

Tid er penger - møter er tid ...også i Hæren

En kvantitativ studie av i hvilken grad avdelingssjefsmøtene i Hæren gjennomføres på en effektiv måte.

Siv Hamre Arntzen og Sveinung Voreland

STV-3906 Masteroppgave i økonomi og strategisk ledelse 05 2018

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemstilling og avgrensning.....	2
1.3	Formål.....	3
1.4	Forskningsmetode og teoretisk forankring.....	4
1.5	Oppgavens oppbygning.....	4
2	Kapittel 2 - Empirisk kontekst.....	5
2.1	Forsvaret som etat.....	5
2.2	Avdelingssjefsmøtet.....	7
2.3	Deltakere på ASM – Hærens ledergrupper.....	8
3	Kapittel 3 - Teori.....	10
3.1	Hva er et møte?.....	10
3.2	Planlagte møtetyper.....	12
3.3	Effektivitet og produktivitet.....	14
3.4	Hva kjennetegner mer konkret et effektivt møte?.....	16
3.4.1	Lerdahls stjernemodell.....	16
3.4.2	Hva sier annen forskning om effektive møter?.....	20
3.5	Hva er en ledergruppe?.....	21
3.6	Ledergruppe eller lederteam?.....	24
3.7	Hva kjennetegner effektive ledergrupper?.....	25
3.7.1	Effektive ledergrupper – Bang og Midelfarts tredelte modell.....	25
3.7.2	Annen forskning på effektive grupper – Hackmans 5-faktor-modell.....	30
3.8	Sammenhengen mellom effektive møter og effektive ledergrupper.....	31
4	Kapittel 4 – Metode.....	33
4.1	Design av undersøkelsen.....	33

4.2	Metode for innsamling – elektronisk spørreundersøkelse.....	33
4.3	Utforming av eget spørreskjema - hvordan måle effektivitet?.....	35
4.3.1	Spørreskjemaet	35
4.4	Enheter	36
4.5	Analyse.....	38
4.6	Metodekritikk.....	39
4.6.1	Studiens validitet	39
4.6.2	Ekstern gyldighet.....	40
4.6.3	Studiens reliabilitet.....	40
4.7	Forskningsetiske vurderinger	40
5	Kapittel 5 - Resultater og analyse	42
5.1	Enkeltspørsmål	43
5.2	Samlemål for et effektivt møte.....	47
5.3	Variasjoner i vurdering av suksess etter bakgrunnskjenetegn	48
5.4	Faktoranalyse og skalaer	50
5.4.1	Utvikling av samlemål/skalaer som gir meningsfulle forklaringer på effektive møter og med «gode» resultater.	50
5.5	Regresjonsanalyse og stimodell	54
5.6	Oppsummering	55
6	Kapittel 6 – Diskusjon.....	56
6.1	Forskningsspørsmål 1: Er det mulig å identifisere faktorer som kan forklare opplevelse av møteeffektivitet? Forskningsspørsmål 2: Hvilke forbedringspotensialer finnes det i gjennomføringen av avdelingssjefsmøtene i Hæren?.....	57
6.1.1	Faktor 1, Kvalitetssystem	57
6.1.2	Faktor 2, Åpenhet og involvering	60
6.1.3	Faktor 3, Måltrettethet	62
6.1.4	Oppsummering	64

6.2	Hvilke tiltak kan og bør gjøres for å forbedre avdelingssjefsmøtene?.....	64
6.3	Avslutning	66
7	Kapittel 7 - Et kritisk blikk på oppgaven	68
8	Referanseliste	69
8.1	Fagbøker.....	69
8.2	Avhandlinger og artikler	70
8.3	Annet	70
	Vedlegg 1 - Spørreskjema	72
	Vedlegg 2 - Utforming av spørreskjema - hvordan måle effektiviteten i møtene?.....	74
	Vedlegg 3 - Informasjon til deltagere	77
	Vedlegg 4 - Henvendelse til Hærstaben.....	79
	Vedlegg 5 - Godkjenning fra NSD.....	81
	Vedlegg 6 – Faktoranalyser og regresjonsanalyser.....	84

Figur 1	Et utsnitt av Forsvarets organisasjonskart der de fire formelle nivåene er synliggjort, med Hæren som utvidet eksempel.	6
Figur 2	Viser organiseringen til to utvalgte staber på nivå 2 og 3 i Hæren; Hærstaben på nivå 2 og Brigadestaben på nivå 3. Stiplet ellipse markerer de faste deltakerne på ASM for eksempelet som er gitt; Brigadestaben.....	7
Figur 3	Lerdahls modell for ulike møtetyper (Lerdahl, 2015, s. 18).....	13
Figur 4	Lerdals stjernemodell for det han kaller slagkraftige møter (Lerdahl, 2015, s. 19). ..	17
Figur 5	Bang og Midelfarts tredelte modell for effektive ledergrupper (Bang og Midelfart, 2012, s. 50).....	25
Figur 6	5-faktor-modellen for teameffektivitet (Hackman, 2002).	31
Figur 7	Eksempel på regresjonsanalyse som viser direkte effekter fra tre uavhengige variabler på den avhengige. De uavhengige variablene er ordnet i en «kausalmødel». Stianalysen viser «Samlet suksess» etter Kvalitetssystem, Måltetthet og åpenhet/involvering. Beta-koeffisienter og signifikansnivå.	39

Figur 8 Viser resultat på enkeltspørsmål knyttet til fasen forberedelse.	44
Figur 9 Viser resultat på enkeltspørsmål knyttet til fasen gjennomføring.	45
Figur 10 Viser resultat på enkeltspørsmål knyttet til fasen oppfølging og etterarbeid.	46
Figur 11 Viser resultat på enkeltspørsmål knyttet til del fire i spørreskjemaet - totalinntrykk.	46
Figur 12 Viser samlemål for møtefasene (1) forberedelse, (2) gjennomføring, (3) oppfølging og etterarbeid.....	47
Figur 13 Viser resultater for faktor 1 Kvalitetssystem.	53
Figur 14 Viser resultater for faktor 2 Åpenhet og involvering.....	53
Figur 15 Viser resultater for faktor 3 Måltrettethet.	53
Figur 16 Stianalysen viser «Samlet suksess» etter Kvalitetssystem, Måltrettethet og Åpenhet/involvering. Beta-koeffisienter og signifikansnivå.	54
Tabell 1 Tre ulike typer arbeidsgrupper og hvordan de skiller seg fra hverandre (Bang og Midelfart, 2012, s. 20).	21
Tabell 2 Viser alder på utvalget.	38
Tabell 3 Viser antall deltakere på møtet.	38
Tabell 4 Samlet suksess * hvilken rolle har du vanligvis hatt på møtene siste halvår?	48
Tabell 5 Samlet suksess * alder.	49
Tabell 6 Samlet suksess * grad. Alle gradene, både OR og OF, er befalsgrader. Forskjellen mellom dem har ingen relevans for resultatene i denne sammenheng.	49
Tabell 7 Samlet suksess * nivå. Undersøkelsen er ikke sendt ut til nivå 1. Avsnittet over (5.3) forklarer dette.	49
Tabell 8 Samlet suksess * antall faste møtedeltakere. 4-6 deltakere ser ut til å være noe mer fornøyd enn resten.	50
Tabell 9 Viser operasjonaliseringen av spørreundersøkelsen basert på Lerdahls (2015) stjernemodell og Bang og Middelfart (2012) sin modell for effektivitet i ledergrupper.	74

Forord

”Nei, jeg har ikke tid – jeg sitter i møter hele dagen”. ”Ok, da kaller du inn til et møte og informerer om det.”

”Disse h...møtene!” ”Vi må ha et møte på det.” ”Gidder du spørre prosessleder om vi virkelig trenger det møtet? Jeg har ikke tid til det i dag.”

I en periode på to uker skrev vi ned kommentarer og utsagn fra kolleger som var knyttet til møtevirksomhet.

Dette gjorde vi da vi stod i startgropen og vurderte tre ulike temaer å skrive masteroppgave om. Etter disse to ukene ble vi mer motivert enn noen gang til å ta tak i tematikken møtevirksomhet i organisasjonen vi jobber.

En organisasjon som er skviset på ressurser, og der tid er en kritisk ressurs. Ordet og aktiviteten ”møte” virket spennende. Ordet ble brukt i mange frustrerende utsagn, mens møteaktiviteten fortsatt var svært høy.

Dette måtte vi se nærmere på.

Innsynet og forskningsreisen har gitt oss mye. Vi har fått økt faglig innsikt, forståelse og kompetanseheving innenfor temaene møtevirksomhet og ledermøter – i og utenfor konteksten ”Hæren”. Samtidig har prosessen gitt oss et løft innenfor fagområder og systemer nødvendig for valgt metode. Vi har vært helt avhengige av en positiv og åpen organisasjon som lar seg undersøke, så vi retter en stor takk til Hæren for umiddelbar støttende respons og Forsvarets høyskole for en alltid åpen dør.

Takk vil vi også rette til veileder Einar Brandsdal for hans tålmodighet og ærlige veiledning over telefon og mail, samt en stor takk til våre løsningsorienterte og alltid støttende ektefeller Hilde og Espen og våre barns besteforeldre. Med full jobb og familieførøkelser i perioden, skal vi ikke legge skjul på at reisen – også – har vært preget av økt stressnivå for oss selv og våre nærmeste. Vi er derfor i skrivende stund takknemlige for de vi har rundt oss, for det vi har fått muligheten til å lære og erfare – og for å kunne gi noe tilbake i form av en ferdig tygget oppgave og større tilstedeværelse hjemme.

Tusen takk for reisen! Vi tar med oss lærdommene videre – og håper oppgaven vil være til nytte for mange.

Sammendrag

Denne oppgaven har undersøkt møteeffektiviteten blant ledergruppene i Hæren. Fordi møter opptar en stor del av arbeidsdagen til ledere i Forsvaret, og fordi tid er en kritisk ressurs, bør tiden man benytter til møtevirksomhet være effektiv. Oppgaven har derfor undersøkt *i hvilken grad avdelingssjefsmøtene (ASM) i Hæren gjennomføres på en effektiv måte?*

Vi har gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse ved hjelp av Questback basert på et egenutviklet spørreskjema. Spørreskjemaet er basert på Lerdahls (2015) stjernemodell og prinsipper for slagkraftig møteledelse, kombinert med Bang og Middelfart (2012) sin forskning på effektive ledergrupper. Vi undersøkte møtets alle tre faser: forberedelse, gjennomføring, samt oppfølging og etterarbeid. Vårt utvalg var møteledere og møtedeltakere på ASM fra nivå 2, 3, og 4 i Hæren.

Resultatene viser at ledergruppene gjør mye riktig, men to hovedfunn viser klare rom for forbedring. Det første er behovet for økt formalisering, det vi har valgt å kalle et *Kvalitetssystem*. Det innebærer i fellesskap å nedfelle skriftlig mål/hensikt med både ledergruppen og møtet, samt spilleregler for gruppen og møtet. Det bør også innbefatte systemer for evaluering. Det andre funnet er at *møtet kan ledes tydeligere*. Det innebærer å involvere møtedeltakerne, og evne å lede møtet og diskusjoner målrettet. Samtidig innehar Hærens ledergrupper gode forutsetninger for å lykkes med utvikling. Ledergruppene skårer svært godt innenfor åpenhet og involvering, og klimaet er preget av gjensidig respekt. Det er også rom for kritikk og tilbakemeldinger i ledergruppene.

1 Innledning



1.1 Bakgrunn

Et møte, uavhengig av form og innhold, er en aktivitet de fleste yrkesaktive har et forhold til. En stor del av arbeidstiden brukes på nettopp møtevirksomhet. Company Pulse, et konsultentselskap som har spesialisert seg på effektive og produktive arbeidsprosesser og godt arbeidsmiljø i organisasjoner, har siden 2007 analysert arbeidsmønster og tidsbruk i norske virksomheter. Et av funnene fra en sammenstilling av fjorårets analyser i bedrifter, viser blant annet at ledere bruker halve arbeidslivet på møter.¹ Internasjonale studier viser at 1/3 av tiden ledere benytter i ledermøter oppleves som uproduktiv og bortkastet tid. Enkelte studier av norske ledergrupper viser det samme. Topplederne opplevde at 40 % av tiden brukt i ledermøter var uproduktiv, og det var ingen forskjell på toppledergrupper i offentlig forvaltning og i de 200 største bedriftene i Norge (Bang og Midelfart, 2012).

Vår erfaring som ledere på ulike nivåer i Forsvaret, understøtter funnene nevnt over. Vår påstand er at kalenderen til en leder i Forsvaret er full av planlagte møter – noe som også viste seg å stemme, etter å ha utført en enkel, uoffisiell undersøkelse blant flere topp- og mellomledere på nivå 1 og 2 i Forsvaret. Deres åpne kalendre i Outlook viste at over halvparten av deres arbeidstid går med til planlagt møtevirksomhet. Med *planlagt møtevirksomhet* mener vi en eller flere sammenkomster av mennesker som er avtalt og kjent av deltakerne på forhånd.

¹ Jan Kristian Karlsen, 24. Mars 2017: https://www.linkedin.com/pulse/halve-arbeidslivet-i-møter-jan-kristian-karlsen/?trk=feed&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_feed%3BRhDppjxvLQeSec7KI%2FTXCw%3D%3D

Med Forsvaret som vår eneste arbeidsgiver de siste 15 årene, har vi vært på mange møter i organisasjonen. Vår egen erfaring er ikke bare at det er mange møter, men at møtene - uavhengig av type - ofte har store forbedringspotensialer.

Mellom 40 og 50 % av Forsvarets kostnader de siste fem årene har vært knyttet til personell og administrasjon², hvorav 43 % av driftskostnadene i 2016 var relatert til lønn³. Fordi ledere i Forsvaret har høyere grunnlønn enn gjennomsnittet av forsvarsansatte, samt at over halvparten av deres arbeidstid synes å gå med til planlagte møter, vil vi argumentere for at aktiviteten *møtevirksomhet* er en sentral kostnadsdriver og tidskonsument i Forsvaret.

Hvorvidt den er effektiv, er derfor et viktig spørsmål. Er det mulig å redusere møtevirksomheten? Er det gevinster å hente ved forbedret forberedelse, gjennomføring og oppfølging av møter i etaten?

Forsvaret har vært i - og går videre inn i en periode med knappe ressurser. Langtidsplan 2017-2020 er ambisiøs og stiller tydelige krav innenfor ”forbedring og effektivisering” samt ”avbyråkratisering” for å kunne møte disse utfordringene. Gjennom innsparing, endret personellstruktur og effektivisering skal det frigjøres om lag 2,5 mrd. 2016-kroner innen utgangen av 2020.⁴ I tilknytning til dette har Forsvarsdepartementet gitt føringer knyttet til kutt i ledelse, styring og administrasjon, ref. Stortingsprop. 1 s. Disse kravene og føringene krever en videreføring av Forsvarets arbeid knyttet til effektivisering med tilhørende gevinstrealisering. Hvordan skal Forsvaret oppnå samme eller bedre effekt med lavere ressursbruk? Hvordan kan den enkelte leder optimalisere sin tidsbruk?

Bør forbedring og effektivisering av planlagt møtevirksomhet inngå i dette arbeidet?

1.2 Problemstilling og avgrensning

Vi tar utgangspunkt i to forhold, hvorav det første er at vesentlige deler av arbeidstiden til Forsvarets ledere går med til møter, og dernest at vår til dels negative erfaring med møtevirksomheten i Forsvaret og Hæren ikke er unik. Ser vi disse to forholdene i lys av de store forbedrings- og effektivitetskravene som er stilt til etaten, nå og i fremtiden, vil det kunne være interessant å se på i hvor stor grad ledermøtene oppleves effektive - og hvorvidt det er rom for forbedring. Vi stiller oss derfor innledningsvis det overordnede spørsmålet; *I hvilken grad gjennomføres ledermøtene i Forsvaret på en effektiv måte?*

² Forsvarets årsrapport 2012-2016 (<https://Forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/okonomi>)

³ Forsvarets årsrapport 2016, side 16 (<https://Forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/okonomi>)

⁴ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-fd-20162017/id2513815/sec1>.

Forsvaret som etat er en kompleks og omfattende organisasjon med nivåer fra 1 til 4. Bang og Midelfart (2012) mener det er viktig for alle ledergrupper å regne ledermøtet som en sentral produksjonsarena for resultatskaping. Ifølge Lerdahl (2015) krever ulike møter ulike metodebruk. Oppgaven vil derfor konsentrere seg om en type ledermøte. Dersom vi skal kunne generalisere og si noe om møteeffektiviteten i Forsvaret, må utgangspunktet være et møte som er gjennomgående for alle nivåene og som gjennomføres relativt hyppig. Denne typen møte må videre være sentral i styringen av enhetene på alle nivåene og gjennomføres jevnlig med ledergruppen som deltakere. Det blir derfor naturlig å avgrense oppgaven til å se nærmere på Forsvarets *avdelingssjefsmøte* (ASM).

For å komme ned på et håndterlig nivå, har vi videre valgt å avgrense oppgaven til å gjelde for ASM i *Hæren*. Hæren består av 16 avdelinger på nivå 2 til nivå 4, og størrelsen på avdelingene varierer, både når det gjelder personellstørrelse, budsjettstørrelse, størrelse på materiellparken med mer. Vi har begge tjenestegjort flere år i Hæren, på samtlige av Hærens tre nivåer og kjenner således godt til organisasjonen vi vil undersøke.

Vår problemstilling blir derfor;

I hvilken grad gjennomføres avdelingssjefsmøtene i Hæren på en effektiv måte?

Oppgaven vil undersøke om ASM i Hæren oppleves som effektive relatert til fasene forberedelse, gjennomføring, og oppfølging (heretter omtalt med samlebegrepet *gjennomføring*). Undersøkelsen tar ikke for seg *ett* spesifikt møte i tid, men den subjektive oppfatningen hver enkelt deltaker har av siste halvår med ASM. Som deltakere regnes både møteleder og øvrige medlemmer av ledergruppen.

Problemstillingen vil vi utrede med følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Er det mulig å identifisere faktorer som kan forklare opplevelse av møteeffektivitet?*
2. *Hvilke forbedringspotensialer finnes det i gjennomføringen av avdelingssjefsmøtene i Hæren?*
3. *Hvilke tiltak kan og bør gjøres for å forbedre avdelingssjefsmøtene?*

1.3 Formål

Temaet *møtevirksomhet* er interessant fordi de fleste yrkesaktive - militære og sivile – har gjort seg erfaringer med både gode og mindre gode møter. Videre er Forsvaret en statlig etat

som har et skarpt oppdrag i fred, krise og krig, samtidig som budsjettet for perioden 2017-2020 er stramt. Derfor må Forsvaret hele tiden finne bedre og mer effektive metoder for å ”få til mer” med tildelte ressurser. Dette gjelder også for Hæren, som en av Forsvarets største avdelinger. I tillegg kan vi ikke se at det tidligere er forsket på møtevirksomheten i Forsvaret. Resultatene vil kunne gi verdifull innsikt i hvor effektive ledergruppene er til å utnytte tiden knyttet til møtevirksomhet, samt hvilke tiltak Hæren kan gjøre for å bli bedre. Gjennom det håper vi å kunne bidra i Hærens forbedrings- og effektiviseringsarbeid. Et arbeid som er svært viktig.

1.4 Forskningsmetode og teoretisk forankring

Studieobjektet er ASM i Hæren på nivå 2 til nivå 4. Utvalget er møteledere og møtedeltakere som deltar på ASM. Problemstillingen blir besvart ved en kvantitativ tilnærming gjennom et egenutviklet spørreskjema. For å få et analytisk redskap til å forstå hvilke forhold som er viktige for at ledermøter skal være effektive, baserer spørreskjemaet seg på Lerdahls (2015) forskning på *hvordan gjennomføre slagkraftige møter*, samt Bang sin doktoravhandling om *Effektive Ledergrupper* fra 2010. Sistnevnte støttes opp av Bang og Middelfart (2012) sin videre forskning og utarbeidelsen av en tredelt modell som viser hva som skal til for å skape effektive ledergrupper. Innsamling og analyse er gjennomført ved bruk av Questback Essentials og SPSS. Metoden ble valgt for å kunne kartlegge et fenomen bredt med god svarprosent. På grunn av begrensninger i tid ble undersøkelsen ikke supplert med kvalitative dybdeintervjuer.

1.5 Oppgavens oppbygning

Vi vil tidlig i kapittel 2 gi leseren relevant informasjon om både Hæren som organisasjon, ASM og karakteristika ved ledergruppene i Hæren. I kapittel 3 legger vi frem og drøfter ulike teorier innen møtevirksomhet og ledergrupper. I dette kapitlet vil også viktige begreper for oppgaven defineres. Kapittel 4 omhandler valgt metode, med tilhørende styrker og svakheter, før vi i kapittel 5 fremlegger den interessante analysen. Analysen tar oss videre til diskusjonsdelen i kapittel 6, som vil besvare våre tre forskningsspørsmål. Til slutt stiller vi noen spørsmål for videre refleksjon og tar et kritisk blikk på vårt eget arbeid. God lesing.

