individuell motivasjon for å yta noko går ned dersom ein er i ei gruppe med mange (Latane & Harkins, 1979).

Me fann at toppleiargruppene vart utgjort av 32,5% kvinner. Dette er ein høg del kvinner samanlikna med USA, der det i ei fersk undersøking synar seg å vera 8,1% kvinner i toppleiargruppene i dei 1000 største organisasjonane (Helfat, Harris & Wolfson, 2008). I norske toppleiargruppe i offentleg sektor er det 40,6% kvinner. For toppleiargruppe i Sverige i offentleg sektor, syner statistikk at kvinner utgjør 35%⁵. I norske TLG fordelar kvinner seg ulikt mellom offentleg og privat sektor (40,6% i offentleg og 23,5 i privat sektor), noko det kan vera fleire grunnar til. Ein årsak kan vera at det generelt er fleire kvinner tilsett i offentleg sektor, og tilgjengelegheita til å rekruttera kvinner internt til leiarstillingar er såleis større. Ein anna grunn kan vera at offentleg sektor i større grad har hatt ein offensiv haldning til det å rekruttera kvinner til toppleiarstillingar over ein lengre periode.

⁵ http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0202_2008A01_BR_X10BR0801ENG.pdf

Kvinnelege leiarar av TLG i utvalet vårt utgjer 22,7%, og her er det ikkje signifikant skilnad mellom offentleg og privat sektor. I dei 1000 største organisasjonane i USA er 1,7% av toppleiarane kvinner. I Sverige utgjer kvinner 2% av toppleiarane i dei 50 største bedriftene i privat sektor⁶, medan kvinnelege toppleiarar i vårt utval er 17,6%. Det er altså betydeleg fleire kvinnelege leiarar på toppen av organisasjonar i Noreg samanlikna med USA og Sverige. Eit forsøk på å estimera del kvinnelege leiarar i dei 1000 største organisasjonane i USA syner at i 2010 vil 4,9% av toppleiarane vera kvinner, og at talet kan stige til 12,8% i 2016 (Helfat, Harris og Wolfons, 2008).

Forskinga er inkonsistent kva gjeld effekt av kvinner (Krishnan & Park, 2005; Ancona & Caldwell, 1992; Wood, 1987). Krishnan og Park (2005) hevdar at så lenge det ikkje kan visast til konsistent forskning som tilseier at kvinner i toppleiargruppe ikkje fordrar effektivitet, bør organisasjonar og bedrifter rekruttera menn og kvinner likestilt.

Utdanningsnivået i utvalet vårt av TLG er generelt høgt. Det er likevel klårt høgare utdanningsnivå i offentleg sektor. Ei mogleg forklaring på dette kan vera at det i utvalet er fleire høgskular og universitet som har delteke i undersøkinga, samt fleire direktorat, departement og helseføretak. Dette er tradisjonelt institusjonar som tiltrekk seg høgt utdanna individ og der høgare utdanning er eit krav for å tiltre i ei stilling, så som forskarstillingar eller professorat.

2. Leiarmøte

Resultata syner at det er stor variasjon i høve frekvensen av leiarmøte og varigheit av leiarmøte. Variansen i leiarmøtefrekvens er størst for TLG i privat sektor, til dømes har 25,5% møte ein gong i veka, 38,2% har møte annankvar veke, og 26,5% har møte så sjeldan som ein gong i månaden. I TLG i offentleg sektor er det noko mindre varians, då 78% av TLG har møte ein gong i veka, og 9,8% har møte fleire gonger i veka. Ei forklaring på den låge møtefrekvensen i TLG i privat sektor kan vera at det ikkje er uvanleg for store organisasjonar å ha avdelingar spreidd rundt i landet eller i utlandet, og at medlemmar av TLG har sitt daglege virke der. Såleis vil det vera lite praktisk for ei TLG å ha medlem som hyppig må

⁶ http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0202_2008A01_BR_X10BR0801ENG.pdf

bruka tid på å reisa for å ta del i leiarmøte. Dette kan òg forståast ut frå hovudoppgåvene til ei TLG, som er å utøva strategisk, operasjonell og institusjonell leiarskap i organisasjonen (Nadler, 1998) gjennom å drøfta, informera og ta viktige avgjersler. Det kan såleis vera at det er karakteren av sakene som vert drøfta i TLG som skapar ulikt behov for kor ofte dei har leiarmøte.

I høve kor mykje tid medlemmane i TLG nytta på førebuing til leiarmøte, synte resultata at medlemmane i TLG i privat sektor nytta i snitt ein time meir enn i privat sektor. Denne skilnaden kan forklarast dersom ein ser han ut frå møtefrekvens og varigheit av leiarmøte. Det vil til dømes vera naturleg at TLG som har møte fleire gonger i veka nyttar mindre tid til førebuing samanlikna med TLG som har leiarmøte annankvar veke.

Som resultata syner er det variasjon mellom TLG i privat sektor som i snitt nyttar 4 timar og 28 minutt i møte, og TLG i offentleg sektor som nyttar i snitt 2 timar og 25 minutt i møte. Sett i relasjon til møtefrekvensen kan varigheita av leiarmøte forklarast, då det er naturleg at TLG som møtast hyppig ikkje brukar like lang tid i kvart leiarmøte. Trass i variansen i varigheit av leiarmøte, er det lite skilnad mellom TLG i privat og offentleg sektor i høve til korleis medlemmane individuelt opplever varigheita. Resultata syner at 76,1% i privat og 70,5% i offentleg sektor opplever varigheita av møta som passeleg, medan 16,1% i privat og 23,4% i offentleg sektor som opplever møta å vera for lange. Forventingsteori hevdar at individ er motiverte til å arbeida når dei kan forventast stor grad av måloppnåing (Furnham, 2006). Det kan såleis tenkjast at medlemmane i TLG opplever varigheita av leiarmøte ut i frå forventingane dei har til kva som må til for å oppnå gode resultat. Likevel var det 15,5% av utvalet som rapporterte at for lange møte vert opplevd som kjelde til produktivitetstap i leiarmøte. Ettersom det ikkje vart funne noko skilnad mellom privat og offentleg sektor i opplevinga av varigheita på møte, kan det sjå ut til at det er andre variablar enn tida ei møte tar som forklarar at det ikkje er nokon skilnad mellom TLG i privat og offentleg sektor