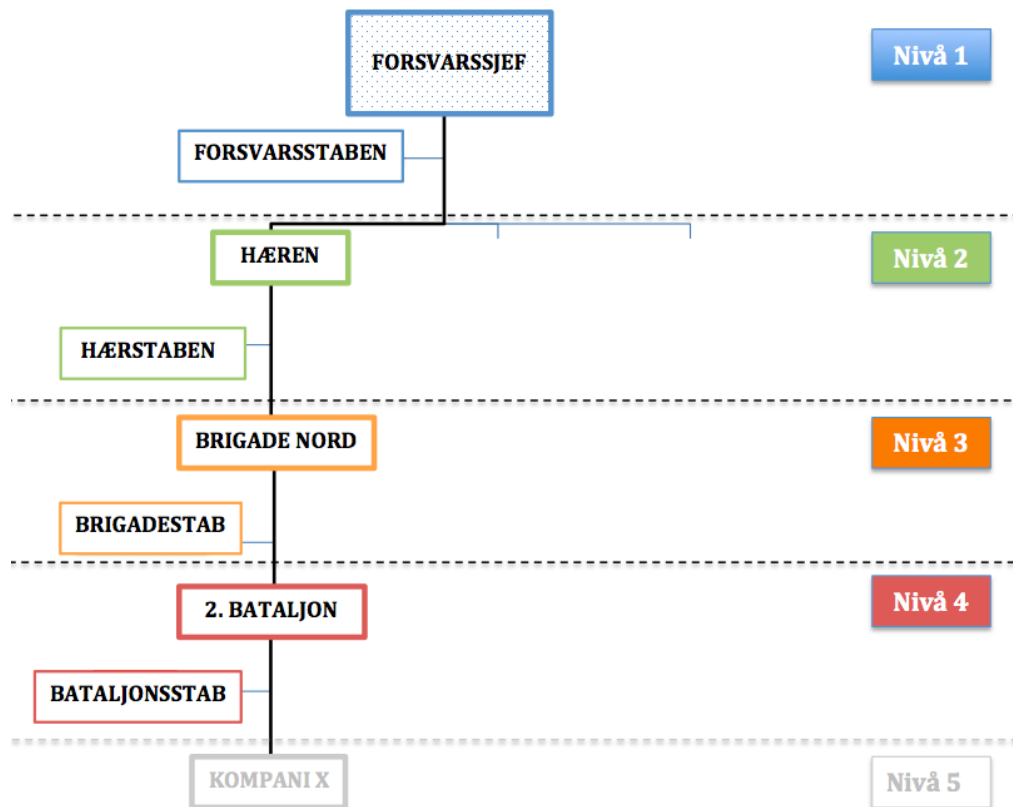
2 Kapittel 2 - Empirisk kontekst

I dette kapitlet redegjør vi for Forsvaret som etat og hvordan den er bygd opp av fire formelle nivåer. Vi tar for oss enheten som undersøkes, Hæren, og omtaler avdelingssjefsmøtet. Til slutt beskriver vi hva som kan kjennetegne ledergruppene i Hæren. Med dette som bakteppe håper vi å gi leseren tilstrekkelig forståelse for studieobjektet.

2.1 Forsvaret som etat

Forsvaret er hierarkisk organisert med 4 hovednivåer (se figur 1) bestående av nivå 1 til nivå 4. Forsvaret ledes av forsvarssjefen med sin stab, Forsvarsstaben, på nivå 1. Nivå 2 er såkalte Driftsenheter (DIF), og Forsvaret består av 14 slike per 1. januar 2018. Dette er enheter som eksempelvis Hæren, Luftforsvaret, Sjøforsvaret, Etterretningstjenesten og Heimevernet - for å nevne de største. Avdelinger på nivå 3 og nivå 4 kalles budsjett- og resultatansvarlige (BRA) avdelinger.

Figur 2 viser organisering av Hæren, og består av Hærstaben, seks nivå 3-avdelinger, og ni avdelinger på nivå 4, sistnevnte kalt bataljoner. Hver bataljon består av kompanier. Disse har en kompanisjef som ofte er deltaker på ASM, men et kompani regnes ikke formelt som et femte nivå.

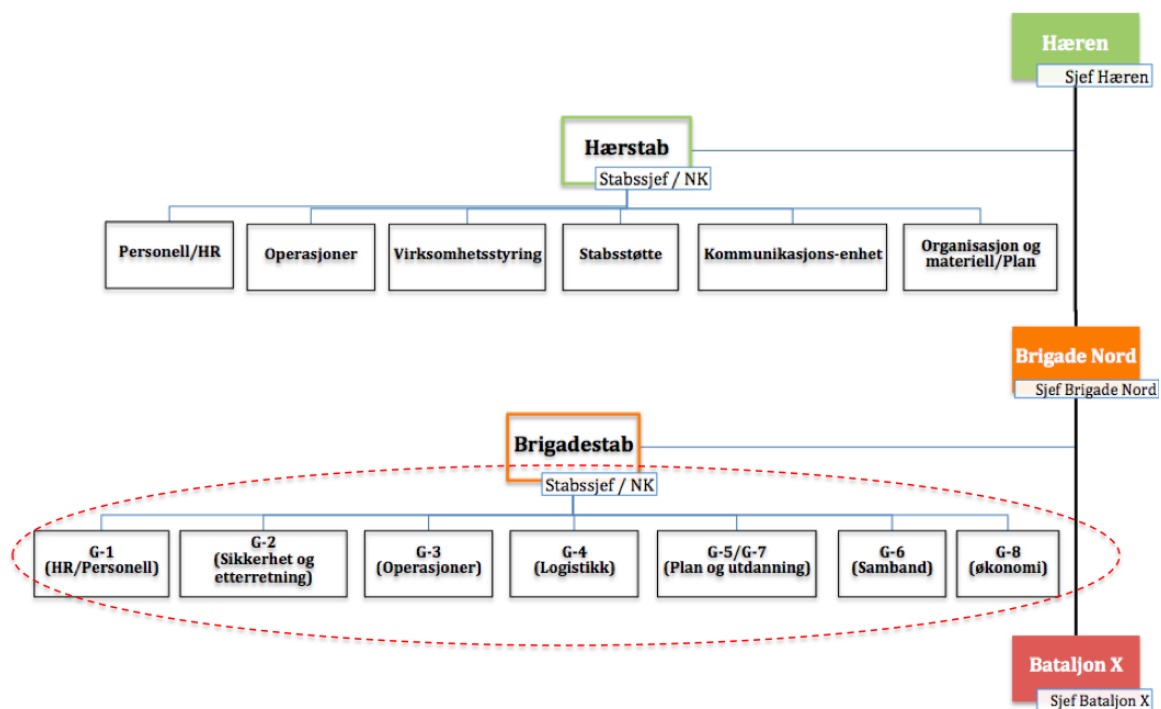


Figur 1 Et utsnitt av Forsvarets organisasjonskart der de fire formelle nivåene er synliggjort, med Hæren som utvidet eksempel.

Hvert nivå har en sjef, og sjefene på de ulike nivåene er knyttet sammen i det som kalles en kommandolinje:

forsvarssjef → sjef Hæren nivå 2 → bataljonssjef og/eller brigadesjef nivå 3 → bataljonssjef nivå 4

Sjefene har kommandomyndighet over nivået under og kan sammenlignes med direktører/resultatenhetsansvarlige. Heretter vil disse sjefene som innehar kommandomyndighet bli omtalt som *linjesjefer*.



Figur 2 Viser organiseringen til to utvalgte staber på nivå 2 og 3 i Hæren; Hærstaben på nivå 2 og Brigadestaben på nivå 3. Stiplet ellipse markerer de faste deltakerne på ASM for eksempelet som er gitt; Brigadestaben.

Alle sjefer på hvert nivå har hver sin stab. Staben ledes av en stabssjef eller nestkommanderende (NK), som kan være samme person. Stabene er til for å understøtte linjesjefen og undergitte enheter. Hver stab er inndelt i ulike avdelinger for ulike fagområder. For å gjøre det enkelt for leseren, vil disse heretter bli omtalt med en felles betegnelse; *avdelingssjefer*. Avdelingssjefene har ikke kommandomyndighet over det formelle nivået under, kun innad i egen avdeling. Stabene er inndelt svært likt og er således gjenkjennbart, uavhengig av nivå og type avdeling man tilhører. Nivå 3-avdelingene har tilnærmet lik inndeling, både med tanke på faginnndeling og benevnelse. For nivå 4 er inndelingen så å si identisk med nivå 3 bare at betegnelse "G" er byttet ut med "S", eksempelvis "S-3 Operasjoner" istedenfor "G-3 operasjoner".

2.2 Avdelingssjefsmøtet

ASM er et planlagt møte for en ledergruppe vi mener oppfyller kravene til et driftsmøte eller arbeidsmøte beskrevet av Lerdahl (2015) og Engström (2014) (se figur 3). Til tross for at det hovedsakelig er et driftsmøte, er ofte flere av problemstillingene og temaene av større og mer operasjonell og strategisk art, spesielt på høyere nivå i Hæren. Så langt vi kjenner til består møtet av faste møtedeltakere, med avdelingssjefene og NK/stabssjef som et absolutt minimum (se figur 2). Det er vanligvis en fast møteleder (NK/stabssjef) med beslutningsmyndighet.

Hensikten med ASM er ikke enhetlig definert for Hæren og kan derfor variere mellom nivåene og avdelingene. Møtet synes likevel å ha felles hovedhensikt, uavhengig av nivå og avdeling. Møtet skal blant annet følge opp status i underavdelingene, status på pågående arbeid, justere plan ved behov, og gjennomføre nødvendige beslutninger på innmeldte saker som har betydning for virksomheten fremover i tid (maks 1 års perspektiv). Med andre ord er hensikten slik vi ser det å sikre god virksomhetsstyring i gjennomføringsåret.

Vi har likevel valgt å ta med to eksempler fra Hærstaben på nivå 2 og Grensevakten på nivå 3 for å synliggjøre for leseren hvordan avdelingene kan velge å definere dette.

Møtene Hærstaben er ansvarlige for og involvert i, er tydelig satt i et avhengighetssystem der ASM inngår som ett av møtene. Dette er beskrevet i Hærstabens Stående ordre. ASM i Hærstaben synes å bære preg av strategisk innhold og gis følgende beskrivelse.

ASM gjennomføres før henholdsvis kommandogruppemøtet (KGM) og Hærens sjefsmøte (HSM). Under ASM skal avdelingssjefer gi en oppdatert status (avviksrapportering) innenfor sine respektive ansvarsområder i Hærens målbilde. Med bakgrunn i denne statusen, samt momenter/saker fremmet fra plangruppemøtet eller fra BRA-nivået, settes agenda for henholdsvis KGM og HSM (SO HST, 2017, s. 76)⁵

ASM i Grensevakten i Sør Varanger (GSV) har følgende hensikt: *Gjensidig informasjon mellom ledelse/stab og underavdelinger ved GSV. Sjef GSV får og gir tidsriktig informasjon vedrørende operativ og administrativ drift av GSV (SO GSV, 2016, s. 5)⁶. GSV har ikke selv definert hva slags møtetype ASM er, men som vi ser av hensiktsbeskrivelsen, fremstår møtet som et driftsmøte. Videre gir GSV følgende beskrivelse for møtets mål og resultat: *Beslutninger av enkeltsaker som ikke ligger inn under avdelingssjefens (adm. merknad. les: kompanisjef) myndighetsområde.**

2.3 Deltakere på ASM – Hærens ledergrupper

En ledergruppe kan defineres som en gruppe ledere som rapporterer til en overordnet leder, som møtes regelmessig, og som oppfatter seg selv som en ledergruppe i organisasjonen (Bang og Midelfart, 2012, s. 22).

⁵ Stående ordre for Hærstaben – SO HST, 8.aug 2017 (pkt. 3.4.2.3)

⁶ Stående ordre GSV – SO GSV, 2016 (kapittel 2)

Deltakere på ASM i Hæren er hovedsakelig militært ansatte. Denne betydningen er sammensatt, men i denne sammenheng verdt å belyse av to grunner. For det første kjennetegnes ledergruppene i Hæren med en spesiell *teamfølelse* som blant annet betyr at en har forståelse for at man er gjensidig avhengig av hverandre for å nå mål. I denne sammenheng betyr det at militære ledere er utdannet og trent til å jobbe i team og lede team. Ofte er de testet i ekstreme situasjoner hvor liv kan avhenge av hvorvidt en mestrer dette. Denne teamfølelsen er etablert og målrettet utviklet gjennom profesjonsidentiteten. Fra felles utdanning som befal, Krigsskole og i internasjonale operasjoner, til øvelser hjemme i Norge. Dette kan føre til at studiekullinger og kolleger blir svært godt kjent med hverandre og ofte knytter tette bånd. Ledergruppene i Hæren kjenner derfor trolig hverandre godt, har jobbet sammen tidligere, og er vant til å jobbe i team mot felles mål.

For det andre kjennetegnes ledergruppene i Hæren ved at de har utviklet *felles mentale modeller*, og kan med det ha gode forutsetninger for å samarbeide godt. Hvordan har de oppnådd dette? Et forhold er deres felles utdanningsbakgrunn. Et annet forhold er flere års tjenestetid med Forsvaret som eneste arbeidsgiver siden de var 18 år. Det er helt vanlig for militært befal å skifte stilling etter to til tre år, ofte på tvers av fagfelt, og på flere ulike nivå. Det gir en bredde-erfaring og bedre kjennskap til- og forståelse for organisasjonen og kulturen som råder.

Oppsummert er deltakere på ASM i Hæren preget av en profesjonsidentitet, uniform utdanning og bred tjenesteerfaring over mange år i samme organisasjon gjennom fokus på *teamfølelse* og utvikling av *felles mentale modeller*. Hvilke utfordringer dette kan føre til som ledergruppe kommer vi tilbake til i kapittel 3.5. Hvilken påvirkning disse kan ha for resultatene vil vi diskutere i kapittel 6.

3 Kapittel 3 - Teori



I følgende kapittel vil vi presentere teori innenfor de elementene og begrepene vi mener er viktig for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Vi vil presentere hva et *møte* er og konkludere med en definisjon til bruk i oppgaven. På bakgrunn av definisjonen vil vi belyse ulike former for planlagte møter og oppsummere med hva ASM er i denne sammenheng. Begrepet *effektivitet* vil deretter redegjøres for. Vi tydeliggjør på hvilken måte begrepet skal forstås og bli anvendt videre i oppgaven. Med dette som bakteppe, vil vi presentere hva nyere forskning sier kjennetegner *effektive møter*, med hovedvekt på en modell fra Lerdahl (2015), før vi trekker inn elementet *ledergruppe*. Leseren skal få kjennskap til hva som karakteriserer ledergrupper og *effektive ledergrupper og -team*, sistnevnte med bakgrunn i en tredelt modell fra Bang og Midelfart (2012). Til slutt ser vi kort på sammenhengene mellom effektive møter og effektive ledergrupper. Kapitlet som helhet har ingen hovedkonklusjon siden vesentlige delkonklusjoner blir gitt underveis.

3.1 Hva er et møte?

Et møte er en sammenkomst av mennesker, enten fysisk eller virtuelt, der disse menneskene samhandler mot et resultat. Samhandlingen kan være å dele og utveksle informasjon og kompetanse, løse problemer, finne nye løsninger og ta beslutninger (Lerdahl, 2015, s. 10).

Definisjonen til Lerdahl legger til grunn en ensidig forståelse av at menneskene samhandler mot et resultat, altså at det eksisterer et mål eller en hensikt med sammenkomsten. Møtene skal realisere et formål. Hindle (2000) på sin side åpner opp for at en ikke nødvendigvis behøver å ha noe resultat å samhandle mot, men at et møte *også* kan være tilfeldige sammenkomster på uformelle plasser som eksempelvis i korridoren. Begrepet møte favner således bredt. Alt fra sammenkomster mellom to mennesker i forbifarten; altså fra et lite, ikke-planlagt møte uten innkalling og uten resultat å sikte mot, til godt planlagte

sammenkomster mellom mennesker der eksempelvis ønsket måloppnåelse er kjent for deltakerne.

Videre har Kaye (1998) en definisjon som ikke uttrykker behovet for resultat eksplisitt, men som ligner Lerdahl (2015) sin ved at han poengterer at det må utføres arbeid – noe skal oppnås. I kontrast til Lerdahl (2015) og Hindle (2000) hevder Kaye (1998) at arbeidet som skal utføres må kreve innsats fra en gruppe samtidig som sammensetning av menneskene i gruppen ikke er tilfeldig: *A meeting is a team activity where selected people gather to perform work that requires group effort* (Kaye, 1998, s. 7).

Felles for de ovennevnte definisjonene er at det trengs mer enn én person for å utgjøre et møte, et møte kan være både ikke planlagt og planlagt, og ingen av dem gir noen avgrensning i tid og rom. Det som skiller dem er om menneskene som samhandler er tilfeldige eller bevisst satt sammen, samt hvorvidt møtet har en hensikt eller ønske om å oppnå et resultat eller et arbeid.

Planlagte møter vil alltid ha en form for mål-mening og således et resultat å sikte mot, selv om det ikke alltid nødvendigvis er kommunisert ut på forhånd eller er skrevet ned. Møteleder planlegger en sammenkomst fordi en ønsker å oppnå noe. Dette ekskluderer dog ikke muligheten for udefinerte resultat som eksempelvis den sosiale gevinsten en kan få bare ved å møtes.

Legger vi dette til grunn, vil vi i det videre arbeidet se nærmere på *planlagte møter* hvor deltakerne kan *samles både fysisk eller virtuelt, er forhåndsutvalgte* samt at et møte krever *aktiv deltakelse fra alle*.

Møter kan være av typen planlagte og ikke-planlagte, men de kan også variere i formaliseringsgrad. På den ene siden har vi formelle møter som ofte har lang forberedelsesfase, strengt utvalgte deltakere, en tydelig agenda som ikke fravikes, og et starttidspunkt og lengde på møtet som overholdes. Et eksempel på et slikt møte i Forsvaret er etatsstyringsmøte der Forsvarets øverste sjef, forsvarssjefen, møter ministeren eller departementsråden. Dette møtet gjennomføres med formalisering som formål. Alt er avklart mellom Forsvaret og Forsvarsdepartementet på forhånd, deltakerne har ofte lest igjennom hverandres snakkepunkter, briefene er godt kjent og referatet er hovedsakelig ferdigskrevet. I den andre ytterenden har vi uformelle møter. Disse er preget av en medlemssammensetning som ofte er uavklart på forhånd, møtet er preget av en improvisert agenda og tid er flytende.

Det er ikke mange slike møter som vi kjenner til i Forsvaret, men et eksempel kan være ukentlig plenums møte i en av stabenes avdelinger. Enkelte avdelinger avvikler disse som uformelle møter. Møtets plassering kan eksempelvis være et åpent kontorlandskap der mange av deltakerne blir stående rundt pultene. Møtet kan være preget av informasjonsformidling, gjerne gjennom en monolog. Andre enn avdelingens ansatte kan stikke innom om ønskelig, og møtet kan være kombinert med kake, bursdagsfeiringer, lotteri og annen aktivitet av sosial verdi. Planlagte møter kan være både uformelle og formelle.

Ser vi ovennevnte forståelser av et møte i lys av oppgavens kontekst, kommer vi frem til vår foreløpige definisjon av et møte:

Et møte er en planlagt gruppeaktivitet hvor bestemte mennesker samles, enten fysisk eller virtuelt, for samhandling som krever gruppeinnsats. Dette gjøres i den hensikt å skape et resultat som gir merverdi. Samhandlingen kan være å dele og utveksle informasjon og kompetanse, løse problemer, finne nye løsninger og ta beslutninger.

3.2 Planlagte møtetyper

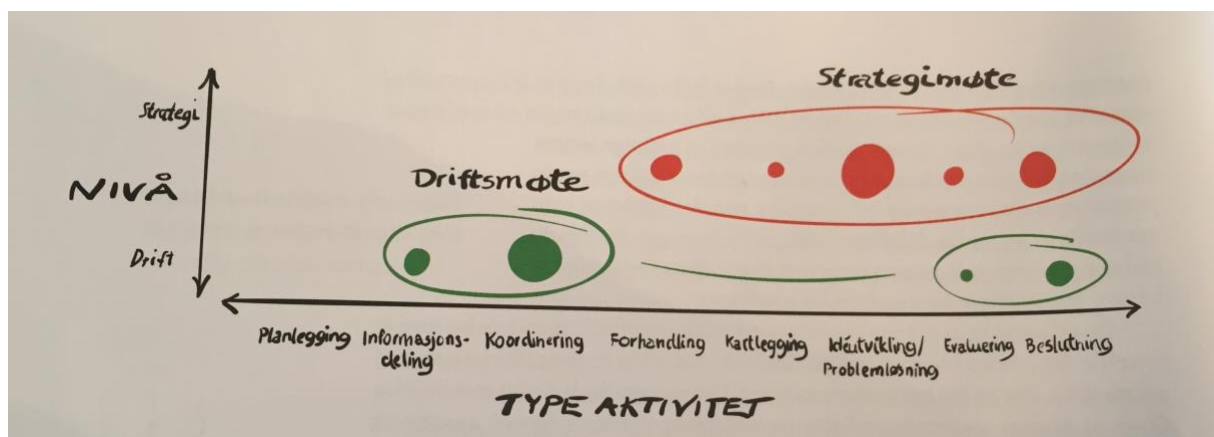
Leseren kan sikkert nevne en rekke ulike typer møter en har deltatt på de siste årene; diskusjonsmøter, beslutningsmøter, prosessmøter, idemyldringsmøter, formøter, forberedelsesmøter, arbeidsmøter, teamutviklingsmøter, eller informasjonsmøter med flere. For å unngå såkalt «møtelapskaus» er det viktig at en virksomhet definerer de ulike møtetyperne og har et bevisst forhold til forskjellene (Lerdahl, 2015). Dette understøttes av Engström (2014), som i sin doktorgradsavhandling «Lärande samspel för effektivitet» er tydelig på at ledere må holde møter knyttet til fortløpende arbeidsoppgaver atskilt fra de som vedrører utviklende prosesser. Grunnen til dette er at type møte vil påvirke utfallet av møtet gjennom:

- møteleders innretning og organisering av møtet
- hvilket metodevalg møteleder velger for gjennomføring
- sammensetning av deltakere.

Type møte må med andre ord henge sammen med hensikten med møtet; hva ønsker en å oppnå? Et eksempel kan være at dersom en sak krever en beslutning, må sammensetningen av mennesker inneha beslutningsmyndighet, og møtet tilpasses den aktiviteten. Lerdahl (2015) gir rom for å blande flere aktiviteter i ett og samme møte, men da må møteleder sørge for

tydelige overganger, profesjonell håndtering, og tilpassede metoder og prosesser for de enkelte aktivitetene.

Engström (2014) deler møter inn i to hovedkategorier; arbeidsmøter og utviklingsmøter. Lerdahl (2015) på sin side fremstiller de ulike møtetyper i et diagram hvor han deler inn ”ulike typer aktiviteter” på den ene aksene og ”ulike nivåer” på den andre aksene (se figur 3).



Figur 3 Lerdahls modell for ulike møtetyper (Lerdahl, 2015, s. 18).

Lerdahl (2015) kategoriserer møter i åtte ulike typer aktiviteter fra planlegging til beslutning. Møter på driftsnivået vil inneholde mer koordinering og informasjonsutveksling, og møter på det strategiske nivået vil inneholde mer idéutvikling og beslutninger. Dette har likhetstrekk med Engströms teorier. Hun trekker frem *arbeidsmøtene* på den ene siden, som kjennetegnes av hyppige møter som tar for seg daglige problemstillinger - lik som Lerdahls driftsmøte. På den andre siden beskriver hun *utviklingsmøter* som kan sammenlignes med Lerdahls *strategimøte* og handler om å håndtere større, grunnleggende problemer i organisasjonen, samt bidra til langsiktig utvikling (Engström, 2014).

Hindle (2000) baserer møtetyperne på hovedhensiktene (1) gi opplysninger (2) gi instruksjoner (3) ta beslutninger eller sette dem ut i livet (4) skape kreative ideer (5) forslag til diskusjonstema eller fatte vedtak. Derimot har flere av disse likhetstrekk med aktivitetene informasjonsdeling, beslutning, idéutvikling, kartlegging og beslutning vi finner hos Lerdahl (2015).

Jennings (2007) på sin side trekker frem perspektivet om møtet som en sosial arena på arbeidsplassen. Han belyser at møtet kan bidra til at deltakerne unngår en følelse av isolasjon.

Det vil si at møter kan bidra til at relasjoner mellom kolleger bygges og fungerer som en profesjonell utvikling gjennom systematisk kunnskapsøking. Møtene kan således skape og øke engasjementet hos den enkelte ansatte.

Oppsummert kan vi si at det finnes mange ulike møtetyper. Vi har tidligere konkludert med at ASM er et planlagt møte. Videre har ASM en moderat formaliseringsgrad fordi møtet hovedsakelig har faste medlemmer, er bestemt i tid, opptar ledergruppen i den enkelte enhet og gjennomføres på bakgrunn av en agenda. ASM tilhører noe midt mellom driftsmøte og strategimøte, dog med tyngde på driftsmøte. ASM vil dog kunne være preget av mer strategi og langsiktig utvikling jo høyere opp i organisasjonen en kommer. For å unngå ”møtelapskaus” – må det stilles høye krav til tydelig møteledelse i forhold til hva som skal behandles på møtet, til hvilken avsatt tid, og med hvilken prioritering (Lerdahl, 2015).

3.3 Effektivitet og produktivitet

Forslund (2003) hevder at den vanligste måten å definere effektivitet på er å betrakte begrepet fra et rasjonelt perspektiv. Her deles det i to perspektiver vi kjenner fra engelsk ”effectiveness” og ”efficiency”. *Effectiveness* vektlegger måloppnåelse ved at man gjør de riktige tingene, altså overenstemmelsen mellom de resultatene man oppnår, og de målene en har. Det er i denne sammenhengen begrepet effektivitet gjerne blir brukt. *Efficiency* beskriver hvordan man anvender ressursene, altså om man gjør tingene riktig. Ved sistnevnte forståelse benytter vi oss ofte av ordet produktivitet på norsk. Produktivitet refererer til forholdet mellom resultatene en oppnår og de ressursene en har benyttet for å nå disse resultatene – input vs. output. Denne form for effektivitet brukes gjerne i et økonomisk perspektiv der man benytter seg av en matematisk formel og kvantitative faktorer. Effectiveness er, på bakgrunn av det ovennevnte, noe vanskeligere å konkretisere og er mindre kvantifiserbart. Dette henger sammen med at det vanskelig finnes noen begrensning på hvor effektiv en organisasjon kan bli.

Forståelsen av de to perspektivene på effektivitet støttes av flere, blant annet Mahoney (1988) som Bang (2010) refererer til, samt Busch og Vanebo (2009).

Busch og Vanebo definerer effektivitet som; *Verdiskapning i forhold til ressursbruk hvor begge elementene er beregnet i verdi. I et regnskap forekommer overskudd som verdiskapning minus ressursforbruk* (Busch og Vanebo, 2009, s. 60). De sier videre at produktivitet er som forholdet mellom produksjonsmengde og resultatinnsetts. Samtidig, økt produktivitet behøver

ikke bety at en har vært effektiv i en produksjonsprosess. I en møtesituasjon kan gruppen være produktiv i form av at mange beslutninger tas, men det vil ikke nødvendigvis si at møtet har vært effektivt.

Busch og Vanebo sin definisjon av effektivitet presiserer at det de kaller elementer må kunne beregnes i verdi. I bedrifter med konkrete og kvantitative målbare parametre for input og output er dette trolig enklere enn for bedrifter som driver produksjon av tjenester eller samarbeid mellom mennesker for å skape merverdi. Busch og Vanebo (2009) sier derfor at når den offentlige virksomheten skal knytte effektivitet til produkter og tjenester, kan den måle effektivitet etter tilfredshet og kvalitet. Dersom en ikke kan knytte ressursbruk til kvantitative, matematiske målinger, må det utvikles andre gode målindikatorer for resultater (Busch og Vanebo, 2009). En matematisk beregning av effektivitet og en økonomisk forståelse av effektivitet og effektivitetsvurderinger vil være krevende å legge til grunn for det vi skal se på i denne oppgaven. Hvordan skal verdiskapning av et møte kvantifiseres? Dette blir spesielt krevende når vi inkluderer Jennings (2007) forståelse av begrepet møte, som også inkluderer de sosiale, ikke-kvantiserte gevinstene av en slik sammenkomst. I denne sammenhengen er vi derfor avhengig av å identifisere *hvordan* vi skal måle ASM, uavhengig av om det er produktivitet eller effektivitet – eller begge.

Til tross for at flere mener det er forskjeller mellom effektivitet og produktivitet trekker Bang og Midelfart (2012) også frem likhetstrekkene, nemlig at de begge er mål på en gruppes resultater og kan si noe om hva gruppen har oppnådd. Tangen (2005) har i sin forskning gått i dybden på en rekke begreper i samme sjanger; efficiency, effectiveness, productivity, performance med flere. En av konklusjonene hans var at begrepene ”effectiveness” og ”efficiency” defineres svært ulikt, vagt, og at begrepene ofte blandes sammen. Hans oppfatning er at produktivitet på engelsk (”productivity”) favner om både ”efficiency” og ”effectiveness”. Videre hevder han at det til syvende og sist er *konteksten* som avgjør hvordan man velger å forstå og anvende begrepene.

Oppsummert, basert på drøftingen ovenfor, er det klart for oss at begrepet effektivitet og produktivitet ikke har kun *en* klar definisjon. I dagligtale bruker vi effektivitet stort sett for begge forståelsene av begrepet, slik at produktivitet og effektivitet blir håndtert som synonymer. For at oppgaven blant annet skal kunne være et nyttig bidrag til å kunne forbedre ASM, mener vi det er riktig og viktig at vi inkluderer begge perspektivene i vår forståelse av effektivitet. Det gjør at vi kan undersøke ASM med åpne øyne og ikke definere uklare

begreper så snevert at vi overser viktige områder og rom for forbedring. Begrepet effektivitet må således ses i lys av konteksten, slik Tangen legger til grunn. I det foreliggende arbeid blir det derfor viktig å identifisere hvordan vi skal måle effektiviteten i avdelingssjefsmøter. Vi må med andre ord finne gode *måleindikatorer* for å kunne si noe om i hvilken grad ASM oppleves som effektivt eller ikke. Vi kommer tilbake til hvilke valg vi har gjort i metodekapitlet.

3.4 Hva kjennetegner mer konkret et effektivt møte?

Hvordan skal møter planlegges, gjennomføres, og følges opp for å være effektive? Hva innebærer det for møtelederen, og hva innebærer det for den enkelte deltakeren? Disse spørsmålene er blitt stilt utallige ganger og vært gjenstand for bred forskning. Nedenfor vil vi trekke frem noen av funnene i nyere forskning, startende med Erik Lerdahl. Resultatene fra hans forskning vil utgjøre bakgrunnen for flere av spørsmålene som blir stilt i hoveddelen av spørreundersøkelsen vår. Lerdahl (2015) har oppsummert veien til et slagkraftig møte gjennom fem grunnleggende punkter for god møteledelse. De fem punktene samler han i det han kaller en stjernemodell.

3.4.1 Lerdahls stjernemodell

Lerdahl (2015) mener alle har et ansvar for at et møte er vellykket, både møteleder og – deltakere. Likevel har møteleder et særskilt ansvar, og han oppsummerer møteledelse i fem grunnleggende punkter visualisert i modellen *stjernemodellen for slagkraftige møter* (se figur 4). I tillegg har han, med stjernemodellen som bakteppe, oppsummert enkelte prinsipper for å lykkes med et møte. Vi vil senere i oppgaven søke å knytte disse prinsippene sammen og se dem i sammenheng med øvrig teori, blant annet Bang og Middelfart (2012) sin forskning på effektive ledergrupper og effektive ledermøter.

I det følgende vil vi gi en kort presentasjon av Lerdahls stjernemodell.



Figur 4 Lerdals stjernemodell for det han kaller slagkraftige møter (Lerdahl, 2015, s. 19).

Planlegge. Planlegging er en del av forberedelsesfasen. Planlegging øker sjansene betraktelig for at møtet blir vellykket. Konkrete spørsmål kan være: 1) hvem skal delta på møtet 2) hvordan skal møtet ledes 3) hvordan involvere møtedeltakerne osv. Lerdahl understreker at møtet må ha et tydelig formål og agenda fordi dette påvirker alle valg møtelederen gjør videre i planleggingen. Hvilken metode skal benyttes, hvordan involvere, og så videre. Agendaen må være tydelig og sendes ut i god tid slik at møtedeltakerne kan forberede seg. Lederen bør også stille seg spørsmål om møtet er nødvendig, samt hvem som bør delta. Siden ASM er et generisk møte som gjentas hver eller annenhver uke, har møteleder og –deltakerne gode forutsetninger for å kunne samles om et overordnet mål og hensikt med møtet. Samtidig kan hyppig gjennomføring av møtet føre til rutinemessig ”sløvhet” – også knyttet til forberedelser, samtidig som det kan være så kort tid mellom hvert møte at en ikke opplever at en har tilstrekkelig med tid til å utarbeide en god agenda eller forberede seg på andre måter.

Prosesslede. Prosesslede inngår i gjennomføringsfasen og favner fire punkter:

(1) Definerte spilleregler:

Tydelige spilleregler kan bidra til å skape en god møtekultur og blir en del av deltakernes naturlige møteatferd, bevisst eller ubevisst. Spillereglene kan bli faste, interne møteregler. Eksempler på spilleregler: Møtet skal starte på tid. Alle skal aktivt delta. Tilbakemeldinger skal være konstruktive og ærlige osv. Spillereglene må være kjent for alle og utarbeides i fellesskap for å gi eierskap, deretter synliggjort og akseptert av deltakerne for at de skal få den nødvendige kraft. Etablering av spilleregler bør være en relativt enkel sak å få på plass i ASM

ettersom deltakersammensetningen i utgangspunktet er fast. Anvendelse og oppfølging av dem behøver derimot ikke være en like enkel sak.

(2) Arbeidsform og metodebruk:

Møteleder bør være bevisst hvilken type arbeidsform og hva slags metode gruppen skal benytte til de ulike sakene. På den måten kan en rekke fallgruver som hemmer møtekvaliteten unngås. Møtelederen vil bedre kunne styre involveringen slik at flere engasjeres. Variasjon i arbeidsform basert på agenda vil også virke motiverende for deltakerne og opprettholde interesse under møtet, spesielt for et rutinepreget avdelingssjefsmøte.

(3) Sammensetning av deltakere:

Det er viktig å ha klarhet i *hvem* som skal delta og *hvorfor* de skal delta. I flere organisasjoner er det tydelig hvem som sitter med beslutningsmyndighet for hva. Forsvaret er en hierarkisk organisasjonsform med tydelige beslutningslinjer, men det bør gis åpning for at deltakere kan påvirke både agenda og innhold. For beslutningsmøter sier Lerdahl (2015) det kan være viktig å inkludere deltakere som har sittet tett på det arbeidet som skal bunne ut i beslutningen(e), ettersom lederne ofte mangler den nødvendige innsikt i- og forståelse for sentrale detaljer. Samtidig hevder han at en bør vurdere å inkludere vedkommende som skal være ansvarlig for å implementere beslutningen og følge den opp i praksis. I og med at ASM består av faste deltakere, kan det være viktig å åpne opp for muligheten for å ha med også relevante eksterne deltakere der saken(e) tilsier det.

(4) Aktiv bruk av rommet:

Møteleder kan utnytte rommet slik at gruppen får bedre dynamikk og mer aktiv deltakelse. Elementer her kan være deltakernes plassering i rommet, bruk av vegger til oppheng og formidling, som også fremmer fysisk aktivisering av deltakerne i rommet. Sistnevnte sies å kunne bidra til å gi ”mental bevegelse” i form av nye tanker, og møtene kan oppleves som mindre slitsomme (Lerdahl, 2015).

Oppfølge

(5) Ansvarliggjøring:

Samtlige deltakere må ta ansvar for egen atferd, at de er interesserte, aktive og lyttende. Dette gir forutsetninger for en produktiv gruppedynamikk. Deltakerne må også ta ansvar for å følge de krav møteleder stiller til dem. Konkret handler dette om økt bevissthet blant deltakerne på hvordan deres atferd kan fremme og hemme gode møter. I og med at ASM er et

ledergruppemøte, bør vi kunne forutsette at samtlige medlemmer, hvorav alle er ledere, innehar høy grad av blant annet ansvarsfølelse og forpliktelse. Dette er egenskaper som skal kjennetegne en god offiser og befal. Det må fremkomme klart under møtet hvem som gjør hva, når, og som en del av oppfølgingen i etterkant av møtet må deltakerne ha klare ansvarsområder, som forhåpentligvis vil skape en forpliktelse før, under, og etter møtet. Når møtet er ferdig, gjenstår eventuelle referat og etterarbeid. I tillegg fremhever Lerdahl også viktigheten av at deltakere stiller krav til møteleder og hverandre.

(6) Klare beslutninger:

Beslutninger må være tydelige og oppfattes likt, og referatføring av beslutninger tatt er helt nødvendig. Lerdahl beskriver flere former for ulike typer av beslutningsmøter, hvor ASM er et slikt møte. På ASM ligger beslutningsmyndigheten hos linjesjefen eller møteleder (NK/stabssjef).

Involvere. Møtelederen må aktivisere og involvere deltakerne. Hva gjør møteleder om deltakerne er passive når det trengs engasjement og innspill? Her trenger møteleder verktøy som kan benyttes for å få aktivisert og vekket interessen til deltakerne. Et møte preget av monolog fra møteleder har liten hensikt, fordi monologen like gjerne kunne vært distribuert via andre informasjonskanaler, slik Jennings (2007) er tydelig på. Som eksempel fordrer minst syv av de åtte ulike aktivitetene synliggjort i Lerdahls modell (se figur 3) at mer enn *en* person blir involvert og/eller involverer seg.

Synliggjøre. Møteleder bør sørge for at tanker, innspill og resultater blir notert underveis, skriftlig og synlig for alle. Dette er viktig av flere grunner. For det første vil forslag og innspill få en modningstid. Dette gir informasjonen økt tyngde, og vil hindre gjentakelse fra andre. For det andre hjelper det å huske viktig informasjon som blir sagt dersom møtet ikke har en referent. For det tredje vil deltakerne kunne bli mer aktive og involverte ved at ting noteres, for en selv eller i plenum – og man vil huske mer av den kunnskapen som deles under møtet.

Oppsummert kan vi si at stjernemodellen inkluderer mange viktige områder å hensynta når et møte skal gjennomføres. Lerdahl (2015) vektet ikke de ulike områdene og setter dem således ikke i noe tydelig prioritert rekkefølge, men han presiserer at bevissthet rundt prinsippene nevnt over er det viktigste og at det finnes utallige valgmuligheter.

Situasjonsbestemte valg er viktig for å oppnå ønsket effekt, samt valg i forhold til type aktivitet og type møte. Her bærer naturlig nok møteleder det tyngste ansvaret.

3.4.2 Hva sier annen forskning om effektive møter?

Kirkpatrick (2006) benytter seg i all hovedsak av begrepet produktivitet når det snakkes om effektivitet og samler tre kriterier som han mener må være oppfylt for at et møte skal anses som produktivt. 1) ”Ble målet med møtet nådd?” 2) ”Ble møtets mål nådd innen en viss tid?” Dette kan være vanskelig å måle da møtedeltakerne kan ha ulik oppfatning av hva som er nødvendig av tidsbruk til eksempelvis diskusjoner, innspill med mer, og 3) ”Er deltakerne tilfreds med møtet?”.

Weaver og Farrell (1997) har på sin side få kriterier for hva som trengs for å kunne kalle et møte effektivt, men er ikke ulik Kirkpatrick. De oppsummerer det hele med ett spørsmål; *Er meningen med møtet oppfylt innen tilmålt tid?* En slikt spørsmål fordrer dog at deltakeren kjenner til meningen med møtet eller selv har definert en mening med møtet. En av delene i Lerdahls stjernemodell (planlegging) må således til en viss grad fungere for at Weaver og Farrel skal kunne finne ut av om møtet er effektivt eller ikke.

Funnene til Lerdahl støttes av Chan (2003). Hun trekker frem flere forhold som hun mener er viktig for at møtet skal oppfattes som vellykket; (1) møtet er nødvendig, med et klart mål (2) møtet har en agenda som er overkommelig innenfor tid som er satt av til møtet, (3) ansvars- og oppgavefordeling samt rolleavklaring (4) sammensetning av møtedeltakere er riktig (5) og at deltakere stiller forberedt, i tillegg til at møtet må starte og slutte i tide. Som vi ser dekkes alle fem av Lerdahls prinsipper.

Kaye (1998) hevder det er mest effektivt å la rutineinformasjon, som eksempelvis instruksjoner, policy'er, nyhetsrapporteringer med mer deles via mail, intranett eller andre en-til-en distribusjonskanaler. Det finnes naturligvis unntak, som blant annet kunngjøringer i sosial kontekst som bursdager og jubileum osv. Jennings (2007) støtter Kayes og sier at møter ikke burde være en arena for informasjonsspredning. Dette er interessant ettersom informasjonsdeling er en av aktivitetene vi finner igjen i Lerdahl sin modell over ulike møter (se figur 3). Likevel sier Lerdahl (2015) at involvering er viktig og innholdet i stjernemodellen innebærer involvering av/samarbeid mellom to eller flere deltakere, noe som ikke er nødvendig ved enveis informasjonsdeling av den karakter Kaye og Jennings beskriver.

Oppsummert: Basert på ovennevnte forskning ser vi at Lerdahls funn og anbefalinger langt på vei støttes av annen forskning. Derimot finner vi et noe divergerende syn på hvordan informasjonsdeling bør foregå, og konkluderer foreløpig med at ulike forskere har en noe ulik oppfatning av hvordan informasjon skal distribueres men at vi legger til grunn, for ASM som et ledergruppemøte, at informasjonsdeling bør holdes til et absolutt minimum. Gjennom forskning ser vi også at det å gjennomføre et effektivt møte er sammensatt, fordrer høy grad av bevissthet og stiller krav til ulike ferdigheter – både fra møteleder og møtedeltakerne.

3.5 Hva er en ledergruppe?

ASM er et ledergruppemøte. Vi vil derfor beskrive hva som kjennetegner en ledergruppe til forskjell fra andre arbeidsgrupper, og se det opp mot særtrekkene ved Hærens ledergrupper presentert i kapittel 2.

Bang og Midelfart (2012) har delt arbeidsgrupper inn i tre typer; *produksjonsgruppe*, *opptredengruppe* og *beslutnings- og problemløsende gruppe*, hvorav ledergruppen – også den vi skal se på - plasseres i sistnevnte.

Teamtype/Aspekt	Målklarhet	Måltype	Grad av rutine	Kritiske Individuelle ferdigheter	Kritiske teamferdigheter
Produksjon	Høy	Kvantitativ	Høy	Manuelle/tekniske	Koordinering
Opptreden	Middels	Kvalitativ	Middels	Kunstneriske	Tilpasning
Beslutning	Lav	Kvalitativ	Lav	Intellektuelle og sosiale	Kommunikasjon

Tabell 1 Tre ulike typer arbeidsgrupper og hvordan de skiller seg fra hverandre (Bang og Midelfart, 2012, s. 20).