Gjennomgåande for TLG i utvalet er at medlemmane førebur seg godt til leiarmøta, at det vert laga referat frå møta, at sakspapir fylgjer med sakene, og at det vert laga agenda til møta. Å bruka agenda og sakspapir til leiarmøte vert hevda å skulla auka kvaliteten av medlemmane si førebuing til møtet, samt å gje møtet eit klart mål. Bruk av agenda vil såleis bidra til å auka effektivitet i møte (Nixon & Littlepage, 1992; Myrsiades, 2000), og undersøkingar har synt at møtedeltakarar opplever at agenda er essensielt for effektivitet i møte (Romano & Nunamaker, 2001). I vårt utval nytta 85,3% agenda i alle leiarmøta, og 98,6% fekk agenda

utdelt før leiarmøte. Medlemmene i TLG brukte i snitt 1 time og 40 minutt til å førebu seg til leiarmøte. Likevel opplever medlemmene i TLG at uklære mål og hensikt med sakene som vert diskutert er ei av dei største kjeldene til produktivitetstap i leiarmøte. Ei forklaring på dette kan vera at leiar av møte eller medlemmene ikkje held seg til agendaen når dei diskuterar saker, og at agendaen såleis mistar sin funksjon (Bang, Løvdahl, Ovesen & Eilertsen, in press). Ei anna forklaring kan vera at innhaldet i agendaen ikkje er føremålstenleg formulert og skapar meir forvirring enn klare mål. At agenda, gjennom førebuing til møte og klare mål for møte aleine ikkje leiar til effektivitet i møte, vert støtta i litteraturen (Nixon & Littlepage, 1992). Nixon og Littlepage (1992) peikar at det viktigaste for å få effekt av å bruka agenda, er at den er klart formulert og at leiaren av møtet held seg strengt til den.

I utvalet vårt opplever 20,6% at for mykje tid går bort til rapportering, og opplever det som ei av dei viktigaste kjeldene til produktivitetstap i leiarmøte. Andre undersøkingar av leiarmøte i TLG synar at medlemmene opplever at for mykje tid går med til rapportering og informering, og for lite tid går med til å ta faktiske avgjersler (Mosvick & Nelson, 1996). I høve opplevd produktiv tid i leiarmøte, synar snittet i utvalet at medlem i TLG opplever 60-70% av tida i leiarmøte som produktiv. Dette talet er svært likt tal frå undersøkingar i USA: to amerikanske undersøkingar rapporterar at leiarar opplevde 33% og 50% av tida i møte som uproduktiv (Myrsiades, 2000). I utvalet er det 35,5% som opplever at avsporing frå saka som vert diskutert er den viktigaste kjelda til produktivitetstap i leiarmøte. Avsporing er den faktoren som av flest vert opplevd som den viktigaste kjelda til produktivitetstap. Dette er heilt i tråd med funna frå ein amerikansk undersøking (Mosvick & Nelson, 1996), som syner at "Getting off subject" var det hyppigast uttrykte problemet i møte.

Resultata som omhandlar tilfredsheit med saksresultat i TLG, syner at medlemmene på ein skala frå 1 til 7 skårar 4.5, noko som kan indikera at dei ikkje er fullt ut tilfredse med saksresultata dei skapar. Hambrick (1994) hevdar at spesialkompetanse, stor grad av resultatorientering og fokus på måloppnåing er karakteristisk for medlemmene i TLG. Det kan såleis tenkjast at medlemmene i TLG stiller svært strenge krav til seg sjølv og til dei andre medlemmene i forhold til kva dei forventar å få ut av leiarmøte. Eit eventuelt fråvære av avgjersler og konklusjonar i leiarmøte kan såleis påverka opplevinga av leiarmøte som dårleg utnytta tid og lite produktivt (Mosvick & Nelson, 1996). 22,4% av utvalet opplever at mangel på konklusjonar i sakene som vert diskutera er ei viktig kjelde til produktivitetstap i leiarmøte.

I høve utnytting av tid og opplevd produktiv tid i leiarmøte er det skilnad mellom TLG i privat og offentleg sektor. Resultat synar at TLG i offentleg sektor (snitt: 4,4) i tillegg er noko mindre tilfredse med saksresultata dei oppnår i leiarmøte samanlikna med TLG i privat sektor (4,8).

Når det gjeld tilfredsheit med samarbeidsevna mellom medlemma i leiarmøte, syner resultata at på ein skala frå 1 til 7 er skåren på 4,8. Skåren indikerar såleis at samarbeidsevna i leiarmøta ikkje vert opplevd å vera optimal. Det er fleire faktorar som kan påverka og redusera samarbeidsevna i ei toppleiargruppe. Det er til dømes forskning som syner at toppleiarar gjennomgåande ikkje er så positive til lateralt samarbeid (Gupta & Govindarajan, 1986). Dersom TLG består av individ som er negative til lateralt samarbeid, vil dei ikkje få særleg nytte av å vera eit team og dei kan då heller ikkje forventa stor grad av måloppnåing. Korleis medlemmane i utvalet vårt stiller seg til lateralt samarbeid, veit me ikkje. Likevel kan resultata indikera at dei ikkje er negativt innstilte, men at det heller er andre faktorar som gjer at dei ikkje opplever å vera maksimalt tilfredse med samarbeidsevna.