Tabellen over gir en skjematisk oversikt over forskjellene mellom de ulike gruppene basert på faktorene ”målklarhet”, ”måltype”, ”grad av rutine”, ”kritiske individuelle ferdigheter” og ”kritiske teamferdigheter”. Siden ledergruppen på ASM defineres som type ”beslutnings- og problemløsende”, vil vi kun beskrive denne.

Ledergruppen som beslutnings- og problemløsningsgruppe kjennetegnes ved at de jobber med kognitive oppgaver, produserer beslutninger, samt beslutningsgrunnlag og forslag til

løsninger på ulike problemer. Her vektlegges kommunikasjonsmessige og intellektuelle ferdigheter. Produktet som skapes er ofte immaterielt, og det vil stadig være uenighet i gruppen om deres eksistensgrunnlag. Det er vanskelig å trene på de ferdighetene som skal til for å lykkes fordi dette påvirkes av hvilken sak som diskuteres, hvilke interesser de ulike medlemmene har, og hvor godt de ulike medlemmene samhandler. Ledergruppen må kunne takle relasjonelle utfordringer som oppstår underveis. Dette stiller krav til å kunne improvisere og håndtere det ukjente. Forberedelsene handler mer om forståelse for komplekse problemer som skal diskuteres, bevissthet rundt egen atferd, samt fremgangsmåte mot deltakende kolleger (Bang og Midelfart, 2012).

Er det forskjell mellom en beslutnings- og problemløsningsgruppe bestående av ovennevnte ledere sammenlignet med en gruppe bestående av saksbehandlere og øvrige medarbeidere? Bang og Midelfart (2012) er tydelige på at det er det. For det første vil ledere kunne motiveres til å presentere seg selv og egen enhet positivt på møtet. Dette fordi de selv leder en egen avdeling eller seksjon som skaper ansvarsfølelse for et fagområde eller deler av virksomheten. I tillegg rapporterer disse direkte til samme lederen, som ofte er møteleder. Dette er også tilfellet for sammensetningen av deltakere i ASM. For det andre kan det være krevende å samle gruppen mot en felles retning i arbeidet fordi enkelte ledere mangler kunnskap og forståelse for hverandres områder. Dette kan forekomme for ledergruppene vi skal se på. Likevel, for ledergruppene i ASM, er det større sannsynlighet for at medlemmene har forståelse for hverandres fagfelt. Dette fordi ledergruppen har bred tjenesteerfaring fra andre fagfelt tidligere i karrieren og gjennom felles utdanning. For det tredje kan interessekonflikter, allianser og maktpill oppstå som følge av egne motiv knyttet til eksempelvis karriere. Dette kan inntreffe i vårt utvalg, til tross for teamfølelsen nevnt i kapittel 2, da mange av medlemmene ønsker en livslang karriere i Forsvaret og dermed kan se øvrige medlemmer som konkurrenter. For det fjerde kan det oppstå et dilemma knyttet til prioritering. Skal lederen prioritere egen avdeling eller gjøre det som er overordnet best for hele enheten på tross av egen avdelings gevinst?

Ovennevnte forhold vil kunne utfordre Lerdahls prinsipper om prosessledelse og viktigheten av riktig sammensetning av gruppen (Lerdahl, 2015). Lerdahl understreker derfor viktigheten av et *klart formål*. Dette vil ofte kunne være vanskelig da ledergruppen ikke er en egen produksjonsenhet – slik som eksempelvis det ville vært dersom gruppen hadde vært en prosjektgruppe. Formålet kan for ledergruppen således synes noe uklart. Er formålet uklart, er dette i så fall uheldig. Bang sier følgende i et videointervju i Dagens Perspektiv fra 2016:

*Ledergrupper sliter med mye, men min erfaring er at det største problemet ledergrupper har er at medlemmene ikke er klar over hvorfor de er til som ledergruppe. Hvilken forskjell skal ledergruppen gjøre? De er verken klar over hvilken rolle ledergruppen har i organisasjonen eller hvilken rolle de har som medlem av ledergruppe.*⁷

Det er viktig å forstå en ledergruppes kompleksitet når en skal vurdere et avdelingssjefsmøtes effektivitet. Er eksempelvis ledergruppene like – uavhengig av nivå i Forsvaret? Ikke nødvendigvis. Hærens ledergruppe på nivå 2 (Hærstaben) kan ses som Hærens toppledergruppe. De skiller seg noe ut ved at de har ansvaret for resultatene og oppfølging av de strategiske føringene som er gitt av Forsvarsdepartementet til Hæren via forsvarssjefen og hans stab. Bang og Midelfart (2012) trekker frem noen særegne utfordringer knyttet til toppledergrupper som kan påvirke hvorvidt ledergruppen fungerer godt eller ikke. Vi går ikke nærmere inn på disse forholdene, da relevansen er minimal for vår besvarelse siden vi ikke gjennomfører noen sammenligningsstudie.

Et annet spørsmål er om ledergrupper i Forsvaret skiller seg ut fra ledergrupper i andre etater eller private organisasjoner? Deres særegenhet har vi kort oppsummert i kapittel 2. Særegenhetene gjaldt eksempelvis felles bakgrunn med tanke på utdanning, jobberfaring med mer. Dette kan gi ledergruppen bedre beslutningsprosesser av to årsaker: Bedre faglig bredde- og dybdeforståelse fordi samtlige medlemmer av ASM kjenner godt til kulturen, språket, hierarkiet, og ofte til og med hverandre - gjennom år med vennskap. For det andre fordi gruppen kan spare tid på prosesser ettersom medlemmene har etablerte felles mentale modeller og felles språk. Derimot er det også utfordringer knyttet til det å være utpreget uniforme. Ledergruppene i Forsvaret kan mangle mangfold, mangle kritiske blikk på saker og seg selv, ha problemer med å tenke nytt, og ha dårligere evne til å tenke forbedringsarbeid. I tillegg kan gruppen være preget av en uheldig organisasjonskultur som eksempelvis prestisjeinndeling av fagområder, som kan hemme godt samarbeid.

Oppsummert defineres deltakerne på ASM som en ledergruppe av typen beslutningsgruppe. Ifølge Bang og Midelfart (2012) er de fleste ledergruppers største utfordring mangel på målklarhet. Ettersom målklarhet er viktig for å få til effektive møter, bør dette være i fokus for ledergruppen. Desto viktigere blir det å ha et tydelig formål med det enkelte møte, slik

⁷ <http://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2016/video-ledergrupper>

Lerdahl applauderer. Ledergrupper i Forsvaret kan skille seg fra andre etaters ledergrupper fordi de er selektert, uniforme, og med forholdsvis lik utdanning og erfaring. De besitter den fordel at de har forutsetninger for å kunne kommunisere godt, fordi gruppen er forholdsvis homogen med deltakere som over langt tid har lært seg språk- og kulturformen i organisasjonen. I tillegg har de gode forutsetninger for å kjenne godt til hverandres fagområder. De må samtidig være bevisst at uniformitet kan føre til gruppetenkning hvor sunn kritikk og andre perspektiver kan utebli.

3.6 Ledergruppe eller lederteam?

Ledergrupper og lederteam brukes om hverandre i teorien, men begrepene må ha holdes adskilt. Bang og Midelfart (2012) viser til Donald Hambrick og Jon Katzenbach som mener at en gruppe er noe en èr, mens et team er noe en *kan* være. Skal man være et team er det noe en må fortjene og jobbe for å være. For å være et team kreves det en viss type atferd, samhandling, og dynamikk – det sier noe om modenhetsnivået til gruppen og hvor godt medlemmene fungerer sammen (Sjøvold, 2006). Andre forskere benytter en deskriptiv definisjon av teambegrepet, der hvorvidt gruppen er et team eller ikke avhenger av i hvilken grad gruppen har et felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengig av hverandre for å oppnå eller løse. Det vil si at de må samarbeide og koordinere for å lykkes (Bang og Midelfart, 2012). Bang legger det deskriptive synet til grunn og definerer et lederteam slik: *Et team er en gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengige av hverandre for å løse* (Bang og Midelfart, 2012, s. 38).

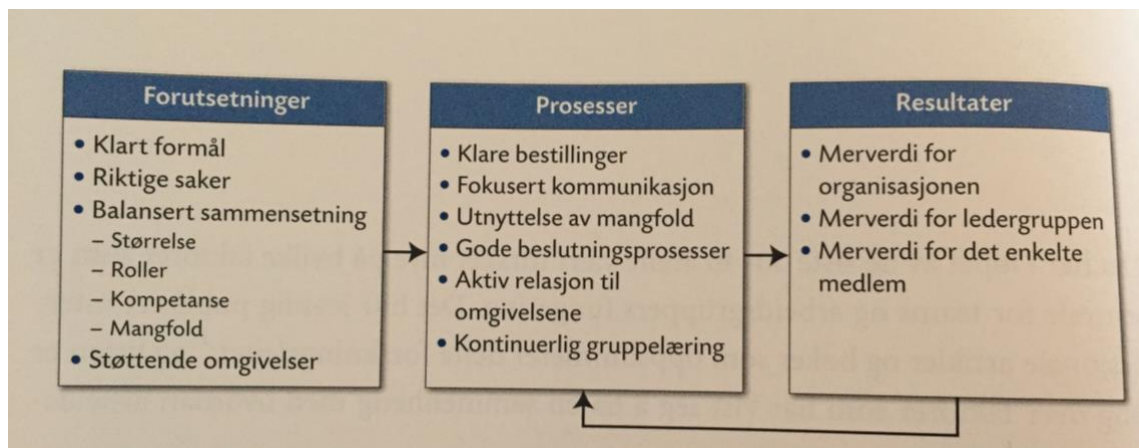
Sitatet sier ingenting om gruppen faktisk klarer å samhandle for å løse oppgavene eller ei slik Hambrick og Katzenbach vektlegger. Ut ifra definisjonen til Bang er ledergruppen på ASM å anse som et lederteam da de er flere enn to personer. De er avdelingssjefer i stab der staben har felles mål med underliggende oppgaver som medlemmene er avhengige av hverandre for å løse. En slik stab skal i hovedsak gi gode tverrfaglige anbefalinger til sjefen, sikre fremdrift på mål og arbeidsoppgaver for enheten, samt fatte veloverveide beslutninger. Staben er til for overordnet sjef, men er også til støtte for enhetene på lavere nivå.

Vi legger Bangs begrepsforståelse til grunn og vil derfor hevde at ledergruppen i ASM er et team, selv om vi vil benytte begrepet *ledergruppe* videre i oppgaven. Hvorvidt de faktisk mestrer å samhandle mot felles mål er irrelevant i denne sammenheng, men helt essensielt i neste avsnitt – og hva som utgjør et effektivt team.

3.7 Hva kjennetegner effektive ledergrupper?

Det er mye forskning på hva som utgjør gode team og mer spesifikt ledergrupper/lederteam. Vi vil i det videre trekke frem to anerkjente modeller fra henholdsvis Bang og Midelfart (2012) og Hackman (2002) for å belyse hva som utgjør effektive team. Modellen til Bang og Midelfart som vi nå skal presentere, vil - sammen med Lerdahls stjernemodell - utgjøre den teoretiske bærebjelken i vår kvantitative undersøkelse.

3.7.1 Effektive ledergrupper – Bang og Midelfarts tredelte modell



Figur 5 Bang og Midelfarts tredelte modell for effektive ledergrupper (Bang og Midelfart, 2012, s. 50).

I likhet med en rekke andre teorier om effektive ledergrupper, oppsummerer også Bang sine funn i en tredelt ”input-prosess-output/outcome modell”.

Del 1 - Input

Input består av *forutsetninger* gruppen har for å kunne fungere effektivt og som er gitt på forhånd, før møtets gjennomføring. Disse forholdene er relativt stabile og bør være tilstede i ledergruppen eller dens omgivelser. Dette er rammebetingelser for hvordan teamet skal kunne fungere. Bang har delt disse inn fire som vist i figur 5;

1. klart formål
2. riktige saker
3. balansert sammensetning
4. støttende omgivelser.

Klart formål.

En suksessfaktor som går igjen i litteraturen og som vi har vært inne på tidligere, er behovet for et klart formål for ledergruppen og det enkelte møtet, og som regel også for den enkelte sak på agendaen. Uten at medlemmene av gruppen kjenner til deres eksistensgrunnlag og/eller formålet med det de skal gjøre er det vanskelig å skape resultater. Formålet må knyttes til de tre resultatområdene vist i figuren. Det kan være problematisk å konkretisere og formulere hva formålet er, altså hvilket særegent bidrag ledergruppen skal tilføre organisasjonens verdiskapningsprosess. Det kan være hensiktsmessig å nedfelle formålet skriftlig og sikre at det er snakket om med alle tilstede slik at ledergruppen har et felles bilde av hvilke mål den skal nå. På den måten vil ledergruppen arbeide i en felles og riktig retning. Dersom felles forståelse av formålet uteblir, er det også vanskelig å velge de riktige sakene å jobbe med.

Riktige saker, består av fire aspekter som er viktig for effektiviteten til gruppen, og man stiller seg spørsmålene «i hvilken grad»...;

- (1) *Sakene er knyttet til formålet (ledergruppen og/eller ledermøtet).* Merverdi skapes når riktige saker diskuteres innenfor formålet med gruppen. Ledergruppens formål bør være en god rettesnor for utvelgelse av hvilke saker ledergruppen skal bruke tiden sin på.
- (2) *Sakene krever hele ledergruppens oppmerksomhet.* Må hele ledergruppen behandle saken? Hvis nei, bør saken sjelden inngå i et ledergruppemøte. Alternativt kan deltakelsen til enkeltpersoner vurderes (Lerdahl, 2015). Dersom arbeidsoppgavene ikke er reelle teamoppgaver, vil heller ikke gruppen kunne utvikles til et effektivt team (Bang og Midelfart, 2012).
- (3) *Sakene kunne vært løst andre steder enn i ledergruppen.* Dersom enkelte saker kan gi merverdi i et ASM, men kan håndteres like effektivt på andre måter, bør dette gjøres. Eksempel på dette kan være informasjonsdeling som ikke hører hjemme på en møtearena (Kaye, 1998; Jennings, 2007), eller det kan være behov for sparring eller innspill i en sak som ikke har krav om en beslutning på det nivået.
- (4) *Sakene utløser indre motivasjon og engasjement hos ledergruppens medlemmer.* Motivasjon og engasjement er viktig for at saker skal håndteres på en god og effektiv måte. Bang og Midelfart (2012) viser til tre psykologiske tilstander som skaper motivasjon. Det er at man opplever sakene meningsfulle og viktige, at man kjenner seg ansvarlig for de resultatene man skaper, og at man får kunnskap om hvor godt

man utfører arbeidet sitt. Til tross for dette må ledergruppen behandle saker som ikke alltid vekker stor indre motivasjon og engasjement.

Balansert sammensetning. Denne faktoren består av de nye fire aspekter a) størrelse b) roller c) kompetanse og personlighet d) mangfold.

- (a) *Størrelse.* Flere hevder at størrelse på gruppen har innvirkning på deres effektivitet. Nøyaktig hvor mange er uklart, men forskere som eksempelvis Wheelan (2009) hevder at 5-6 personer er idealet. Økt størrelse kan bidra til prosessstap. Økningen i gruppers produktivitet har en tendens til å avta jo flere som er med i gruppen (Bang og Midelfart, 2012).
- (b) *Roller.* Roller er forventninger som dannes i forhold til bestemte personer eller posisjoner i gruppen, og kan mer formelt defineres som; sett av handlinger som er karakteristiske for personer i en bestemt sosial kontekst (Bang og Midelfart, 2012, s. 91). I denne konteksten knyttes roller til funksjoner som må dekkes for at ledergruppen i ASM skal fungere effektivt. Det skilles ofte mellom uformelle og formelle roller. Sjef for avdeling X, oberst⁸ Y og lignende er eksempler på formelle roller – de er ofte tildelt en person og er således på forhånd knyttet forventninger til. Uformelle roller er ofte roller en selv har påtatt seg eller gjennom atferd er blitt tildelt i samhandling med andre. Av uformelle roller kan det nevnes ”pratmakeren”, ”den omsorgsfulle”, ”den kritiske”, og så videre. Som vi har vært inne på tidligere, er ledergruppene vi skal se nærmere på tilsynelatende en homogen gruppe gjennom felles seleksjon, utdanning og karriere i organisasjonen. Det kan derfor være fristende å anta at balansert sammensetning med hensyn til ulike uformelle roller kan være krevende å oppnå.
- (c) *Kompetanse og personlighet.* Ledergruppen må inneha tilstrekkelig faglig kompetanse til å håndtere saker i ASM. Katzenbach og Smith (Bang, 2010) fremhever personlig kompetanse gjennom fagkompetanse, intellektuell kompetanse og mellommenneskelig kompetanse som spesielt viktig. Det finnes få studier på personlighetstyper i ledergrupper og sammenhengene med effektivitet, men en studie viser at amerikanske toppledere scoret høyere enn normalbefolkningen på utadvendthet og følelsesmessig

⁸ Oberst er en militær offisersgrad, samt en militær embedsmann/kvinne.

stabilitet (Bang, 2010). Det er rimelig å anta at dette også gjelder for ledergruppene vi ser på.

(d) *Mangfold*. På den ene siden kan mangfold være positivt og bidra til at problemer blir belyst fra flere sider, diskusjoner blir grundigere, beslutninger av høyere kvalitet, eller mer kreative løsninger. På den andre siden kan mangfold lede til mangelfull fremdrift, friksjon i ledergruppen, og relasjonskonflikter (Bang og Midelfart, 2012).

Støttende omgivelser.

Støttende omgivelser er viktige systemer i organisasjonen. Forskning trekker frem tre typer med særskilt betydning for effektiviteten; organisasjonens belønningssystemer, informasjonssystemer, og opplæringsystemer. Belønningssystemene kan ha innvirkning på atferd og ifølge Hackman (2002) bør de sørge for at fremragende teamprestasjoner utløser positive konsekvenser. Gruppens resultater og det gruppen kollektivt skaper bør med andre ord belønnes, noe som kan føre til en ”vi” tankegang og ikke ”jeg” og ”min avdeling” – noe vi tidligere har vært inne på som viktig å få til i ledergruppen. Informasjonssystemer skal sikre god tilgang til relevant, korrekt og lett tilgjengelig informasjon. Opplæringsystemer innebærer at organisasjonen bør tilby trening, opplæring og assistanse på de områdene hvor ledergruppens medlemmer ikke er dyktige nok.

Del 2 - Prosess

Prosess handler om samhandling mellom medlemmene, samt når gruppen er i kontakt med omgivelsene for å skape resultater (Bang og Midelfart, 2012, s. 107). I denne sammenheng er dette handlingen før ASM, men kan også omfatte samhandling i for- og etterkant av møtet.

Bang har oppsummert prosesser i følgende delfaktorer (figur 5):

- klare bestillinger
- fokusert kommunikasjon
- gode beslutningsprosesser
- kontinuerlig gruppelæring.

Klare bestillinger innebærer at målet med å ta opp en enkelt sak på agendaen formidles tydelig. Dermed kan ledergruppen gi målrettet og konsentrerte innspill, diskutere og bidra slik at saker behandles målrettet. Flere studier viser at uklare mål og hensikt for møtet, var blant de hyppigst opplevde kildene til frustrasjon hos møtedeltakerne (Bang og Midelfart, 2012).

Fokusert kommunikasjon retter seg mot den enkelte sak, og minimerer avsporinger og tomprat. Studier viser en positiv sammenheng med kvaliteten på møteresultatene, og sjansen for å lykkes øker dersom formålet er kjent og bestillingene klare (Bang og Midelfart 2012). Likevel, Bang påpeker at det går en grense for hvor absolutt og rigid det lønner seg å være, kalt ”overfokusert kommunikasjon”. I det tilfellet slår møteleder ned på alle innspill som er litt på siden, eller presser deltakerne på tid. Dette kan hemme kvaliteten på prosessen, og viktige diskusjoner kan utebli. Denne balansen må gruppen selv finne.

Gode beslutningsprosesser skal sikre et best mulig grunnlag slik at lederen kan ta en beslutning. Beslutninger bør være riktig for organisasjonen, og samtidig forpliktende for ansatte. En god prosess kjennetegnes ved felles forståelse av problemet, grundighet i analyse og informasjonsarbeidet, et bevisst valg av beslutningsprosedyre, og at operasjonaliseringen og gjennomføringen av beslutningen følges opp og evalueres underveis. Beslutninger må kunne tas på bekostning av tid og tilstrekkelig tilgjengelig informasjon.

Kontinuerlig gruppelæring skal sikre at gruppen lærer av sine erfaringer, feil og suksesser. For det første innebærer læring at man evner og/eller har systemer å oppdage feil og forbedringsområder (teknisk karakter). For det andre må ledergruppen være endringsvillig (relasjonell karakter). Bang (2010) trekker frem at læring ofte hindres fordi gruppens medlemmer opplever det som pinlig eller truende å påpeke feil. I denne sammenheng betyr det at ASM må evalueres jevnlig og at alle deltakerne må inneha endringsvilje for å sikre at møtet holder seg relevant og effektivt.