På ein skala frå 1 til 7 skårar medlemmane i snitt 5 når det gjeld kor givande dei opplever det å delta i leiarmøte. Samanlikna med kor tilfredse dei er med saksresultat og samarbeidsevne, opplever dei såleis å vera meir tilfredse med kva leiarmøte tilfører dei individuelt. Ettersom denne oppgåva ikkje tek føre seg retningar av samanhengar, er det vanskeleg å seie om det er nokon samanheng mellom tilfredsheit med saksresultat, samarbeidsevne og kor givande dei opplever det å delta i leiarmøte. Sett ut frå Hackamn (1983; 2000) si tredeling av effektivitetsomgrepet ser det ut til at toppleiargruppene i utvalet opplever seg som effektive, men likevel opplever at dei ikkje utnyttar maksimalt av sitt effektivitetspotensiale.

Rangeringa av dei 25 kjeldene til produktivitetstap syner at det som i størst grad vert opplevd å redusera effektivitet, er konkrete oppgåveorienterte faktorar. Dette resultatet samsvarer i stor grad med resultata Mosvick og Nelson (1996) fann i ein liknande studie. I våre resultat vert det lagt lite vekt på mellommenneskeleg prosessar og sosioemosjonelle faktorar som kjelde til produktivitetstap i møte. Det var til dømes berre 2,1% som rapporterte ”Gruppemedlemmer med negative holdningar og følelser” og 4,3% som rapporterte ”Konfliktfylte relasjonar mellom enkelte medlemmer av ledergruppen” som viktigaste kjelder til produktivitetstap. Det er ikkje dermed sagt at desse opplevde kjeldene til produktivitetstap ikkje er viktige og ikkje lyt takast omsyn til. Likevel syner denne rangeringa at det i hovudsak ikkje er psykologiske faktorar som vert opplevd å vera dei *viktigaste* kjeldene til produktivitetstap i leiarmøte.

Rangeringa syner heller at deltakarane ikkje meistarar å gjennomføra leiar møte ved å fylgja føremålstenlege retningslinjer.

3. Teamutvikling

I utvalet vårt var det over 50% av TLG som hadde drive teamutvikling i 2008. Det var flest TLG frå offentleg sektor (63,8%) som hadde drive teamutvikling. Årsaka til at det var fleire TLG frå offentleg sektor, kan kanskje forklarast av finanskrisa då organisasjonar i privat sektor i større grad må kutta utgifter. Eit overslag over omfang synt at TLG i snitt brukte 4 dagar på teamutvikling. 83,7% av TLG nytta ekstern konsulent i all eller noko av teamutviklinga, medan dei resterande 16,3% ikkje nytta ekstern konsulent.

Ein studie frå 2008 gjennomført ved Handelshøyskolen BI, syner at leiarutviklingsprogram kan ha ein negativ effekt. Av 90 leiarar med erfaring frå leiarutviklingsprogram, rapporterte 44% av deltakarane i undersøking å ha opplevd direkte negativ effekt av deltaking i ulike leiarutviklingstiltak. I tillegg synte studien at 7 av 10 leiarar hadde delteke i leiarutviklingstiltak som vart opplevd å vera heilt bortkasta. Hovudårsaka til dette var at konsulent eller seminarleiar vart opplevd å gjera ein for dårleg jobb (Arnulf, 2008)

Resultat frå vår undersøking synte at leiarar av TLG i stor grad opplevde ein positiv effekt av teamutvikling. Teamutvikling synest å ha størst opplevd effekt på relasjonar og kommunikasjonen i TLG, medan opplevd effekt på arbeidsmåte og saksresultat var minst. Dette vert støtta av ei undersøking som synte at teamutvikling hadde signifikant positiv effekt på subjektive kriterium, men at dette ikkje hadde noko effekt på prestasjonar (Salas, Roxell, Mullen & Driskell, 1999). Same undersøking synte at intervensjonar som var retta mot målsetjing, problemløysing eller mellommenneskelege relasjonar ikkje hadde nokon påviseleg negativ eller positiv effekt på yting (Salas, Roxell, Mullen & Driskell, 1999). Resultata frå vårt utval syner å samsvara til ein viss grad med denne forskinga dersom ein ser på resultat og arbeidsmåte som prestasjonar, medan ein betraktar relasjonar og kommunikasjon som subjektive kriterium for opplevd effekt.

4. Kjønnsskilnader

Når det gjeld kvinner og toppleiarstillingar vert det ofte referert til "glastaket" (Drake & Solberg, 1995), som er ein metafor for synlege og usynlege, bevisste og ubevisste

mekanismer i ein organisasjon som hemmar kvinner i å nå toppen. Mekanismane vert vedlikehalde av den hierarkiske oppbygginga av organisasjonen, samt leiarstilar som har kome til ved kjønnsbetinga oppsedingsmønster. Krishnan og Park (2005) hevdar at dei utfordringane kvinner må meistra i større grad enn menn for å avansera i hierarkiet, utstyrar dei med velutvikla evner til å føremålstenleg å handtera usikkerheit i oppgåver og krav. Kvinner er såleis ei selektert gruppe i større grad enn menn på det tilsvarande nivået i hierarkiet (Drake & Solberg, 1995).

I denne studien syner resultatane frå utvalet av TLG at kvinner i forhold til menn er mindre tilfredse med saksresultat (4,17 mot 4,58) og samarbeidsevne (4,55 mot 4,94), samt at dei opplever at leiar møte er mindre givande. I tillegg opplever dei i mindre grad å utnytta tida i leiar møte godt (4,35 mot 4,67), samt at dei opplever mindre tid i leiar møte som produktiv (3,4 mot 3,6).