Del 3 - Output

Ledergruppen i denne oppgaven er en arbeidsgruppe hvor et av formålene er å skape resultater, output, av det ledergruppen gjør. Resultatet skal gi større merverdi enn om enkeltmedlemmene av gruppen hadde arbeidet for seg selv, og skal komme organisasjonen til gode (Bang og Midelfart, 2012). Bang refererer til Hackmann og nevner følgende tre områder en arbeidsgruppe skal skape resultater på:

- merverdi for organisasjonen
- merverdi for ledergruppen
- merverdi for det enkelte medlem.

Merverdi for organisasjonen vil si at det skapes saksresultater som samstemmer eller overgår forventningene til de som skal motta eller bruke resultatene. Det kan være vanskelig å måle hvorvidt forventningene til møtedeltakerne er innfridd eller ikke. Saksresultater og informasjonsdeling eller rådslagning er abstrakt og vanskelig å måle.

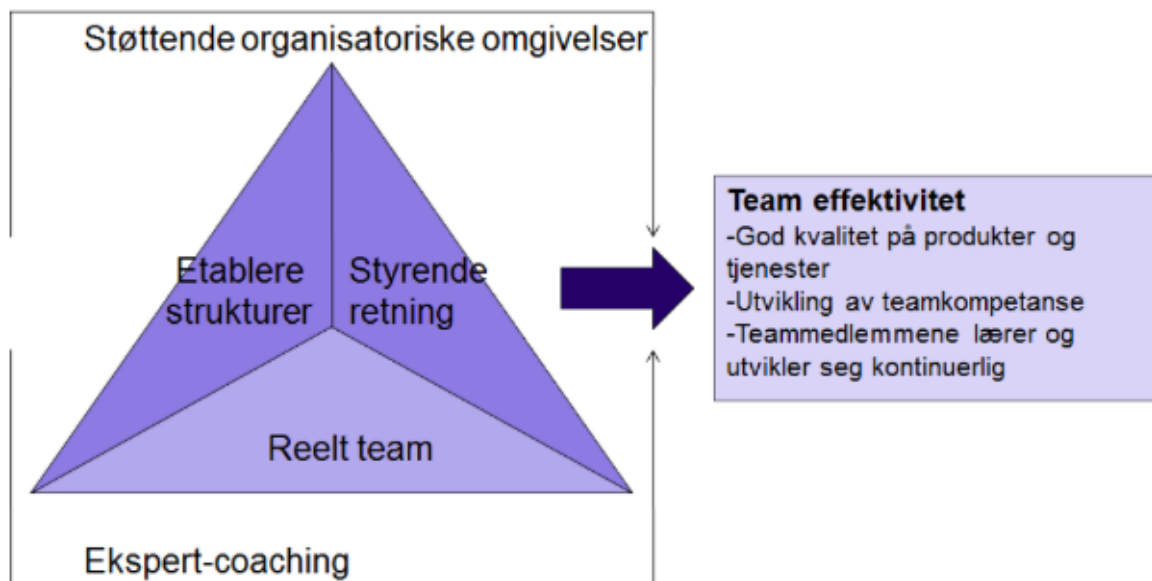
Merverdi for ledergruppen innebærer at deres evne til å samarbeide fremover øker, og påvirkes av deres saksresultater. Hackman (2002) kaller det gruppens evne til å overleve. For å lykkes må relasjonskvaliteten og samarbeidsevnen være god over tid. Gruppen vil kunne levere gode resultater tross dårligere relasjoner, men ikke optimale, og ikke over tid (Bang og Midelfart, 2012).

Merverdi for det enkelte medlem *skapes når de trives, motiveres, lærer, og utvikler seg. Dårlige møter kan være en viktig kilde til utilfredshet og demotivasjon fordi ledere tilbringer mye tid i møter* (Bang og Midelfart, 2012, s. 72).

Oppsummert kan vi på en forenklet måte si at *effektive grupper gjør bevisste valg for å nå sine mål, innen samtlige områder.*

3.7.2 Annen forskning på effektive grupper – Hackmans 5-faktor-modell

Bang refererer mye til Hackman, med god grunn. Richard Hackman, professor på Harvard University, har forsket mye på hva som utgjør effektive team. På bakgrunn av sin forskning har han utarbeidet ”5-faktor-modellen”. Den synliggjør hvilke forhold som påvirker og øker sannsynligheten for at teamet skal oppnå suksess og være effektivt. Faktorene er (se figur 6) støttende organisatoriske omgivelser, etablerte strukturer, styrende retning, reelt team og ekspert-coaching.



Figur 6 5-faktor-modellen for teameffektivitet (Hackman, 2002).

Støttende organisatoriske omgivelser er forhold som fremmer effektive team og består av informasjon, utvikling, og belønning. Medlemmene har tilgang på nødvendig informasjon og relevante data. Medlemmene utvikler seg gjennom utdanning og kursing. Incentiver gjør at deltakerne skal jobbe mot teamets prestasjoner og ikke enkeltindividers mål. *Etablerte strukturer* omhandler viktigheten av at medlemmene kjenner teamets mandat og mulighetsrom. Det er nødvendig at kjøreregler etableres, slik som Lerdahl (2015) beskriver behovet for spilleregler. Samtidig må teamet ha en riktig sammensetning av mennesker. *Reelt team* beskrives av Hackman som et team med felles oppgave og formål, hvem som er innenfor og utenfor teamet, og til slutt at teamet må ha stabilitet i forhold til hvem som er dets medlemmer. *Styrende retning* innebærer at teamets medlemmer forstår hensikten med teamet og teamets mål. *Ekspert-coaching* utvikler enkeltindivider og teamet gjennom kontinuerlig læring.

Som vi ser har Bang (2010) og Bang og Midelfart (2012) i vesentlig grad benyttet og støttet seg til Hackman (2002) sin anerkjente forskning når de har utviklet sin tredelte modell vist i figur 5.

3.8 Sammenhengen mellom effektive møter og effektive ledergrupper

Bang og Midelfarts beskrivelse av hva som utgjør effektive ledergrupper har svært mange likhetstrekk med Lerdahls stjernemodell for slagkraftige møter. Her er det tydelige

sammenhenger. For vår oppgave har det vært interessant å finne frem til hva som teoretisk sett kan utgjøre et effektivt ASM for ledergruppene i Hæren. Fordi suksessfaktorene/indikatorne for henholdsvis slagkraftige møter og effektive ledergrupper er tilnærmet like, kan det synes vanskelig å gjennomføre et effektivt ASM dersom ledergruppen ikke er effektiv i henhold til Bang og Midelfarts modell. Eksempelvis vil det kunne være vanskelig å velge ut de riktige sakene å behandle på ASM, enkeltmedlemmer kan operere med skjulte agendaer som hemmer konstruktive diskusjoner eller ærlige tilbakemeldinger under møtet, med mer. Dersom man før-, under-, og etter ASM oppfyller elementene i Lerdahls stjernemodell, er det også nærliggende å tro at ledergruppen også fungerer godt som team/gruppe.

4 Kapittel 4 – Metode



Denne oppgaven søker å besvare i hvilken grad avdelingsjefsmøtene i Hæren gjennomføres på en effektiv måte. For å lykkes med dette er begrepet *effektivitet* definert og drøftet i kapittel 3 teori. I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvordan begrepet er operasjonalisert i form av spørsmål i spørreskjemaet. I det følgende vil vi beskrive vår fremgangsmåte og begrunne våre valg av metode, design, og utvalg av enheter. Til slutt drøftes undersøkelsens reliabilitet, validitet, og overførbarhet.

4.1 Design av undersøkelsen

Vi har benyttet en kvantitativ tilnærming ved bruk av et egenutviklet spørreskjema og samlet svarene inn gjennom det elektroniske verktøyet Questback Essentials.

4.2 Metode for innsamling – elektronisk spørreundersøkelse

To viktige forutsetninger ligger til grunn for metodevalget. For det første ønsket vi å kartlegge et bredt bilde av avdelingsledermøtene i Hæren. For det andre hadde vi begrenset med *tid*, og måtte utnytte den best mulig.

Kvalitativ metode ved bruk av dybdeintervju ble vurdert, men forkastet av tre årsaker.

Hovedgrunnen var usikkerheten knyttet til avdelingsjefenes aksept for- og tid til rådighet med hensyn til et intervju, samt hvorvidt de var tilgjengelige i perioden for datainnsamlingen.

Den andre grunnen var at *kun* kvalitativ innsamling ville blitt svært omfattende dersom alle avdelinger skulle inkluderes. Det ville også vært krevende å identifisere et representativt utvalg i hver avdeling. Konsekvensene hadde trolig vært at kun deler av problemstillingen kunne blitt besvart. Den tredje grunnen var at ettersom vi kjenner organisasjonen og personellet som jobber i de ulike avdelingene meget godt, var vi usikre på om egne forutinntattheter skulle påvirke vår tolkning av data og intervjuobjekter. Vi har selv et stort

eierskap til studieobjektet. Således ville muligens en rendyrket kvalitativ metode vært et dårlig valg.

En alternativ løsning kunne ha vært å supplere den kvantitative innsamlingen med kvalitative dybdeintervjuer for å styrke undersøkelsens reliabilitet og validitet. Dette ble valgt bort, primært i mangel på tid. Valget falt derfor på en rendyrket kvantitativ metode slik at vi kunne kartlegge et bredt bilde av et sentralt ledergruppemøte; avdelingssjefsmøte. I det videre arbeidet ble det valgt elektronisk spørreundersøkelse ved bruk av Questback Essentials. Dataene er analysert ved hjelp av statistikkpakken SPSS.

Spørreundersøkelse som innsamlingsmetode er primært valgt fordi vi ønsket avstand til studieobjektene, slik at vår persepsjon, kjennskap til organisasjonen og flere av de ansatte, ikke skulle påvirke svarene. Andre grunner var at denne metoden gjør det enkelt å nå mange på kort tid. Spørreskjemaet er enkelt å besvare ettersom undersøkelsen gjennomføres elektronisk på pc, og den tar kort tid å besvare (under 15 minutter). Viktig er det også at den kan gjennomføres hvor som helst og når som helst så lenge man er knyttet til internett, med mulighet til å startes og fullføres på et senere tidspunkt. Undersøkelsen er ressursbesparende å gjennomføre. Questback er i tillegg et velkjent verktøy i Forsvaret. Dette kan bidra til å øke legitimiteten til undersøkelsen. Det er i midlertidig enkelte forhold som kan være utfordrende.

Ifølge Jacobsen (2015) er *lav svarprosent* vanlig ved slike elektroniske undersøkelser, og dette var også vår største bekymring. Utvalget består av mennesker med høyt aktivitetsnivå, og vi var usikre på om de ville ta seg tid til å svare. For å bøte på dette valgte vi å gå tjenestevei via toppledelsen i Hæren for å skape aksept for undersøkelsen. Det fikk vi. Ved å *forankre* undersøkelsen kunne den fremstå mer viktig og troverdig, og dermed øke sannsynligheten for at utvalget ville svare.

En utfordring respondentene møtte var redusert tilgjengelighet på spørreundersøkelsen og tilsvarende redusert tid til å besvare den. Dette skyldtes at Forsvaret opererer med tre ulike arbeidsplattformer avhengig av graderingsnivå. Dette gav større utfordringer enn forventet. Eksempelvis bruker etaten graderte systemer for internett. Svært få/tilnærmet ingen ansatte er tilkoblet et system der det er mulig å få tilgang til mail på mobilen. Spesielt for utvalget er også at en stor andel ansatte jobber frikoblet fra PC – og enkelte også mobiltelefon - grunnet høy øvelsesaktivitet. Denne utfordringen ble til dels løst gjennom aktiv støtte, dialog, og

informasjon om at undersøkelsen kunne videresendes på annen måte, via alternativ e-post, sms og sågar sosiale medier.

Et forhold vi måtte være bevisst ved valg av kvantitativ metode med spørreundersøkelse var lengden på perioden respondentene fikk til å besvare. Ved kort periode ville vi kunne risikere lav svarprosent. Innledningsvis ble svarperioden satt til 14 dager. Dette erfarte vi var for kort. Flere av kontaktpersonene fra de ulike avdelingene mottok blant annet feil elektronisk link som de skulle videresende. Etter tilbakemelding fra respondentene ble dette korrigert, og vi valgte å utvide svarfristen med ytterligere 14 dager. Dette gjorde vi for å øke svarprosenten. Vi vurderte å utvide fristen ytterligere grunnet blant annet høyt aktivitetsnivå i Hæren i løpet av perioden, men valgte dette bort da konsekvensene med å utvide fristen kunne ha ført til at undersøkelsen fremstod som mindre troverdig og således ikke økt svarprosenten. En annen grunn var også vår tid til rådighet.

4.3 Utforming av eget spørreskjema - hvordan måle effektivitet?

4.3.1 Spørreskjemaet

Vi ønsket å ta i bruk et eksisterende spørreskjema som andre har operasjonalisert og validitets- og reliabilitetstestet. Vi lyktes ikke med å identifisere en undersøkelse som oppfylte disse behovene. Vi lyktes heller ikke med å finne noen undersøkelser som dekket *konteksten* denne oppgaven omhandler, og vi mente at eventuelle tillempinger ville blitt for stor. En annen grunn til at vi utviklet et eget spørreskjema, var at andre spørreundersøkelser kun tok for seg ett tema - mens vi hadde behov for å dekke bredere, og således flere temaer. Derfor utarbeidet vi et eget spørreskjema. Dette viste seg å være krevende, men løsbart. Utgangspunktet for utvikling av del-komponenter og empiriske indikatorer ble en kombinasjon av:

- forskningsresultater på områdene møtevirksomhet de siste fem årene (Lerdal, 2015)
- forskningsresultater knyttet til effektive ledergrupper fra de fem siste årene (Bang og Midelfart, s. 2012)

Operasjonaliseringen av begrepet effektivitet fremkommer av vedlegg 2, og er delt opp i 19 del-komponenter kalt *opplevd effektivitet*, og videre delt inn i empiriske indikatorer kalt *måleffektivitet*. Spørsmålene fra spørreskjema er knyttet mot den del-komponenten som den er ment å måle. Selve spørreskjemaet fremkommer av vedlegg 1.

Utvikling av et eget spørreskjema kan ha flere fallgruver som reduserer påliteligheten. Vi har derfor stilt oss følgende spørsmål: *Måler spørsmålene det vi ønsker å undersøke, eller kan vi ha utelukket viktig informasjon ved måten spørsmålene er stilt på? Påvirker rekkefølgen på spørsmålene svarene?* For å redusere denne usikkerheten har vi søkt å følge Jacobsen (2015) sine 11 retningslinjer for utarbeidelse av spørreskjema.

Antall spørsmål er søkt holdt til et minimum. Skjemaet er tredelt og følger en logisk oppbygning av en møteprosess, ved fasene *forberedelse*, *gjennomføring*, og *oppfølging/etterarbeid*. Deretter er en *vet ikke* kategori inkludert etter tilbakemelding fra 9 av 14 i pilotstudien, som omtales nedenfor. Det ble gjort en kritisk vurdering for hvert enkelt spørsmål hvorvidt kategorien burde være med. Enkelte spørsmål har derfor ikke dette valget. Til slutt ble antall svaralternativer seks fordi vi mener at ”terningen” med seks utfall er kjent for folk flest. På den måten har man en formening om hvor stor verdi svaralternativene har. I tillegg ble det inkludert tre spørsmål (nummer 58, 59 og 60) hvor respondentene kunne svare fritt med egne ord: «Er du tilfreds med ASM slik det fungerer i dag?» Hvis nei, hva ville du forbedret? Hvis ja, hva anbefaler du at møteleder fortsetter med?”

Vi gjennomførte en pilotstudie på 14 kolleger og ba om tilbakemelding på om spørsmålene var forståelige, relevante, i logisk rekkefølge, og om det var behov for begrepsavklaringer. Samtlige svarte at undersøkelsen fremstod oversiktlig med en ryddig og informativ innledning, og at spørsmålene var enkle og lite tvetydige. Tilbakemeldingene førte til følgende endringer: (1) to spørsmål ble fjernet (2) tre spørsmål ble lagt til (3) enkelte spørsmål ble omformulert (4) antall svaralternativer ble justert fra syv til seks, og det ble lagt til ”vet ikke/ikke relevant” på flertallet av spørsmålene. Deretter ble det utarbeidet et nytt spørreskjema på bakgrunn av disse tilbakemeldingene.

4.4 Enheter

Vi har, som tidligere forklart, undersøkt *en* type møte som gjennomføres i Hæren; *avdelingssjefsmøtet* (ASM). Utvalget består hovedsakelig av avdelingssjefer som er faste deltakere på møtet. Undersøkelsen ble sendt til totalt 183 personer.

ASM er valgt ut fordi møtet har vesentlig innflytelse på styring av virksomheten i Hæren, det gjennomføres på alle tre nivåer, og overordnet *mål og hensikt* bør være likt mellom alle avdelingene på samtlige nivå i Hæren. Det kan imidlertid være mindre forskjeller mellom dem, slik som hyppighet, gruppens sammensetning av funksjoner, samt møteleder sin

gjennomføring. Slike forhold kan påvirke hvordan respondentene tolker og besvarer spørsmålene.

Ettersom ASM gjennomføres med enkelte lokale forskjeller mellom avdelingene, ba vi linjesjefene og stabssjefene/NK for avdelingene å definere hvem som er faste deltakere på ASM, og distribuere undersøkelsen til dem.

Utvalget er interessant fordi det inkluderer ledere med beslutningsmyndighet i egen avdeling. Disse utgjør en helt sentral del av styringen og utviklingen av Hæren. Den største utfordringen med utvalget er todelt. Den ene delen er knyttet til å identifisere *hvem* som deltar på ASM i avdelingen. Derfor ble alle linjesjefer og stabssjefer kontaktet, informert om undersøkelsen, og oppfordret til å videresende undersøkelsen internt i egen avdeling, samt svare på hvor mange deltakere som deltar på ASM i egen avdeling. Vi var med andre ord avhengig av at (1) deltakerne ønsket å støtte undersøkelsen og (2) deltakerne videresendte den internt i egen avdeling. Den andre delen er å kvalitetssikre at alle potensielle respondenter *mottar* informasjon om undersøkelsen fra egen linjesjef eller stabssjef. Dette påvirkes trolig av forhold som opplevd tid til overs, avspasering, ferie, øvelse, kurs, eller internasjonale operasjoner.

Vi var klar over at det alltid er en utfordring å få folk til å svare (Røvik, 2015). Vi valgte likevel å gå videre med vårt utvalg fordi ressurssterke ledere kan tenkes å gi en høyere svarprosent enn dersom utvalget hadde vært et snitt av den norske befolkning (Jacobsen, 2015). I tillegg er vår erfaring at ledere i Hæren ønsker å bidra til forbedring, samt bidra til å gjøre Hæren bedre.

Undersøkelsen ble sendt til 183 personer hvorav 89 fullførte undersøkelsen (49 %), 1 ble avvist og 8 fullførte ikke undersøkelsen (4 %). 11 % av respondentene rapporterer å være møteledere, og 89 % møtedeltakere. Fordelingen er 13 % fra nivå 2, 43 % fra nivå 3, og 44 % fra nivå 4. Alderen er jevnt fordelt fra 25 år til 54 år. Over 95 % av deltakerne er mellom 7 og over 16 deltakere på møtene (tabell 2).

Representativitet:

Alle avdelinger har respondert, og det er små forskjeller i svarprosent mellom avdelingene og mellom nivåene. Fordelingen mellom møteleder og møtedeltaker ser også ut til å være tilfredsstillende hvor 10 av 16 møteledere har svart på undersøkelsen.

Tabell 2 Viser alder på utvalget.

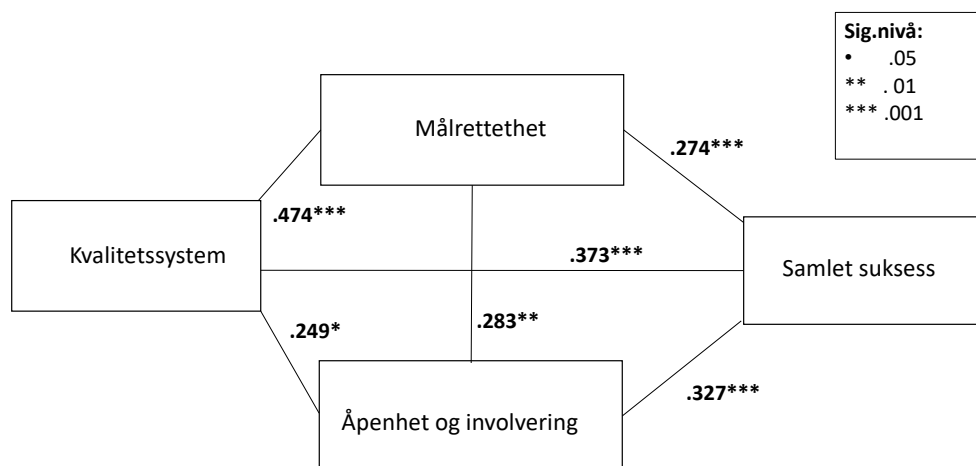
Alder	25-35 år	35-44 år	45-54 år	55-64 år
	35 %	32 %	25 %	9 %

Tabell 3 Viser antall deltakere på møtet.