Ein årsak til at kvinner og menn i ulik grad opplever å vera tilfreds med saksresultat, kan vera relatert til korleis dei opplever seg sjølv. Dette igjen påverkar deira eiga oppfatning av i kva grad dei høver til å inneha ei leiande stilling. Denne påverknaden av eiga oppleving kan såleis gjera seg gjeldande for kvifor kvinner i mindre grad enn menn er representerte i leiar- og toppleiarstillingar. Heilman (1983) fremjar i sin "lack of fit"-model at dersom det ikkje er samsvar mellom individets arbeidsrolle og relevante evner, er sannsynet større for at individet vil oppleve å ikkje passa i arbeidsrolla. Dette kan påverke individet si subjektive forventning til eigen prestasjon, auka forventninga om å feila og såleis skapa lågare forventning om gode prestasjonar. Ein kan såleis seie at individet føretek devaluerande sjølvinstruksjon, noko som predikerar sjølvoppyllande profetiar. Dette kan òg forklarast ut i frå at menn har ein tendens til å overvurdera seg sjølv, medan kvinner har ein tendens til å undervurdera seg sjølv (Næss, 1994). Dette kan såleis påverka korleis kvinner forventar og fortolkar saksresultat. Sett hen til at individ i TLG blant anna vert kjenneteikna ved å vera resultatorienterte og fokuserte på mål, kan desse teoriane også seie noko om kvifor kvinner opplever mindre tid i møte som produktiv. Dersom kvinner er mindre nøgde med saksresultat skapa i leiar møte, vil dei oppleve produktiv tid ut i frå kva dei opplever å ha oppnådd i møte.

Kvifor kvinner opplever å vera mindre tilfredse med samarbeidet i leiar møte, kan kanskje forklarast ut i frå leiarstil. Forsking viser at kvinner i større grad enn menn konsekvent tenderar til ein meir deltakande og transformasjonsretta leiarstil (Eagly, Karay & Makhijani, 1995). Transformasjonsleiarstil handlar om leiar gjennom inspirasjon til endring (Hetland,

2008). I tillegg kan kommunikasjonsstil spele ei rolle. Hawkins & Power (1999) viser at kvinner i større grad er bekreftande i kommunikasjonen, medan menn uttrykkjer i sterkare grad sjølvstende gjennom måten dei kommuniserar på. For kvinner kan såleis menn sin kommunikasjonsstil opplevast som lite samarbeidsvilleg, og menn opplevde kvinner som lite effektive i kommunikasjonen. I dette kan det også liggja at opplevinga av samarbeidsevne i leiarmøte legg føringar på korleis kvinner og menn ulikt opplever at dei utnyttar tida i møte.

Kvinner opplever i mindre grad enn menn at leiarmøta er givande. Forsking hevdar at i kva grad individ opplever individuell tilfredsheit, kan ha samanheng med korleis dei opplever sakseffektivitet og relasjonskvalitet (Løvdahl, 2007).

Det var lite skilnad mellom kvinner og menn i kva kjelder som opplevast å vera viktigast for produktivitetstap i leiarmøte. Kjelder som ikkje var felles for både kjønn, var for menn; ” For mye irrelevant informasjon presentert i møte”(mann: 28, 3%, (kvinne: 21,4%), og for kvinner; ”Argumenter blir repetert selv om de har kommet frem tidligere i diskusjonen” (kvinne: 22,5% (menn: 16,9%). I denne studien er det funne at kvinner er gjennomgåande mindre tilfredse enn menn med fleire aspekt ved leiarmøte. I høve kjelder til produktivitetstap, skil kjønna seg ved at menn i større grad enn kvinner opplever at det vert presentert for mykje irrelevant informasjon, medan kvinnene i større grad opplever repetisjon av argument som ei kjelde til produktivitetstap. Ut i frå dette resultatet vert såleis kjønn ikkje ein variabel å vektlegga dersom ein skal drøfta opplevde kjelder til produktivitetstap i leiarmøte.

Metodiske avgrensingar

I det fylgjande vil eg drøfta metodiske avgrensingar ved studien ut i frå bruken av spørjeskjemadesign, og ut i frå to typar validitet; omgrepsvaliditet og ytre validitet.

Ved bruk av spørjeskjema avgrensar ein informasjonsmengda til det konkrete som vert rapportert av respondenten. Ein kan såleis gå glipp av omfattande og detaljert informasjon som til dømes intervju kan gje. Ved bruk av spørjeskjema får ein ikkje moglegheita til å fanga opp tilleggsinformasjon av verdi, ei heller oppklara eventuelle misforståingar (Lund & Haugen, 2006).

Omgrepsvaliditet refererer til i kva grad omgrep og operasjonaliseringar målar det dei er tiltenkt å måla (Lund & Haugen, 2006). Då det i denne oppgåva er nytta eigenrapportering

ved bruk av spørjeskjema, lyt det takast omsyn til at sjølvrapportering i seg sjølv ikkje er ein sikker målemetode. Sjølvrapportering er basert på korleis individet forstår dei variablane som skal målast. I mange tilfelle vil subjektive opplevingar av variabelen ikkje samstemma med det variabelen er tenkt å måla (Kleven, 2002). Samstundes er det naudsynt å vera klar over andre avgrensingar ved sjølvrapportering, så som sosial ynskjeverde og responsstereotypiar (Podsakoff, Scott, Lee & Podsakoff, 2003).

Ved bruk av spørjeskjema er det også naudsynt å vera klar over "common method bias". Nokre metodar gjev effekt på resultat avdi individet som gjev målet på prediktor- og kriterievariabelen er det same individet (Podsakoff, Scott, Lee & Podsakoff, 2003). I vårt spørjeskjema har me freista å motverke dette ved å todela spørjeskjema og såleis nytta to rapporteringskjelder.