Antall deltakere på møtet	4-6	7-9	10-12	13-15	>16
	6 %	26 %	26 %	23 %	19 %

4.5 Analyse

Innsamlingen ble, som nevnt, gjennomført ved bruk av Questback Essentials, og resultatene ble eksportert i RAWSPSS-format til SPSS. Vi har gjennomført enkle frekvensanalyser og korrelasjoner. Det mest «avanserte» er at vi har gjennomført en faktoranalyse for å prøve å redusere datamengden i meningsfylte kategorier. Med grunnlag i disse utviklet vi skalaer/samlemål som vi testet den interne konsistensen i ved Chronbach's Alpha. Disse nye variablene har vi benyttet i en avsluttende stianalyse basert på standardiserte regresjonsanalyser (se eksempel figur 7). Hensikten har vært å finne ut hvilke forhold som best forklarer hva som fører til effektive møteresultater. Vi vil redegjøre nærmere for disse analysene i analysekapitlet.



Figur 7 Eksempel på regresjonsanalyse som viser direkte effekter fra tre uavhengige variabler på den avhengige. De uavhengige variablene er ordnet i en «kausalmødel». Stianalysen viser «Samlet suksess» etter Kvalitetssystem, Måltetthet og åpenhet/involvering. Beta-koeffisienter og signifikansnivå.

4.6 Metodekritikk

4.6.1 Studiens validitet

Spørreskjemaer generelt, og vårt egenutviklede spesielt, kan gi utfordringer med begrepsmessig gyldighet. Vi kan ikke med sikkerhet si at undersøkelsen har målt det vi påstår å ha målt. Det kan være at variablene vi har utarbeidet ikke dekker den avhengige variabelen *effektivitet*. Vi kan heller ikke være sikre på at vi har fått riktig informasjon fra respondentene, for eksempel dersom de prøver å fremstille seg i et bedre lys enn virkeligheten.

Respondentene kan også feiltolke spørsmålene og svare på et annet grunnlag enn tiltenkt. Vi vil i kapittel 7 på et overordnet nivå rette et kritisk blikk på oppgaven.

En faktor som kan styrke oppgavens validitet er at vi er to personer har samarbeidet om alle fasene i oppgaven. Vi har arbeidet fokusert på å være strukturert, analytisk, og stille oss sunt kritisk til hverandres innspill og produkter. Vi opplever at det har vært en fordel at vi har ulike styrker og svakheter, både faglig og personlighetsmessig. Dette har bidratt til utallige etiske diskusjoner, blant annet omkring metode, statistikk, og fremgangsmåte. Dette har igjen ført til økt bevissthet omkring validitet, reliabilitet og mer etiske vurderinger.

En annen faktor som kan styrke oppgavens validitet er at begge personene er ansatt i Forsvaret og kjenner praksisen og systemet godt. Dette kan ha bidratt til mer relevante spørsmål i undersøkelsen enn om de ble laget av noen som ikke har innsikt i organisasjonen.

4.6.2 Ekstern gyldighet

Hensikten med oppgaven er ikke å generalisere resultatet til andre møter i Hæren, resten av Forsvaret, eller til andre etater. Vi mener likevel det er forsvarlig å generalisere til en gjennomgående møtetype, avdelingssjefsmøtene i Hæren. Utvalget i denne oppgaven er spesielt, slik også konteksten er. Likevel håper vi at arbeidet vil gi merverdi for Hæren, slik at avdelingene kan velge å benytte funnene til forbedringsarbeid og bevisstgjøring, ref. interneffektiviseringskravene og det kontinuerlige arbeidet med å «jobbe smartere»

4.6.3 Studiens reliabilitet

Høy reliabilitet innebærer at det ikke er målefeil og at vi vil få de samme resultatene dersom vi gjennomfører undersøkelsen en gang til. Ved at respondentens svar går elektronisk inn i SPSS unngår vi kodefeil. Vi har midlertid foretatt noen rekodinger og gjennomført noen statistiske analyser som er i øvre del av flytsonen for vår statistikk-kompetanse. Vi er derfor litt usikre på om en reanalyse av data ville gitt samme resultat på «desimalnivå». Vår hensikt har vært å gi et grovt statistisk bilde og basert konklusjonene våre på det.

Begrepet reliabilitet har vi også benyttet når vi omtaler samlemål/skalaer vi har utviklet. Samlemål består av flere variabler som antas å henge sammen - og som gir et bedre mål på et fenomen sammen, heller enn enkeltvis. Det er viktig at enkeltvariablene «peker i samme retning». Den indre konsistensen/reliabiliteten måles ved Cronbach´s alfa. Er det liten eller ingen konsistens i skårene, går Alfa-verdien mot 0; er det god konsistens, går den mot 1.

4.7 Forskningsetiske vurderinger

Nærhet til respondentene må vurderes. En av oppgaveforfatterne er ansatt i en av avdelingene inkludert i undersøkelsen. Temaet i oppgaven har vært diskutert i ledergruppen i løpet av året. Det kan tenkes at det kan ha påvirket hvordan disse kan ha svart gjennom økt bevissthet til temaet det siste året. Derimot har ikke forfatteren en sentral plass i disse møtene. I tillegg har temaene møteeffektivitet og møteplan vært drøftet før forfatteren hadde tenkt på tema for oppgaven. Vi mener derfor at vi i liten grad har påvirket svarene til respondentene. Den andre av oss har vært ansatt i to andre avdelinger inkludert i undersøkelsen, men vedkommende arbeidet på nivå 1 i Forsvarsstaben underveis i arbeidet med oppgaven. Vi antar at våre

personlige relasjoner til enkelte avdelinger har økt sannsynligheten for at utvalget har svart på undersøkelsen, men at det ikke har påvirket svarene deres.

Undersøkelsen var frivillig og anonym. Informasjonen til deltakerne fremkommer av vedlegg 3. Utvalget ble bedt om å svare på alder, grad og avdeling. For å sikre anonymitet inkluderer utvalget alle avdelingene, og minimum fem fra hver avdeling måtte respondere dersom resultatene skulle vises per avdeling. Møteleder skulle ikke kunne spores til avdeling. Prosjektet ble godkjent gjennom Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) (vedlegg 5).

5 Kapittel 5 - Resultater og analyse



I hvilken grad gjennomføres avdelingssjefsmøtene i Hæren på en effektiv måte?

Problemstillingen leder ut i følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Er det mulig å identifisere faktorer som kan forklare opplevelse av møteeffektivitet?*
2. *Hvilke forbedringspotensialer finnes det i gjennomføringen av avdelingssjefsmøtene i Hæren?*
3. *Hvilke tiltak kan og bør gjøres for å forbedre avdelingssjefsmøtene?*

I gjennomgangen av resultatene finner vi det riktig først å gi en enkel deskriptiv beskrivelse av resultater på enkeltspørsmålene. Vi kan da peke på områder der resultatene er svake og der de er sterke. Deretter ønsker vi å finne faktorer som kan forklare de opplevelsene deltakerne har av møtets effektivitet.

Den store datamengden vi sitter på gjør at det er nødvendig å redusere datamengden for å få til en oversiktlig analyse. Vi har derfor valgt å utvikle samlemål/skalaer. På en forenklet måte kan vi si at samlemålet tilhører output/outcome-delen i den tredelte modellen redegjort for i kapittel 3 (Bang og Middelfart, 2012). Denne skalaen som vi litt dristig har kalt «Samlet suksess» blir så den gjennomgående avhengige variabelen i årsaksanalysene. Skalaen inneholder de fleste variablene som måler output (resultat) og outcome (varige effekter), og er plukket ut basert på spørsmål fra spørreskjema som måler resultat. De variablene som peker seg ut som forklaringsvariabler har vi gjennomført en faktoranalyse av. Store norske leksikon omtaler faktoranalyse slik:

Faktoranalyse, en statistisk analysemetode, opprinnelig utviklet innen psykologien i forsøk på å finne frem til faktorer (underliggende dimensjoner) som kan forklare resultater fra tester,

ferdighetsprøver, spørreskjema eller andre datasett. Derved håper man å komme på sporet av hvilke grunndimensjoner som ligger bak enkeltresultatene.

Faktoranalysen undersøker om et datasett kan forklares ut fra en eller flere underliggende faktorer, og i hvilken grad de enkelte ledd i datasettet kan knyttes til faktoren(e) (Svartdal, 2017).

Vi besvarer forskningsspørsmål 2 ved å presentere svar på enkeltspørsmål knyttet til resultatet av faktoranalysen. Basert på faktoranalysen laget vi samlemål av de sterkeste faktorene og gjennomførte ulike regresjonsanalyser. Til slutt gjennomførte vi stianalyser med utgangspunkt i vår egenutviklede årsaksmodell.

5.1 Enkeltspørsmål

For å gjøre framstillingen så enkel og oversiktlig som mulig har vi gjengitt gjennomsnittsskårer i stolper. Vi er på jakt etter det store bildet med tanke på hva man skårer høyt på og lavt på. Gjennomsnittsverdier kan fortegne bildet dersom det er noen som svarer helt avvikende. Et alternativ er å anvende median som mål. Vi ser imidlertid at det ikke blir vesentlige forskjeller i det store bildet. For ytterligere å få et raskt oversiktsbilde benytter vi trafikklysfarger:

På en skala fra en til seks gir dette:

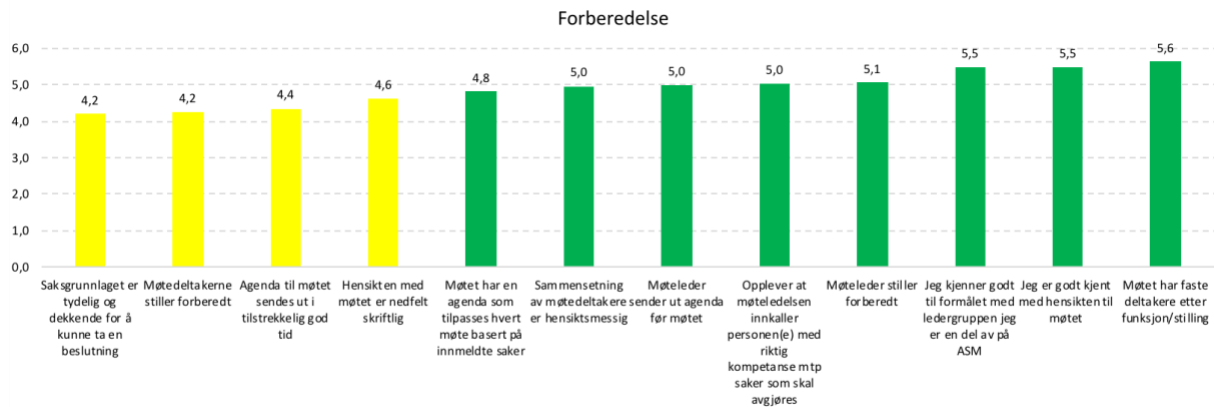
- Grønn (>4,7): gode resultater
- Gul (4,2-4,7): rom for forbedring
- Rød (<4,1): klare rom for forbedring

Skalaen er basert på erfaringer fra mange organisasjonsundersøkelser utført av vår veileder. Men hva vi har valgt å definere som godt og dårlig er selvfølgelig situasjonsavhengig og har sine sterke og svake sider. Med det forbeholdet anser vi at fargebruken kan ha en enkel pedagogisk verdi. Det blir ikke presentert data per avdeling for å ivareta anonymiteten til enhetene. Møteleder vil ikke bli presentert på nivå for å ivareta anonymiteten til enhetene.

I det følgende presenteres svar på alle enkeltspørsmål i spørreskjemaet oppgitt i gjennomsnitt med stigende skår fra lavest til høyest. Svarene presenteres etter lik inndeling som spørreskjemaets tre faser; (1) forberedelse, (2) gjennomføring, (3) oppfølging og etterarbeid - samt totalintrykk. Resultatene er synliggjort ved bruk av fargene fra trafikklyset nevnt over.

(1) Forberedelse:

Hovedinntrykket i figur 8 er at møtedeltakerne er fornøyde med aktiviteter og rutiner som omhandler forberedelser til møtene, og der deltakere og formål er godt kjent. Agenda og forberedelse virker planlagt, og det er lite som skjer tilfeldig.

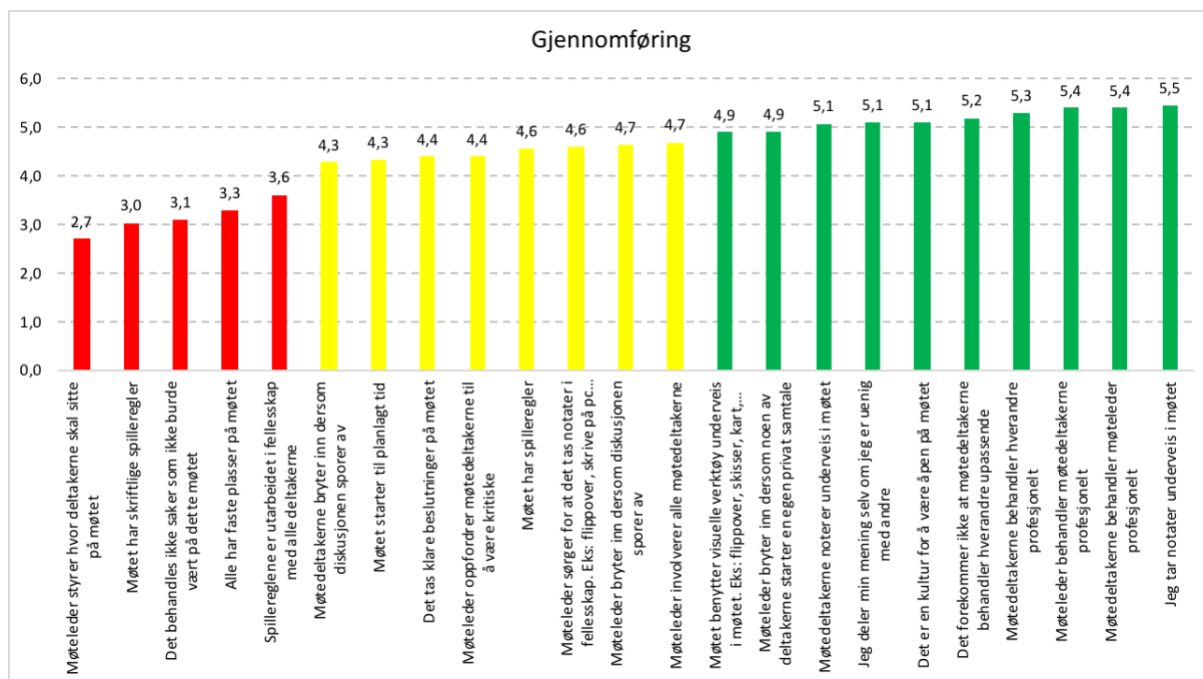


Figur 8 Viser resultat på enkeltspørsmål knyttet til fasen *forberedelse*.

Vi ser imidlertid av figuren over at det er rom for forbedringer (merket gult) på fire områder knyttet til forberedelse: Saksgrunnlaget kan bli tydeligere og mer dekkende for å kunne ta en beslutning (4.2). Møtedeltakerne kan stille bedre forberedt (4.2), agenda for møtet kan sendes ut tidligere (4.4), og hensikten med møtet er kun i noen grad nedfelt skriftlig (4.6).

(2) Gjennomføring

Fasen omhandler selve møtet, og inneholder all aktivitet som deltakerne bidrar med når de alle er fysisk samlet, inkludert hvordan møteleder styrer gjennomføringen fra start til slutt.

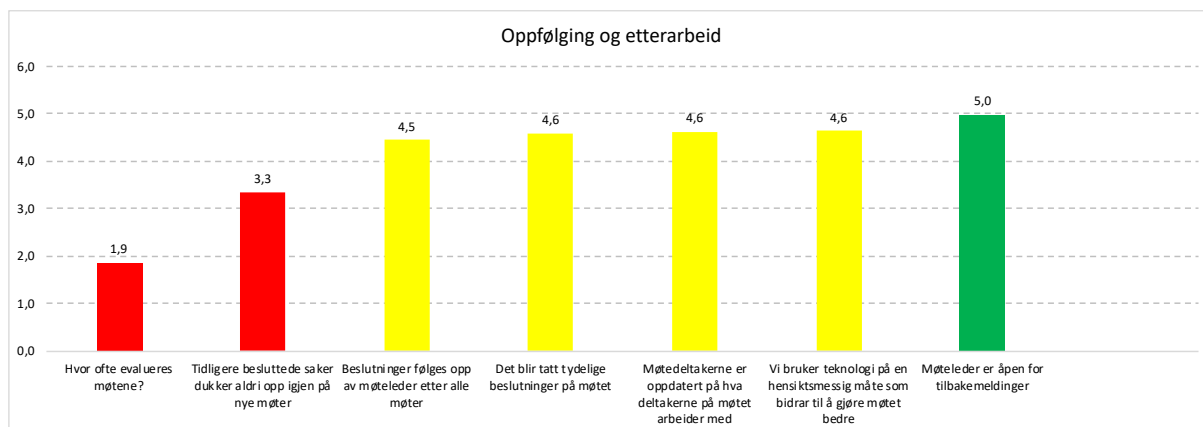


Figur 9 Viser resultat på enkeltspørsmål knyttet til fasen *gjennomføring*.

Figuren over viser resultater knyttet til gjennomføringsfasen og viser klare rom for forbedringer; Møteleder styrer ikke hvor deltakerne skal sitte på møtet (2.7), og møtet har ikke skriftlige spilleregler (3.0). Likevel, deltakerne svarer at de til en viss grad har spilleregler (4.6). I tillegg har de i noen grad utarbeidet spilleregler i fellesskap med alle deltakerne (3.6). Spørsmålet om det ikke behandles saker som ikke burde vært på dette møtet skårer 3.1. er også et klart forbedringsområde. Imidlertid har alle ikke faste plasser, noe som er positivt.

(3) Oppfølging og etterarbeid

Omhandler oppgaver og gjøremål for møteleder og møtedeltaker som gjennomføres i etterkant av møtet.

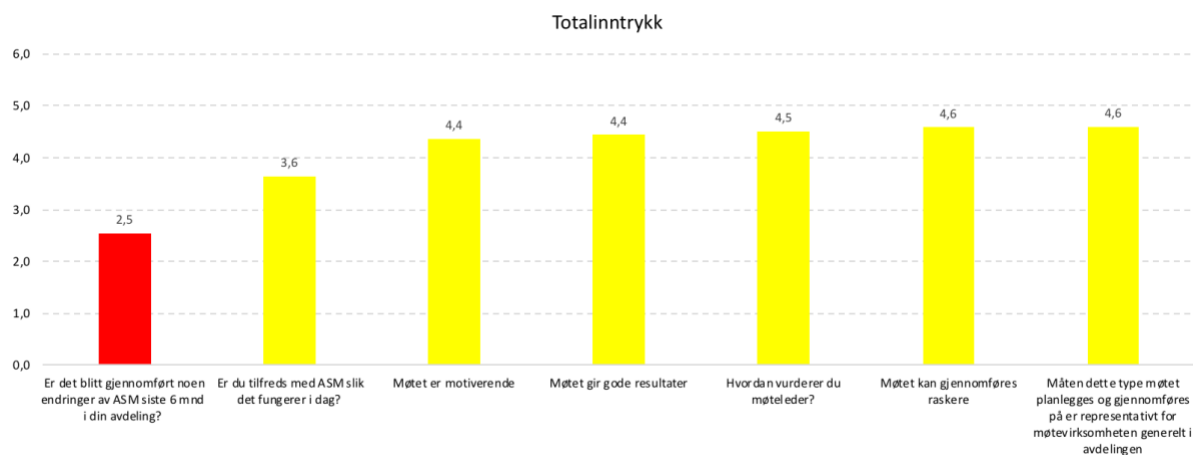


Figur 10 Viser resultat på enkeltspørsmål knyttet til fasen *oppfølging og etterarbeid*.

Figur 10 viser to klare områder for forbedring. Det ene er knyttet til at møtene evalueres sjeldent (1.9). Her er det kun fire svaralternativer, og her svarer 24 % aldri, 57 % en gang i året, 3 % en gang per måned, og 8 % hvert møte. Det andre er om tidligere besluttede saker dukker opp igjen (3.3). Det er noe rom for forbedring ved at møteleder bedre følger opp beslutninger etter alle møter (4.5) og sørger for tydelige beslutninger (4.6). Derimot er møteleder åpen for tilbakemeldinger (5.0).

(4) Totalinntrykk

Denne delen er ment å gi respondentene mulighet til å gi en helhetsvurdering av ASM, vurdere møteleder, grad av motivasjon, tidsbruken, resultater, og hvorvidt møtet er sammenlignbart med andre møter i avdelingen.



Figur 11 Viser resultat på enkeltspørsmål knyttet til del fire i spørreskjemaet - *totalinntrykk*.

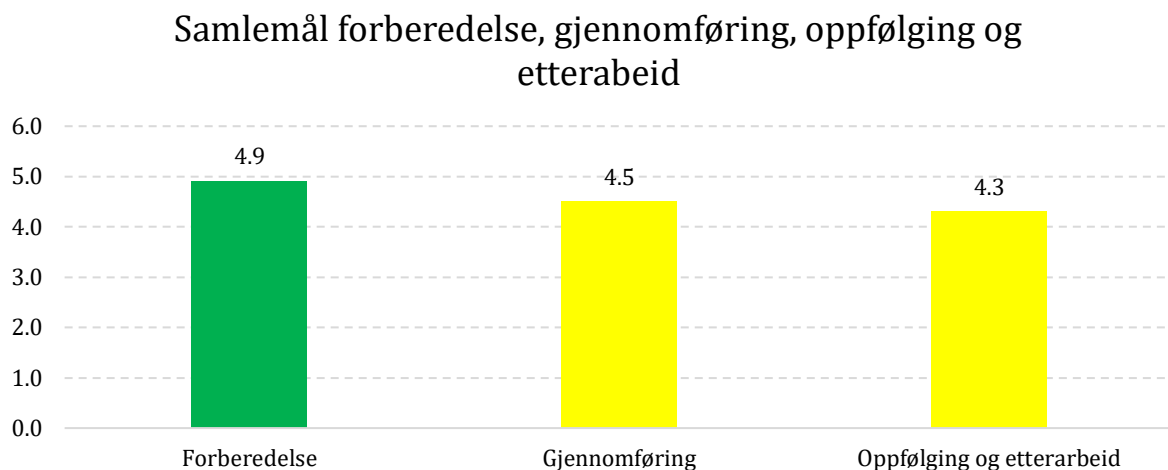
Av totalinntrykk ser vi at det i liten grad er gjennomført noen endringer av ASM de siste 6 månedene (2.5). På en skala fra 1 til 5 svarer 3.6 av de er tilfreds med dagens ASM. Andre

områder viser at møtet kan bli mer motiverende (4.4), at resultatene kan bli bedre (4.4). Møteleder kan bli dyktigere (4.5), og møtet kan gjennomføres raskere (4.6). Det ser også ut til at ASM har noe likhet med de andre møtene som gjennomføres i avdelingen (4.6).

(5) Annet

Spørsmål 59 og 60 i spørreundersøkelsen ga rom for at respondenten kunne formulere seg fritt. Dette gjaldt om man var tilfreds med ASM slik det fungerer i dag: *Hvis nei, hva ville du forbedret? Hvis ja, hva anbefaler du at møteleder fortsetter med?* Respondentenes svar vil ikke bli presentert, men det er verdt å bemerke en høy svarprosent hvorav 82 % har valgt å gi utfyllende kommentarer.

Oppsummert ser vi av figur 12 at forberedelse er klart sterkest, og oppfølging og etterarbeid er svakest. Spørsmål 39 *det føres referat etter hvert møte* (oppfølging og etterarbeid) er tatt ut fordi det bare har fire svaralternativer.



Figur 12 Viser samlemål for møtefasene (1) forberedelse, (2) gjennomføring, (3) oppfølging og etterarbeid.

5.2 Samlemål for et effektivt møte

For å måle hva som kan forklare faktorer som påvirker om møtet blir effektivt, og hva som gir gode resultater, trenger vi et samlemål/skala som tapper de mest nærliggende «suksessfaktorene». Vi har utviklet et slikt samlemål og kaller skalaen, i mangel av noe bedre, for *Samlet suksess*. Målet er å lage en årsaksmodell som kan forklare hva som kjennetegner effektive ASM i Hæren. Spørsmålene som inngår har vi tatt oss den frihet til å utarbeide selv, med utgangspunkt i Bang og Midelfarts (2012) tredelte modell - der resultatene er gitt som ”merverdi for den enkelte”, ”merverdi for ledergruppen” og ”merverdi for organisasjonen”.

De ”suksessfaktorene” som i størst grad synes å rette seg mot selve resultat/output/outcome er som følger:

- ✓ Det tas tydelig og klare beslutninger.
- ✓ Møtet er motiverende.
- ✓ Møtet gir gode resultater.
- ✓ Jeg er tilfreds med ASM slik det er i dag.
- ✓ Gamle saker dukker aldri opp igjen.
- ✓ Møteleder er dyktig.
- ✓ Det behandles ikke saker som ikke burde vært på dette møtet.

Den interne validiteten er meget god (Cronbachs alfa er .844). Gjennomsnittet er på 4.0, og forteller at her er det rom for forbedringer. Variabelen er relativt normalfordelt og er derfor godt egnet som avhengig variabel i den videre analysen.

5.3 Variasjoner i vurdering av suksess etter bakgrunnskjenne­tegn

Tabell 4 under viser at det ikke er forskjell mellom møteleder eller møtedeltaker med tanke på vurdering av samlet suksess. Av de øvrige fire bakgrunnskjenne­tegnene alder, grad, nivå, og antall deltakere på møtet (tabell 5 til tabell 8) er det jevnt over likt, men vi registrerer at aldersgruppen 45-54 år, og nivående OF5 og OF6 er noe mer fornøyd. Videre kan det synes som at de høyeste nivåene 1 og 2 samt møter med 4-6 deltakere er noe mer fornøyd enn resten.

Av tabell 7 ser vi at tre personer har svart nivå 1. Vi kan ikke si med sikkerhet hvorfor noen har svart dette. Undersøkelsen ble designet i Questback med muligheten for å svare nivå 1 før oppgaven ble besluttet å kun omhandle nivå 2 til nivå 4. Vi har likevel inkludert 89 svar i samlemålet i kapittel 5.2 fordi 89 personer har svart at de tilhører Hæren.

Tabell 4 Samlet suksess * hvilken rolle har du vanligvis hatt på møtene siste halvår?

Rolle	Mean	N	Std. Deviation
Møteleder	3,9571	10	,30155
Møtedeltaker	3,9809	79	,75615
Total	3,9782	89	,71844

Tabell 5 Samlet suksess * alder.

Alder	Mean	N	Std. Deviation
25-34	3,8779	31	,725
35-44	3,7109	28	,689
45-54	4,3935	22	,645
55-64	4,1607	8	,490
Total	3,9782	89	,718

Tabell 6 Samlet suksess * grad. Alle gradene, både OR og OF, er befalsgrader. Forskjellen mellom dem har ingen relevans for resultatene i denne sammenheng.

Grad	Mean	N	Std. Deviation
OF1	3,8	4	,740
OF2	3,9	32	,701
OF3	4,0	24	,791
OF4	3,9	15	,824
OF5	4,4	5	,320
OF6	4,2	2	,303
OR7	3,7	1	.
OR8	3,5	5	,574
OR9	3,8	1	.
Total	3,9	89	,718

Tabell 7 Samlet suksess * nivå. Undersøkelsen er ikke sendt ut til nivå 1. Avsnittet over (5.3) forklarer dette.

Nivå	Mean	N	Std. Deviation
------	------	---	----------------

Nivå 1	4,2	3	,366
Nivå 2	4,1	9	,644
Nivå 3	3,9	38	,827
Nivå 4	3,9	39	,646
Total	3,9	89	,718

Tabell 8 Samlet suksess * antall faste møtedeltakere. 4-6 deltakere ser ut til å være noe mer fornøyd enn resten.

Antall deltakere	Mean	N	Std. Deviation
4-6	4,3	5	,341
7-9	3,9	23	,426
10-12	4,0	23	,771
13-15	3,8	21	,864
16-18	3,9	14	,902
mer enn 20	3,8	3	,801
Total	3,9	89	,718

5.4 Faktoranalyse og skalaer

5.4.1 Utvikling av samlemål/skalaer som gir meningsfulle forklaringer på effektive møter og med «gode» resultater.

Faktoranalyse:

En faktoranalyse er en statistisk prosedyre som søker å forklare mønsteret av samvariasjon mellom observasjoner med utgangspunkt i et minimalt antall grunnleggende dimensjoner. Derfor er faktoranalysen et verktøy for å redusere kompleksitet, samt et redskap for å avdekke mulige meningsfulle (tolkbare) og forenklede mønstre i data. Vi valgte å gjennomføre en eksplorerende faktoranalyse med varimax rotasjon (Pallant, 2007). De variablene vi benyttet i analysen framgår av vedlegget om faktoranalyse (vedlegg 6).

Analysen ga seks faktorer med en egenverdi på over 1. Faktormønsteret var relativt tydelig.

Den store utfordringen er å tolke og finne meningen i det mønsteret av variabler som fremkommer. Som det framgår av vedlegget, har vi satt navn på alle seks faktorene. For ikke å lage framstillingen unødig lang, vil vi redegjøre for den videre analysen, og som bare vil omhandle tre faktorer.

Vi laget samlemål av alle seks faktorene. Deretter kjørte vi en regresjonsanalyse og fant at tre av samlemålene hadde signifikante direkte effekter (Beta) på variabelen Samlet suksess. Vi valgte da å gå videre med disse.

Faktor 1 består av variablene:

- Q4 - Hensikten med møtet er nedfelt skriftlig.
- Q13 - Saksgrunnlaget tydelig og dekkende for beslutning.
- Q14 - Møtet starter til planlagt tid.
- Q20 - Møtet har spilleregler.
- Q21 - Spillereglene er utarbeidet i fellesskap med alle deltakere.
- Q22 - Møtet har skriftlige spilleregler.
- Q37 - Møtet evalueres hyppig.
- Q38 - Møteleder er åpen for tilbakemelding.

Det er en meget god indre konsistens i dette samlemålet. Cronbachs alfa er på .851.

Men hva ligger bak dette mønsteret? Flere av variablene danner formaliteter og rammer knyttet til et møte. Dette handler blant annet om at hensikten med møtet er nedfelt skriftlig, at det er skriftlige spilleregler, at saksgrunnlaget er tydelig og at møtene starter til planlagt tid. Dersom skåren er høy på disse, kan det synes som at et formelt internkontroll-system er på plass for å sikre effektive møter. Videre er det to variabler som er knyttet til evaluering og læring. Dette er variabler som kan si noe om grunnlag for forbedring og kvalitetsheving. Vi har derfor valgt å kalle samlemålet *Kvalitetssystem*.

Faktor 2 består av:

- Q29 - Møteleder involverer alle møtedeltagerne.
- Q30 - Møteleder oppfordrer alle til å være kritiske.

- Q31 - Jeg deler min mening selv om jeg er uenig med andre.
- Q32 - Det er kultur for å være åpen.
- Q33 - Møtelederen behandler møtedeltakerne profesjonelt.
- Q35 - Møtedeltakerne behandler hverandre profesjonelt.

Den indre konsistensen er god med en Cronbachs alfa på .780. Med unntak av spørsmålene om profesjonalitet, handler variablene om hvordan møtelederen og møtedeltakerne involverer og behandler hverandre, samt hvordan kulturen er for å være åpen. Variabelen sier også noe om hvorvidt møtedeltakerne føler seg trygge til å «si ifra». Det å være profesjonell overfor og ha gjensidig respekt for hverandre gir også assosiasjoner om at man ser saklig på uenighet. Vi kaller samlemålet *Åpenhet og involvering*.

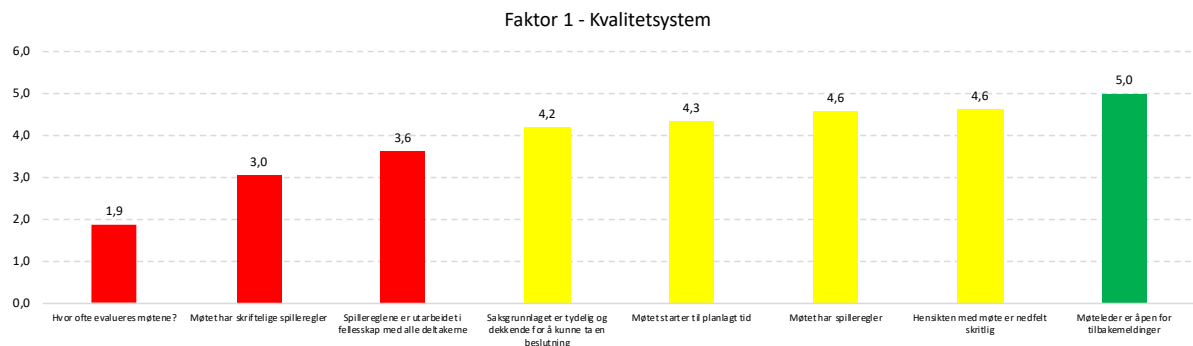
Faktor 3 består av:

- Q3 - Jeg er godt kjent med hensikten med møtet.
- Q15 - Møteleder bryter inn dersom diskusjonen sporer av.
- Q17 - Møtedeltakerne bryter inn dersom diskusjonen sporer av.
- Q6 - Møteleder sender ut agenda før møtet.
- Q8 - Møteleder stiller forberedt.
- Q10 - Møtedeltakere har faste plasser etter funksjon/stilling.

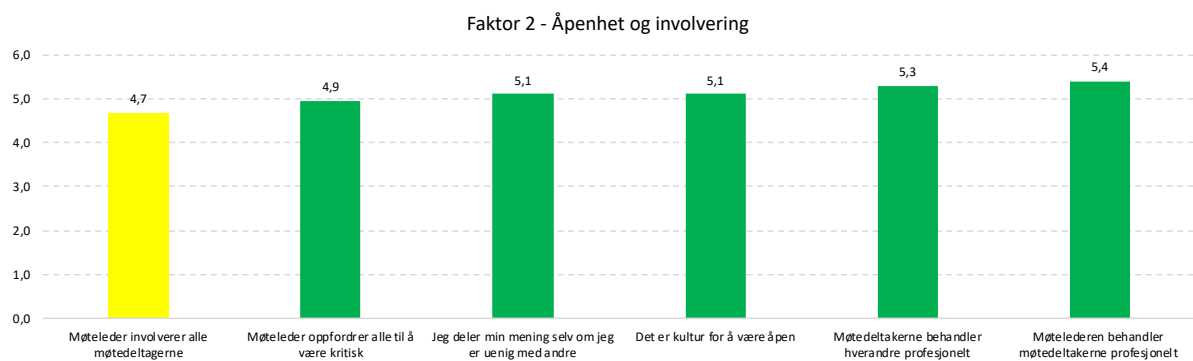
Cronbachs alfa er på .659. I metodelitteraturen er dette litt i underkant av «akseptabel» (.700). Fellestrekk ved variablene er at de sier noe om hvorvidt man holder seg til saken og har målrettet atferd. Høy skår på variablene bidrar til at en kan evne å utøve målrettet atferd ved at en blant annet kjenner til hensikten med møtet, at det er sendt ut en agenda i forkant som gjør at man kan forberede seg og kjenne til sakene på møtet, noe som igjen bidrar til at en kan holde seg til saken under møtet. Målrettet atferd handler i så måte også om at møteleder og/eller -deltakere bryter inn dersom en diskusjon sporer av. Vi har derfor valgt å kalle samlemålet *Målrettethet*.

Under følger en visuell oppsummering av resultatene til de tre faktorene vist i figur 13, 14 og figur 15. Faktoren Kvalitetssystem forklarer mest, og det er her resultatene er svakest. Her synes rommet for forbedring å være å nedfelle rammer for møtets tre faser skriftlig og i fellesskap; viktigst er hensikt og spilleregler. Videre er det et tydelige forbedringspotensial knyttet til evaluering. Utvalget skårer høyt på Åpenhet og involvering, men møteleder kan involvere møtedeltakerne bedre. Målrettethet har rom for forbedring knyttet til hvorvidt

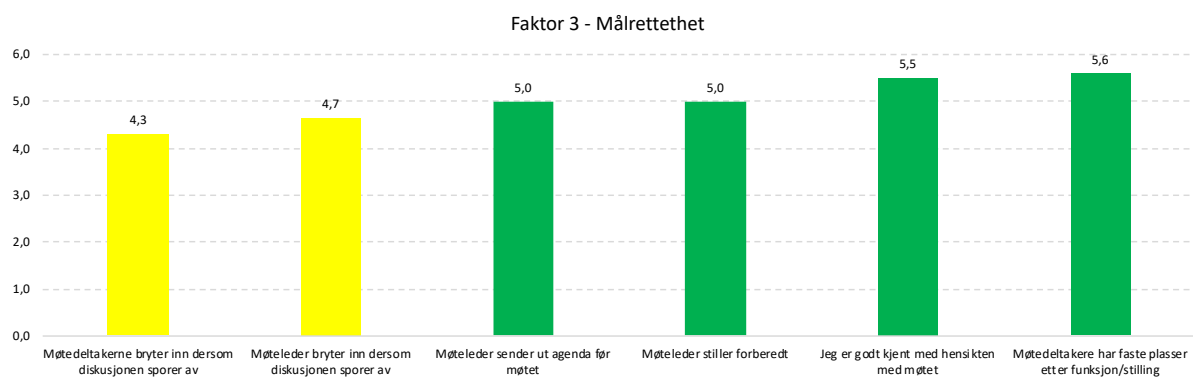
møtelederen og møtedeltakerne bryter inn i en diskusjon som sporer av. Forbedringsområdene gitt over vil bli diskutert i kapittel 6 under hver av faktorene.



Figur 13 Viser resultater for faktor 1 Kvalitetssystem.



Figur 14 Viser resultater for faktor 2 Åpenhet og involvering



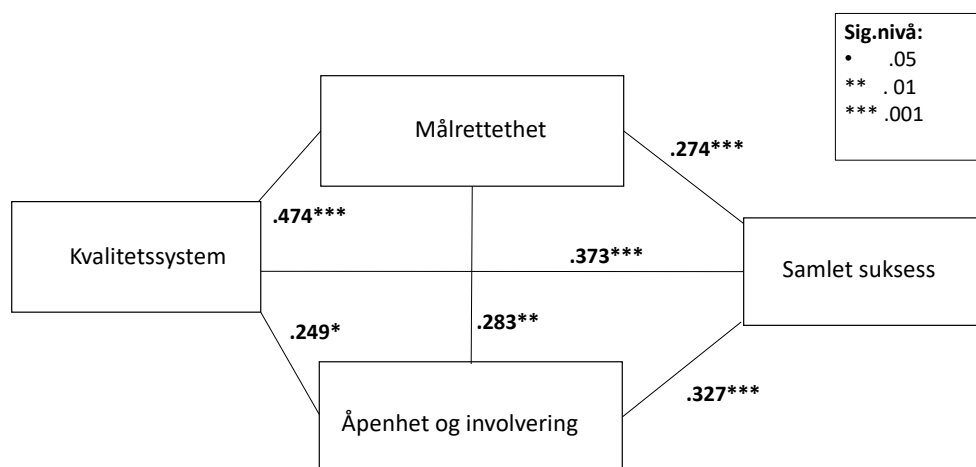
Figur 15 Viser resultater for faktor 3 Måltrettethet.

5.5 Regresjonsanalyse og stimodell

I en regresjonsanalyse får vi frem de direkte effektene av hver enkelt variabel mot den avhengige - kontrollert for de øvrige uavhengige. Den selvstendige effekten angis med standardiserte koeffisienter (Beta).

En stianalyse er en forklaringsmodell som angir årsaksforståelsen forskeren vil teste ut. Vi vil argumentere for at Kvalitetssystem er den variabelen som er bakenforliggende. Den angir formalitetene og rammene for møtet. Likeledes er det mer naturlig å plassere Måltrettethet som nummer to i årsakskjeden. Måltrettet atferd og Måltrettethet angir nemlig også rammer for hva møtet dreier seg om – møtets retning. Selv om åpenhet og saklig profesjonalitet kan være uttrykk for et godt møteklime, er det i første rekke et uttrykk for en møteprosess. Åpenhet og involvering legges som nummer tre i årsakskjeden.

Basert på denne modellen kjørte vi en regresjonsanalyse av variabelen samlet suksess.



Figur 16 Stianalysen viser «Samlet suksess» etter Kvalitetssystem, Måltrettethet og Åpenhet/involvering. Beta-koeffisienter og signifikansnivå.

Som det framgår av figuren over, har alle de uavhengige variablene sterkt signifikante effekter mot Samlet suksess. Sterkest forklaring gir Kvalitetssystem, dernest Åpenhet og involvering. Måltrettethet er også signifikant på 0,001 nivå.

Vi har også angitt de direkte effektene mellom forklaringsvariablene. Her merker vi oss den meget sterke sammenhengen mellom Kvalitetssystem og Måltrettethet. Dette kan tolkes som formaliserte rammer for møtets tre faser, satt inn i et system, kan gjøre det lettere å holde fokus på det møtet handler om. Vi ser at Kvalitetssystem og Måltrettethet også har en gunstig effekt på Åpenhet og involvering, men sammenhengen er svakere enn mellom de to andre. Et spørsmål som kunne vært forfulgt, er hvilke andre forhold som kan «forklare» Åpenhet og involvering. Det er et spørsmål som går utenfor rammen av hva vi har valgt for denne oppgaven, og vi utelater derfor dette.

Resultatet av stianalysene er en sterk forklaringsmodell (figur 16) hvor endringer i variablene Kvalitetssystem, Åpenhet og involvering, og Måltrettethet forklarer 57 % av endringene i Samlet suksess. Kvalitetssystem forklarer mest, men alle tre er signifikante på 0,001 nivå. Hvilken innsikt den gir utover det som er sagt her, vil vi komme tilbake til i det påfølgende diskusjonskapittelet.

5.6 Oppsummering

Vi har utarbeidet en årsaksmodell bestående av fire faktorer, hvorav en er avhengig, og tre er uavhengige. Den avhengige har vi utarbeidet selv og kalt for Samlet suksess. Den er et samlemål/skala ment for å representere output/outcome-delen i Bang og Midelfart (2012) sin tredelte prosess-modell. De tre uavhengige faktorene ble identifisert ved hjelp av faktoranalyser, og fått navnene *Kvalitetssystem*, *Åpenhet og involvering*, og *Måltrettethet*. Resultatene blir diskutert i kapittel 6 på bakgrunn av teori i kapittel 3.

6 Kapittel 6 – Diskusjon



Kapitlet er tredelt basert på vår problemstilling med underliggende forskningsspørsmål. Disse diskuteres på bakgrunn av empirisk kontekst og teori presentert i kapittel 2 og 3, samt resultater presentert i foregående kapittel 5. Vi har valgt å konsentrere diskusjonen til å omhandle resultatene knyttet til de tre faktorene *Kvalitetssystem*, *Åpenhet* og *involvering*, og *Måltrettethet*.