For å betra omgrepsvaliditet i vårt spørjeskjemaet vårt, vart fleire personar med relevant praktisk erfaring og teoretisk kunnskap om toppleiargrupper bede om foreta vurdering av skjemaet. Dette vart gjennomført gjentekne gonger. Ettersom halvparten av spørsmåla i spørjeskjemaet er faktaspørsmål som handlar om t.d. kjønn, alder, utdanning, varigheit av leiarmøte og leiarmøtefrekvens, er det grunn til å tru at omgrepsvaliditeten her er sterk. Samstundes er halvparten av spørsmåla subjektive opplevingss spørsmål, så som "Hvordan opplever du at dere utnytter tiden i ledermøtene?", og "Kan du anslå hvor mange prosent av tiden i ledermøte du opplever som produktiv?". Ein kan såleis stilla spørsmål ved i kva grad desse spørsmåla målar det me ynskjer å måla, då til dømes "utnytte" og "produktiv" er relative omgrep.

Ytre validitet omhandlar i kva grad ein rimeleg sikkert kan gjera generaliseringar frå ein studie til eller over individ, situasjon eller tid (Lund, 2002). Den ytre validiteten av denne studien er såleis avhengig av om resultatata er skikka til å kunna generaliserast til andre toppleiargruppe, til andre situasjonar og til andre kulturar.

I denne studien er utvalet tatt frå heile populasjonen av dei største organisasjonane i offentleg og privat sektor. Av TLG i privat sektor, er utvalet vårt i snitt noko større når det gjeld del tilsette i den totale populasjonen av toppleiargruppe i dei største private bedriftene i Noreg. Samsundes har utvalet vårt i snitt noko lågare omsetjing og resultat. For TLG i offentleg sektor, er utvalet vårt i høve storleik (del tilsette) noko mindre enn i den totale populasjonen. Sjølv om det er noko skilnad mellom utvalet og den totale populasjonen, er ikkje desse

skilnadene veldig store. Eg vil såleis anta at dei toppleiargruppene som har delteke i denne undersøkinga, vil kunna seie noko om ein tendens i norske toppleiargruppe.

Andre faktorar som kan påverke den ytre validiteten i denne studien, er den pågåande finanskrisa. Etersom me veit at fleire toppleiargruppe ikkje ynskte å delta på grunn av den økonomiske situasjonen i samfunnet, kan dette ha påverka utvalet av toppleiargruppe som har delteke. Det kan òg tenkjast at å generalisera funna i denne studien til andre kulturar ikkje vil vera føremålstenleg.

I denne studien er signifikante skilnadar undersøkt. Det er såleis viktig å vera klar over at det for fleire av variablane var mange respondentar (N=535). Dess større N, dess større sjanse for at ein p-verdi vil verta mindre og såleis signifikant (Lund & Haugen, 2006).

Vidare forskning

Ut frå dei funna som vert presenterte i denne oppgåva, ser eg for meg fleire områder å retta fokus mot i framtida. Eit område kan vera å undersøkje kva som kan forklara variasjonen i kor mykje av tida i leiarmøte som vert opplevd som produktiv, og kva som skapar skilnad mellom toppleiargruppene i privat og offentleg sektor på denne variabelen. Ein føremålstenleg metode for å undersøka dette kan til dømes vera observasjonsstudie. I høve teamutvikling kan det vera interessant å undersøkje kva som kjenneteiknar konsulentarbeidet når teamutviklinga vert opplevd å ha ein positiv effekt. Ein anna veg å gå kan vera å undersøka kva som kjenneteiknar toppleiargruppe som opplever ein positiv effekt av teamutvikling. Når det gjeld del kvinner i toppleiargruppe, kan det vera interessant å undersøka vidare om kvinner si oppleving av effektivitet og produktivitet i leiarmøte vert påverka av om leiaren av toppleiargruppa er mann eller kvinne.

Eg vonar denne oppgåva kan bidra til auka kunnskap om norske toppleiargruppe, og inspirera til meir forskning på dette feltet. I tillegg vonar eg denne oppgåva kan vera til nytte for dei som jobbar med og i norske toppleiargruppe.

Referansar

- Allaire, P. A. (1998). Lessons in teamwork. In D., C. Hambrick, D., A. Nadler & M., L. Tushman (red.), *Navigating Change: How CEO's, Top Teams, and Boards Steer Transformation* (s. 113- 122). Harvard Business Press, Boston MA.
- Ancona, D., G. & Caldwell, D., F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance, *Organization Science*, 3, 321-341.
- Baldwin, T., T., & Padgett, M., Y. (1993). Management development: A review and commentary. In C. L. Cooper & I. T. Robertson, (red.). *International review of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol.8, s.35-87). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam- hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 2-16.
- Bantel, K. (1993). Strategic Clarity in Banking: Role of Top Management-Team Demography, *Psychological Reports*, 73, 1187-1203.
- Bourgeois, L. J., III. (1980). Performance and concensus. *Strategic Management journal*, 1, 227-248.
- Bower, J., L. (1970). *Managing the resource allocation process*. Boston, MA: Harvard University Press
- Burgelman, R., A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244).
- Burke, R., J. & Nelson, D., L. (2002). *Advancing women's careers: research and practice*. Wiley-Blackwell.
- Cannon-Bowers JA, Salas E. 1997. Teamworkcompetencies: the interaction of team member knowledge, skills, and attitudes. In *Workforce Readiness: Competencies and Assessment*, (red.), HF O'Neil, (s. 151–174). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Chaney, L.H., & Lyden, J.A. (1998). Managing meetings to manage your image. *Supervision*, 59, 13-15.

Cooper, C., L. & Locke, E., A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology*. Blackwell Publishers Inc.

Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFs Lederundersøkelser*. Fagbokforlaget.

Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Doyle, M., & Straus, D. (1982). *How to make meetings work: The new interaction method*. New York, NY: Jove Books.

Drake, I. & Solberg, A., G. (1995). *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket?* Oslo: TANO.

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis *Psychological Bulletin*, 1117, 125-145.

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 (9), 672-676.

Erhardt, N., L., Werbel, J., D. & Shrader, C., B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, *Corporate Governance*, 11 (2), 102- 111.

Finckelstein, S., & Hambrick, C., D. (1990). Top-management tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.

Forsyth, D. (2006). *Group Dynamics* (4 ed.). Belmont, Cali: Thomson Wadsworth.

Fredrickson, J. W., & Iaquinto, A. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32, 516-542.

French, W., L., & Bell, C., H. (1984). *Organizational development: Behavioral science interventions for organization improvement* (3. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Furnham, A. (2006). *The psychology of behavior at work. The individual in the organization*. New York: Psychology Press.

Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among SBU's: Strategic antecedents and the administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29, 695-714.

- Gist, M., E., & McDonald-Mann, D. (2000). Advances in leadership training and development. In C. L. Cooper, & E. A. Locke (red.). *Industrial and Organizational Psychology; Linking theory with practice* (s.52- 72). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Guldbrandsen, T., Engelstad, F., Klausen, T., B., Skjeie, H., Teigen, M., og Østerud, Ø. (2002). *Norske makteliter; Makt- og demokratiutredningen 1998- 2003*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Hawkins, K. & power, C., B. (1999). Gender differences in question asked during small decision-making in group discussion. *Small Group Research*, 30 (2), 235-256.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness. *Technical Report No.2*, Research Program on Group Effectiveness. Yale School of Organization and Management.
- Hambrick, C. D. (1981). Environment, strategy, and power within top-management teams. *Administrative Quarterly*, 26, 252- 275.
- Hambrick, C. D (1994). Top Management Groups: A conceptual integration and reconsideration of the “team” label. *Research in organizational behavior*, (Vol. 16, s.171-213). JAI Press Inc.
- Hambrick, C. D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32 (2), 334- 343.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193- 206.
- Hambrick, D. C. & Pettigrew, A (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-44.
- Hardy, C., & Latane, B. (1986). Social loafing on a cheering task. *Social Science*, 71, 165-172.
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 265-271.

Helfat, C. E., Harris, D. & Wolfson, P., J. (2008). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of U.S. Corporation. *Academy of Management*, Nov. 2006, 42-64.

Heilman, M., E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behaviour*, 5, 269- 298.

Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384.

Jackson, J. M., & Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1199-1206.

Arnulf, Jan Kjetil (2008) "Kan lederutvikling være farlig?". Foredrag ved Handelshøyskolen BI, 3.november.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytical review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.

Katzenbach, J.R. (1998). *Teams at the top. Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Kleven, T. A. (2002). Begrepsoperasjonalisering. I T. Lund (red.), *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo, Norge: Unipub.

Krishnan, H., A. & Park, D. (2005). A few good women- on top management teams, *Journal of Business Research*, 58, 1712-1720.

Latane, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.

Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117-124.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Lund, T. (2002). Metodiske prinsipper og referanserammer. I T. Lund (red.), *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo, Norge: Unipub.
- Lund, T. & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo, Norge: Unipub.
- Løvdahl, S. (2007). Effektivitet i toppledergrupper: Sammenhengen mellom klart mål, fokusert innsats og effektivitet. Hovedoppgave ved Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo
- Mahoney, T. A. (1988). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness, and change. I J.P. Campbell, R. J. Campbell, & associates (red.), *Productivity in organizations* (s.13-39). San Francisco: Jossey-Bass
- Mintzberg, H., (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Miles, R. E., & Snow, C., C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Mosvick, R., K., & Nelson, R., B. (1996). *We've got to start meeting like this! A guide to successful meeting management*. Indianapolis: Park Avenue Production.
- Myrsiades, L. (2000). Meeting sabotage: Met and conquered, *Journal of Management Development*, 19 (10), 870- 884.
- Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness. Teamwork at the top. In D. A. Nadler & Associates (red.), *Executive teams* (s. 21- 39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D. A. (1998). Leading executive teams. In D. A. Nadler & Associates (Eds), *Executive teams* (pp. 3- 20). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D., A., Spencer, J.,I. et al. (1998). *Executive teams*. Delta Consulting Group, Inc.
- Nixon, C. T. & Littlepage, G. E. (1992). Impact of meeting procedures on meeting effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 6, 361-369.
- Næss, S. (1994). *Kjønn og ledelse: Fra kjønnede aktører til kjønnede strukturer*. Notat 9401, Bergen: LOS-senteret.
- Ovesen, M. (2007). *Effektivitet i toppledergruppermøter: Er det en sammenheng mellom klare mål, fokusert kommunikasjon og gruppeprestasjoner, og hjelper det å si fra hvis målet er*

uklart og kommunikasjonen er ufokusert? Hovedoppgave ved Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo

Pelled, L. H. (1996a). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 17, 615–631.

Podsakoff, P., M., McKenzie, S., B., Lee, J-Y. & Podsakoff, N. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.

Rice, A., K. (1973). Making minutes count. *Business Horizons*, 16, 15-22.

Romano, N., Jr., & Nunamaker, J., Jr. (2001). *Meeting analysis: findings from research and practice*. Proceedings of the 34th annual Hawaii international conference on system sciences, Hawaii, USA.

Salas, E., Sims, D., A. & Burke, C., S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-598

Salas, E. & Cannon-Bowers, J., A. (2001). The Science of training; A decade of Progress. *Annual review of Psychology*, 52, 471-499.

Salas, E., Rozell, D., Mullen, B. & Driskell, J., E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research* 30 (3), 309-329.

Simons, T. & Pelled, L (1999). Understanding Executive Diversity: More than Meets the Eye, *Human Resource Planning*, 22, 49 -51.

Simons, T., Pelled, L., H. & Smith, K. A (1999). Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams, *Academy of Management Journal*, 42 (6), 662-673.

Smith, K., G., Smith, K., A., Olian, J., D., Sims, H., P Jr., O’Bannon, D., P. & Scully, J., A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication, *Administrative Science Quarterly*, 39 (3), 412- 438.

Steinar, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press

Streufert, S., Pogash, R. & Piasecki, M. (1990). Age and Management Team Performance, *Psychology and Aging*, 5(4), 551-559.

- Tannenbaum, S., I., Beard, R., L. & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelly (red.), *Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology* (117- 155). Amsterdam: Elsevier Science Publisher B.V.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Volkema, R.J., & Niederman, F. (1996). Planning and managing organizational meetings: an empirical analysis of written and oral communications. *The Journal of Business Communication*, 33, 275-296.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations. In B. M. Staw & R. M. Sutton (red.), *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 20, s.77–140). Stamford, CT: JAI Press.
- Weldon, E., & Weingart, L. R (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307- 334.
- Wood, W. (1987). Meta-analytic review of sex differences in group performance. *Psychological Bulletin*. 102 (1), 53-71.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Appendiks A – Spørjeskjema

Toppledergrupper i norske bedrifter

Internasjonal forskning tyder på at toppledergruppens sammensetning og måte å fungere på har betydning for kvaliteten på de beslutningene gruppen fatter, og dermed også for organisasjonens resultater. Det fins imidlertid ingen større studier av toppledergrupper i norske virksomheter. Derfor har **Psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo** i samarbeid med **AFF (Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole i Bergen)** tatt initiativ til den første omfattende undersøkelsen av toppledergrupper i våre største virksomheter – både i privat virksomhet og offentlig forvaltning. Undersøkelsen vil bl.a. fokusere på sammensetning av ledergruppen, hvordan ledermøtene fungerer, kvaliteten på det ledergruppen produserer, samt effekten av eventuelle teamutviklingsaktiviteter.

Ansvarlig for undersøkelsen er **universitetslektor Henning Bang** ved Psykologisk institutt, UiO. Alle svarene vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres, slik at det ikke blir mulig å spore svarene tilbake til enkeltpersoner eller enkeltbedrifter.

Spørreskjemaet er todelt. Del 1 skal kun fylles ut av toppledergruppens leder (organisasjonens toppsjef). Del 2 skal fylles ut av alle toppledergruppens medlemmer, inkludert ledergruppens leder.

Tusen takk for hjelpen!

DEL 1 – skal kun besvares av toppledergruppens leder

Bakgrunnsinformasjon om toppledergruppen

1. Hvor mange personer består ledergruppen av (inkludert deg som leder)?

.....

2. Hvor mange kvinner er med i ledergruppen?

.....

Bakgrunnsinformasjon om ledermøtene i toppledergruppen

3. Hvor ofte har dere faste ledermøter?

- Flere ganger i uken
- En gang i uken
- Annenhver uke
- Tredjehver uke
- En gang i måneden
- Annenhver måned
- En gang i kvartalet
- Ikke noe fast rytme på ledermøtene
- Annet (beskriv).....

4. Hvor lenge varer et ledermøte i gjennomsnitt?

.....

5. Kan du anslå hvor ofte det lages en agenda til ledermøtene?

1	2	3	4	5
100% av	75% av	50% av	25% av	0 % av
møtene	møtene	møtene	møtene	møtene

6. Dersom dere har agenda til ledermøtene – når blir den delt ut?

Før ledermøtet På ledermøtet Annet (spesifiser).....

7. Dersom dere har agenda – hvem setter den opp?

.....
.....

8. Kan du anslå hvor ofte det følger sakspapirer (delt ut før eller på ledermøtet) til en eller flere av sakene som blir behandlet i ledermøtet?

1	2	3	4	5
100% av møtene	75% av møtene	50% av møtene	25% av møtene	0 % av møtene

9. Kan du anslå hvor ofte det lages referater fra ledermøtene?

1	2	3	4	5
100% av møtene	75% av møtene	50% av møtene	25% av møtene	0 % av møtene

10. Hvem er det som leder ledermøtene?

- Ledergruppens leder
- Lederskapet går på omgang mellom gruppens medlemmer
- Varierer fra sak til sak
- Ingen leder
- Annet (spesifiser)

11. Hvor viktig er toppledergruppen for utøvelse av ditt lederskap i organisasjonen?

1	2	3	4	5	6	7
Svært lite viktig						Svært viktig

Utvikling av toppledergruppen

12. Har dere i løpet av siste år (2008) drevet noen form for ledergruppeutvikling av toppledergruppen?

- Ja
 Nei

Hvis ja – besvar de neste spørsmålene. Hvis nei – hopp frem til Del 2, spørsmål 19

13. Har dere brukt eksterne konsulenter i denne ledergruppeutviklingen?

- Ja, i all ledergruppeutvikling i 2008
 Ja, i noen av utviklingsaktivitetene i 2008
 Nei, vi har ikke brukt eksterne konsulenter i ledergruppeutviklingen
 Annet (beskriv).....

14. Hvor mange dager har gått med til utvikling av toppledergruppen i løpet av 2008?

- Over 7dager
 5-6 dager
 3-4 dager
 1-2 dager
 Annet (beskriv).....

15. Hva slags type ledergruppeutvikling har dere drevet? (kryss av for de aktivitetene dere har gjort)

Kartleggingsverktøy med feedback

- Personlighetstesting (for eksempel MBTI, JTI, Big Five, DISK, PAPI, OPQ, etc.)
 360 graders kartlegging av ledergruppens medlemmer
 Teamprofil (for eksempel Belbins teamroller, AFFs ledergruppeprofil, TCI, JTI, etc.)

Praktiske øvelser

- Teambygging med utendørsaktiviteter (fjellklatring, tur, seiling, rafting, etc.)

Simuleringsøvelser (Forretningscase, rollespill, problemløsning, tårnbygging, puslespill, etc.)

Refleksjon og tilbakemelding

Diskusjoner og analyser av hvordan ledergruppen fungerer

Gi tilbakemeldinger til hverandre

Andre aktiviteter

Trening i ulike teamferdigheter (kommunikasjon, samarbeid, vanskelige samtaler, etc.)

Sosialt samvær, sosiale arrangementer (også med partnere)

Andre aktiviteter (spesifiser)

16. Hva slags effekt synes du utviklingsaktivitetene har hatt på ledergruppen?

a) Effekt på de **resultatene** ledergruppen skaper

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Svært negativ effekt			Ingen effekt			Svært positiv effekt

b) Effekt på måten ledergruppen **arbeider** på

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Svært negativ effekt			Ingen effekt			Svært positiv effekt

c) Effekt på **relasjonene** mellom ledergruppens medlemmer

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Svært negativ effekt			Ingen effekt			Svært positiv effekt

d) Effekt på **kommunikasjonen** mellom ledergruppens medlemmer

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Svært negativ effekt			Ingen effekt			Svært positiv effekt

17. Har dere prosedyrer for evaluering av hvordan ledermøtene fungerer?

Ja

Nei

Hvis ”Ja” – beskriv prosedyren:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DEL 2 – skal besvares av samtlige medlemmer av toppledergruppen

Bakgrunnsdata

(kryss av i den rubrikken som passer, eller skriv svaret ditt på den prikkete linjen)

18. Din rolle i toppledergruppen

- Leder av ledergruppen
 Medlem av ledergruppen

19. Kjønn

- Kvinne
 Mann

20. Alder:

21. Hva er din høyeste utdanning?

- Grunnskole, folkeskole, framhaldsskole
 Videregående skole, gymnas, realskole, yrkesskole
 Inntil 4 år på universitet eller høyskole
 5 år eller mer på universitet eller høyskole
 Doktorgrad

22. Dersom du har høyskole- eller universitetsutdannelse, hva er din profesjon (for eksempel siv.øk, siv.ing, jurist, MBA, statsviter, lege, etc.)?

.....

23. I hvilken grad har du kontakt med andre medlemmer av toppledergruppen utover de faste ledermøtene?

- | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I svært | | | | | | I svært |
| liten grad | | | | | | stor grad |

24. Kan du anslå hvor mange prosent av arbeidsdagen din du tilbringer i ulike møter?

- | | | | | | | | | | |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Inntil 10% | 10-20% | 20-30% | 30-40% | 40-50% | 50-60% | 60-70% | 70-80% | 80-90% | 90-100% |

Hvordan du opplever at ledermøtene fungerer

25. Jeg opplever at ledermøtene er

For lange

Passe lange

For korte

26. I hvilken grad opplever du at **du** er godt nok forberedt til ledermøtene?

1 2 3 4 5 6 7

I svært

I svært

liten grad

stor grad

27. I hvilken grad opplever du at **de andre medlemmene** i ledergruppen er godt nok forberedt til ledermøtene?

1 2 3 4 5 6 7

I svært

I svært

liten grad

stor grad

28. Hvor mye tid vil du anslå at går med til å forberede deg til et ledermøte?

.....

29. Hvor tilfreds er du med de resultatene dere skaper i ledermøtene?

1 2 3 4 5 6 7

Svært

Svært

utilfreds

tilfreds

30. Hvor tilfreds er du med ledergruppens evne til å samarbeide under ledermøtene?

1 2 3 4 5 6 7

Svært

Svært

utilfreds

tilfreds

31. Hvor givende synes du det er å delta i ledermøtene?

1 2 3 4 5 6 7

Svært lite

Svært

givende

givende

32. Hvor viktig mener du at ledergruppen deres er for organisasjonens fungering?

1 2 3 4 5 6 7

Svært

Svært

uviktig

viktig

33. I hvilken grad kjenner du tilhørighet til ledergruppen?

1	2	3	4	5	6	7
I svært liten grad						I svært stor grad

34. Hvordan opplever du at dere utnytter tiden i ledermøtene?

1	2	3	4	5	6	7
Svært dårlig						Svært godt

35. Kan du anslå hvor mange prosent av tiden i ledermøtene du opplever som produktiv?

0-20% 20-40% 40-60% 60-80% 80-100%

36. Hva opplever du som de viktigste kildene til produktivitetstap i ledermøtene deres? (sett

inntil fem kryss for de kildene du finner viktigst)

- Uklart mål og hensikt med sakene som tas opp i møtet
- Møter som ikke starter i tide
- For lange møter
- For mange avsporinger fra saken
- For mye tid går med til rapportering
- For mye irrelevant informasjon presenteres i møtet
- Enkeltmedlemmer som dominerer diskusjonen
- Medlemmer som avbryter hverandre under møtet
- For mange passive medlemmer som ikke deltar i diskusjonene
- Manglende evne til å lytte til hverandre i diskusjonene
- Manglende evne til å få frem budskapet klart og tydelig
- Argumenter blir repetert selv om de er kommet frem tidligere i diskusjonen
- Misforståelser mellom medlemmene
- Skjulte agendaer hos enkelte av medlemmene
- Medlemmer som primært jobber for sin egen enhets interesser i stedet for å ta mer av et helhetsperspektiv i diskusjonene

- For liten åpenhet i diskusjonene
- Lite effektiv ledelse av møtet
- Mangel på konklusjoner i sakene som diskuteres
- For dårlig saksforberedelse av de(n) som legger frem saken
- For dårlig forberedte medlemmer
- Konfliktfylte relasjoner mellom enkelte medlemmer av ledergruppen
- Gruppemedlemmer med negative holdninger og følelser
- Manglende trygghet og tillit mellom ledergruppens medlemmer
- Manglende gruppefølelse og lagånd i ledergruppen
- Annet (spesifiser).....

37. I hvor stor grad opplever du at ledergruppen utnytter sitt potensiale?

1	2	3	4	5	6	7
I svært						I svært
liten grad						stor grad

Åpne spørsmål om ledergruppen

38. Hva vil du si er ledergruppens viktigste styrke(r)?

.....

.....

.....

39. Hva mener du er formålet med ledergruppen deres?

.....

.....

.....

.....

40. Hva slags resultater ”produserer” dere i ledergruppen?

.....

.....

.....

.....