Teorien er gjennomgående tydelig på at møtelederen har hovedansvaret for møtet og har stor innvirkning på effektiviteten av et møte, til tross for at alle deltakerne bærer et ansvar (Lerdahl, 2015; Bang og Midelfart, 2012, med flere). I vår studie mener møtedeltakerne at møteleder har forbedringspotensial (figur 11, skår 4.5). Derfor vil vi særlig vektlegge forhold som berører møtelederen i den kommende diskusjonen omkring forbedringspotensialer.

Overordnet viser vår undersøkelse at det gjøres mye bra på ASM i Hæren, men at det er flere områder som har rom for forbedring. Totalinntrykket til respondentene på hvor fornøyd de er med ASM totalt sett, svarer 1 % at de er svært lite tilfreds, 3 % lite tilfreds, 31 % nøytral, 46 % tilfreds, og 8 % svært tilfreds. Her er det åpenbart rom for forbedringer. Videre er skåren 4.4 på spørsmål 48 (figur 11) om *hvorvidt ASM gir gode resultater*. Ettersom hensikten med et møte er å skape resultater som gir merverdi synes det derfor rimelig å diskutere forbedringsområdene.

6.1 Forskningsspørsmål 1: Er det mulig å identifisere faktorer som kan forklare opplevelse av møteeffektivitet?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke forbedringspotensialer finnes det i gjennomføringen av avdelingssjefsmøtene i Hæren?

Faktoranalysen i kapittel 5 lyktes med å identifisere faktorene *Kvalitetssystem*, *Åpenhet og involvering*, og *Måltrettethet*.

6.1.1 Faktor 1, Kvalitetssystem

Kvalitetssystem forklarer endringer i resultatvariabelen Samlet suksess best med en god indre konsistens. Forbedringsområdene er knyttet til *felles utarbeidelse- og skriftlig formalisering av hensikt og spilleregler* samt *evaluering*.

Forbedringspotensial knyttet til *felles utarbeidelse- og skriftlig formalisering av hensikt og spilleregler*.

Lerdahl (2015) trekker frem at møtet må ha en tydelig hensikt og agenda, blant annet fordi dette påvirker alle valg møtelederen må gjøre. Uten dette vil møtet måtte ledes mer eller mindre i blinde. Studier viser at sjansen for å lykkes øker dersom formålet med møtet og ledergruppen er kjent og bestillingene klare (Bang og Midelfart, 2012). Dette kan økes ved blant annet skriftlig synliggjøring. ASM har forbedringspotensial hva gjelder skriftlig formulering av møtets hensikt.

Behovet for skriftlig dokumentasjon og synliggjøring er også viktig på andre områder. Lerdahl (2015) vektlegger behovet for spilleregler i sin stjernemodell. Tydelige spilleregler bør være utarbeidet i fellesskap og være skriftlig nedfelt. Vi ser av analysen at respondentene opplever at det til en viss grad finnes spilleregler. Spillereglene for ASM synes i all hovedsak å være knyttet til uskrevne regler da respondentene svarer at spillereglene i liten grad er nedfelt skriftlig. Det kan derfor se ut til å være en risiko for at den enkeltes forståelse av spillereglene ikke nødvendigvis er lik med forståelsen til de øvrige deltakerne. Samtidig er spillereglene i mindre grad utarbeidet i fellesskap med alle deltakerne, noe som kan bidra til å øke risikoen for at ledergruppen ikke innehar en felles forståelse av spillereglene.

For ASM i Hæren synes det å være en gjenganger at områder som er viktige å nedfelle skriftlig, slik som blant annet hensikten med møtet, hensikten med ledergruppen, samt

spillerregler, *ikke* er skriftlig nedfelt. Dette selv om respondentene opplever at de til dels er kjent. Bestillingene synes således ikke klare. Dette understøttes også av et svakt resultat på spørsmålet hvorvidt saksgrunnlaget er tydelig og dekkende for å kunne ta en beslutning (skår 4.2). Samtidig kan det være krevende å nedfelle skriftlig en presis hensiktsformulering for både ledergruppen og møtet, fordi målklarheten er lav for beslutningsgrupper (Bang og Middelfart, 2012, tabell 1). Dette ser vi også gjennom eksempelvis GSV sin hensiktsformulering for ASM i deres Stående ordre. Hensikten er lite konkret.

Dersom ledergruppen i fellesskap nedfeller spilleregler og hensikt, både med møtet og for ledergruppen, vil de kunne sikre felles forståelse og bidra til at gruppen under ASM jobber sammen i felles retning med tydelige kjøreregler. Dette vil videre kunne gi grobunn for en konstruktiv møtekultur og spillereglene vil kunne bli en del av deltakernes naturlige møteatferd (Lerdahl, 2015). Det er ønskelig med en møteatferd som baserer seg på felles bevissthet - og ikke sedvane, tilfeldigheter og/eller antakelser - som synes å være tilfellet nå. Ledergruppen kan på denne måten få en styrende retning og ha bedre forutsetninger for å være et "reelt team" (Hackman, 2002).

Forbedringspotensial knyttet til *evaluering*.

Læring og forbedringsarbeid gjennom evaluering preger ledergruppen og ASM i svært liten grad. Mangel på evaluering og forbedringsarbeid ble belyst i kapittel 3 som en potensiell bakside ved at Hærens ledergrupper kan sies å være preget av stor likhet og internrekruttering. I undersøkelsen svarer 24 % at de aldri har evaluert ASM siste seks måneder, 57 % svarer en gang i året, 3 % en gang per måned, og 8 % hvert møte. Det er tydelig at det ikke finnes noe system for dette per d.d. Vi stiller oss spørsmålet hvorvidt det er nedfelt skriftlig at evaluering skal gjennomføres? Det kan virke som det ikke er formalisert, eller at enkelte avdelinger ikke har rutine for dette.

Til tross for at ledergruppemøter i utgangspunktet ikke skal være rutinepreget (Bang og Middelfart, 2012, tabell 1), vet vi at hyppig og fast gjennomføring av et møte, slik som ASM, kan føre til rutinemessig "sløvhet" (Lerdahl, 2015). Skal ASM gjennomføres på en effektiv måte, er det derfor viktig at evaluering forekommer og blir en naturlig del av møtekulturen. Det er dette Bang og Middelfart (2012) i sin modell kaller kontinuerlig gruppelæring. Kontinuerlig gruppelæring vil kunne bidra til at eksempelvis ineffektive aktiviteter og lite målrettet atferd justeres *før* det blir en sedvane og en stilltiende akseptert del av møtekulturen

– og at de holder fast ved det som er positivt. Ledergruppen i ASM innehar ikke formaliserte rutiner for evaluering eller kontinuerlig gruppelæring, og har et forbedringspotensial på dette området.

Å drøfte forbedringspotensialet evaluering er krevende. Forbedringsområdet er sammensatt. Det består av en teknisk karakter og en relasjonell karakter, sistnevnte knyttet til vilje, relasjoner og følelser - kalt endringsvilje (Bang og Midelfart, 2012; Bang, 2010). Det må eksistere en motivasjon for forbedringsarbeid. Samtidig må ledergruppen inneha et godt klima for evaluering dersom en skal kunne forvente ærlige tilbakemeldinger – og videre at ærlige tilbakemeldinger faktisk tas i mot med åpenhet.

Det er åpenbart at det tekniske aspektet ikke er ivaretatt fra før, og at ledergruppen trenger rutiner for evaluering. Når det gjelder klimaet for evaluering synes dette å være godt. Respondentene skårer eksempelvis møteleder høyt (5.0) på hvorvidt vedkommende er åpen for tilbakemeldinger (figur 13). Skåren er også høy (4.9) på om møteleder oppfordrer alle til å være kritiske. Det er derfor ikke på disse områdene møtelederen må fokusere.

Fordi klimaet synes å være godt, er det derfor vanskelig å peke på andre forbedringsområder enn det tekniske. Likevel kan øvrige resultater gi indikasjoner. 31 % stiller seg nøytrale til hvorvidt ASM er effektivt eller ikke. Dette er en betydelig størrelse hvis vi tar utgangspunkt i at alle ansatte ønsker effektive møter. Gjennom undersøkelsens utfyllingsrubrikker kommer det tydelig frem at deltakerne har mange meninger om- og konkrete forslag til hva som bør forbedres og hva som bør opprettholdes. Det synes derfor som det finnes flere forhold som skal kunne muliggjøre evaluering. Blant annet synes møteleder på sin side å være åpen for tilbakemeldinger og oppfordrer deltakerne til å være kritiske. Samtidig har møtedeltakerne på sin side mange og konkrete tanker rundt hva som burde vært gjort annerledes. I tillegg til at ASM ikke har formaliserte rutiner for evaluering, kan det derfor synes å mangle motivasjon for-, initiativ til- eller gjennomføringskraft for en evaluering.

Dette kan skyldes at en eksempelvis ikke er kjent med nødvendigheten av evaluering og derfor ikke tar initiativ. Sagt med andre ord - kan kunnskapen om møtevirksomhet være for lav? Ledergruppen har således enkelte utfordringer knyttet til ”støttende omgivelser” (Bang og Midelfart, 2012) og mangler ekspert-coaching/opplæringssystemer innenfor møtevirksomhet (Hackman, 2002; Bang og Midelfart, 2012). Det kan også skyldes at møtedeltakerne ikke føler tilstrekkelig med eierskap til møtet eller er motiverte nok til å ta tak

i forbedringsområdene de ser (Samlet suksess, skår 5.2). Eller – har møtedeltakerne sagt i fra, mens møteleder ikke har evnet eller prioritert å ta tak i tilbakemeldingene?

Til slutt under faktor 1 vil vi diskutere et annet forhold. Forstår deltakerne på ASM hensikten med ledergruppen - og er forståelsen lik mellom individene? På den ene siden svarer respondentene at de er godt kjent med hensikten til møtet (skår 5.5). De skårer tilsvarende høyt på enkeltspørsmål knyttet til hvorvidt de kjenner godt til hensikten med ledergruppen de er en del av på ASM (skår 5.5). På den andre siden er Bang i sin doktoravhandling svært tydelig på at kjennskap til ledermøtets og ledergruppens formål er det største problemet ledergrupper har: «*Ledergrupper sliter med mye, men min erfaring er at det største problemet ledergrupper har er at medlemmene ikke er klar over hvorfor de er til som ledergruppe. (...)*»⁹. Her avviker våre funn fra teorien. Samtidig kan vi ikke være sikre på dette fordi det er knyttet usikkerhet til hvorvidt vi kan stole på funnene. I vår undersøkelse har vi ikke kunnet kontrollere for om kjennskapen til hensikten som respondentene sier de innehar er innholdsmessig korrekt, eller om de er like med de øvrige deltakerne sine meninger. Vi har ikke gjennomført en feltstudie, eller bedt dem beskrive hva hensikten er. Dette kunne ha redusert denne usikkerheten.

I det følgende vil vi diskutere faktor 2 som omhandler Åpenhet og involvering. Lerdahl (2015) trekker i sin stjernemodell frem viktigheten av involvering og ansvarliggjøring. Er ledergruppens medlemmer tilstrekkelig involvert i møtet?

6.1.2 Faktor 2, Åpenhet og involvering

Faktor 2 forklarer endringer i årsaksmodellen nest best og har en god indre konsistens. Faktoren har ett tydelig forbedringspotensial, og det er knyttet til spørsmålet som omhandler **involvering** av alle møtedeltakerne (figur 14). Funnet om lav grad av involvering er interessant fordi det utfordrer en svært viktig forutsetning for et møte; *Et møte er en planlagt gruppeaktivitet hvor bestemte mennesker samles, enten fysisk eller virtuelt, for samhandling som krever gruppeinnsats (...)*. (sitat vår definisjon av et møte pkt. 3.1).

Definisjonen over viser at et møte er en *gruppeaktivitet* for *samhandling*. Derfor er involvering av alle deltakerne en forutsetning. Lerdahl (2015) beskriver involvering og ansvarliggjøring i sitt stjernediagram (se figur 4) der involvering er en av de fem

⁹ <http://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2016/video-ledergrupper>

hovedpunktene. Videre innebærer minst syv av de åtte ulike aktivitetene synliggjort i Lerdahls modell at mer enn *en* person blir involvert og/eller involverer seg. Forbedringspotensialet er således sammensatt, og vi skal videre søke å belyse hva dette innebærer og betyr.

Hvorvidt møteleder klarer å involvere alle møtedeltakerne avhenger blant annet av hvilke(n) aktivitet(er) som preger møtet. Inkluderer møtelederen i stor grad informasjonsutveksling og legger opp til en monolog kan dette føre til lav grad av involvering, i motsetning til hva eksempelvis en diskusjon vil kunne gjøre (Lerdahl, 2015). 1/3 av respondentene svarer eksempelvis at 25-50 % av tiden utgjør informasjon fra møteleder. Videre svarer rett i underkant av halvparten av respondentene at 25-50 % av tiden utgjør informasjon fra deltakerne. Informasjonsutveksling opptar således en betydelig del av tiden ledergruppen bruker på ASM.

Bang og Midelfart (2012) definerer en ledergruppe som en beslutnings- og problemløsningsgruppe som skal håndtere saker som ikke kunne vært løst andre steder enn i ledergruppen. Eksempel på saker som kunne vært løst andre steder kan blant annet være informasjonsdeling. Informasjonsdeling er samtidig en møteaktivitet som flere teoretikere mener ikke hører hjemme på en møtearena (Kaye 1998; Jennings, 2007). Skal ASM være et effektivt ledergruppemøte der deltakerne er involvert, bør møteleder derfor være svært kritisk til hva vedkommende tillater av informasjonsutveksling på møter.

Graden av møtedeltakernes involvering avhenger også av hvorvidt sakene på møtet oppleves som meningsfulle og viktige for deltakerne (Bang og Midelfart, 2012). Respondentene svarer at gamle saker dukker opp igjen (skår 3.3) og at det behandles saker som ikke burde vært på dette møtet (skår 3.9). Disse funnene bidrar til å forsterke viktigheten av at møteleder er selektiv i sitt valg av saker på bakgrunn av innspill fra ledergruppen, og på den måten involverer deltakerne - også i forberedelsesfasen.

Videre påvirker også antall deltakere og sammensetning av deltakere graden av involvering. Det kan være utfordrende for møtelederen å få alle deltakerne tilstrekkelig involvert dersom det eksempelvis er 20 møtedeltakere. For eksempel svarer hovedvekten av respondentene at ledergruppen gjennomsnittlig består av 8-15 deltakere. Dette er et høyere antall enn det Wheelan (2009) trekker frem som idealet; 5-6 deltakere. Alt over 5-6 deltakere vil med stor

sannsynlighet føre til prosessstap i følge Bang og Midelfart (2012). Analysen vår understøtter til en viss grad denne teorien da respondenter med 4-6 deltakere på ASM syntes å være noe mer fornøyd enn de med høyere antall deltakere (tabell 8). Behovet for å redusere gruppens størrelse er også et svar som går igjen når respondentene blir bedt om å beskrive hva som kan forbedres, dette til tross for at respondentene skårer høyt (5.0) på begge spørsmål knyttet til hvorvidt de opplever at ”sammensetning av møtedeltakere er hensiktsmessig” og ”møteleder kaller inn personell med riktig teamkompetanse (...)”.

I tråd med Lerdahl (2015) sin presisering for planleggingsfasen, kan det være nødvendig for møteleder å vurdere gruppens størrelse og være kritisk til hvem som skal delta på møtet.

Av sterke resultater finner vi at ASM i Hæren skårer gjennomgående høyt på faktoren Åpenhet og involvering. I vårt tilfelle synes det som at møteleder i stor grad skaper rom for både åpenhet, kritisk tankegang, samt tilbakemeldinger (figur 14). Møtedeltakerne uttrykker høy grad av trygghet og selvsikkerhet ved at de selv hevder at de deler sin mening, selv om de er uenig med andre (skår 5.1).

Bang og Midelfart (2012) trekker frem to forhold som en utfordrende gjenganger i ledergrupper: interessekonflikter og stridende agendaer. Derfor er det interessant at vår studie finner lite rom for forbedring på dette området. Resultatene viser et godt miljø for å være åpen, og gjensidig respekt for hverandre synes å prege gruppen. Særegenhetene for Hærens ledergruppe, som ble belyst i tidligere kapitler, er blant annet at lederne ofte har tette kameratslige bånd. Videre kan de inneha høyt teamfokus med forståelse for hverandres gjensidige avhengighet, som er et av rasjonalene for å gjennomføre et møte (ref. vår definisjon av et møte pkt. 3.1) og forutsetninger for effektive ledergrupper (Bang og Midelfart, 2012). I lys av disse særegenhetene kan det synes som resultatene speiler virkeligheten godt og at teorien på området i denne sammenheng utfordres.

De positive områdene vi ser innenfor faktor 2, bør møteleder og resten av ledergruppen opprettholde. De vil kunne være viktige egenskaper i videre utviklingsarbeid.

6.1.3 Faktor 3, Målrettethet

Faktor 3 forklarer resultatvariabelen dårligst av de tre faktorene, med en tvilsom indre konsistens. Det er gjennomgående høy skår på de fleste forhold, men det er særlig to relativt like forbedringsområder som utmerker seg. Områdene er knyttet til gjennomføringsfasen; *hvorvidt møtedeltaker og møteleder bryter inn dersom diskusjonen sporer av*. Det synes som

møteleder og møtedeltakere i liten grad gjør dette (figur 15). Fokuseret kommunikasjon er således i mindre grad fremtredende (Bang og Midelfart, 2012).

For å kunne bryte inn dersom diskusjonen sporer av må vedkommende først vite om diskusjonen faktisk sporer av. Dette fordrer en innledende, felles forståelse av hvor en vil med møtet og den aktuelle saken. Ovennevnte faktor 1 belyste at det i liten grad finnes felles skriftlig definert mål/hensikt. Samtidig var også saksgrunnlagene mangelfulle. Uten en tydelig felles forståelse for ønsket retning er det vanskelig å bryte av diskusjoner.

Et annet interessant forhold er at både møteleder og møtedeltakere ikke bryter inn. Er atferden basert på en sedvane, eller eventuelt de ukjente spillereglene? Har gruppen et gjensidig ønske om- og/eller aksept for diskusjoner som sporer av? Det er behov for en tydelig møteledelse, samt skriftlige og anerkjente spilleregler som inneholder atferd ved avsporing.

Et tredje forhold er knyttet til motivasjon. For å bryte inn må man være motivert nok til å prioritere egen energi i den retningen. Totalinntrykket viser at møtet kan bli mer motiverende (figur 11, skår 4.4). Møtedeltakerne involveres i mindre grad av møteleder, og de tar selv heller ikke aktive grep i tilstrekkelig grad for å bidra til at ASM gjennomføres på en effektiv måte. Dersom dette stemmer, er det ikke overraskende at avsporing forekommer.

Forhold fire er knyttet til tidsbruk. På spørsmål om møtet kan gjennomføres raskere skårer gruppen gjennomsnitt 4.6. Her svarer 27 % seg helt enig, 24 % svarer enig, og 33 % svarer litt enig. Likevel, til tross for at ønsket om redusert tidsbruk også er gitt som konkrete tilbakemeldinger i utfyllingsrubrikkene, velger man å la diskusjoner spore av. Vil ikke møtet gjennomføres på kortere tid dersom en holdt diskusjonene saklig, og møteleder styrer tiden?

På en annen side kan det diskuteres om det er negativt at ikke deltakerne bryter inn dersom diskusjonen sporer av. Bang og Midelfart (2012) nevner spesielt to forhold. For det første går det en grense på hvor absolutt og rigid det lønner seg å være, kalt ”overfokuseret kommunikasjon”. Overfokuseret kommunikasjon kan hemme kvaliteten på prosessen, og viktige diskusjoner kan utebli. I tillegg kan en overfokuseret kommunikasjon utfordre opprettholdelsen av eksempelvis det nåværende gode klimaet i ASM, synliggjort i faktor 2. Denne balansegangen er hårfin. Videre kan det hende møteleder og øvrige deltakere bevisst lar en diskusjon spore av dersom ønsket resultat med det enkelte møtet er av sosial gevinst

(Jennings, 2007). Sistnevnte er trolig ikke tilfellet for ASM fordi de hensikten, som konkludert med i kapittel 2, er noe mer enn sosial gevinst.

Likevel, basert på momentene diskutert over vil vi argumentere for at møteledere av Hærens ASM bør styre diskusjonene bedre.

6.1.4 Oppsummering

Oppsummert synes ASM i Hæren å ha forbedringspotensialer knyttet til;

1. mangel på et formalisert Kvalitetssystem for ASM bestående av felles- og skriftlig utarbeidet mål/hensikt og spilleregler for møtets tre faser.
2. mangel på tydelig møteledelse.

Hvilke konkrete tiltak vi anbefaler møteleder å iverksette basert på dette, svarer vi på under vårt siste forskningsspørsmål.

6.2 Hvilke tiltak kan og bør gjøres for å forbedre avdelingssjefsmøtene?

På bakgrunn av ovenstående diskusjon har vi konkludert med to hovedfunn. I lys av de to hovedfunnene med tilhørende diskuterte forbedringsområder, vil vi anbefale tiltak som følger under. Vi gjør oppmerksom på at enkelte av tiltakene må balanseres gjennom god situasjonsforståelse (Lerdahl, 2015) og kunnskap om hva som skal til for å gjennomføre effektive ASM.

Siden møtelederen har vesentlig innvirkning på effektiviteten av et ledermøte (Lerdahl, 2015; Bang og Midelfart, 2012) og er ansvarlig for møtet, vil tiltakene i denne omgang bli rettet mot møteleder. Dette synes også riktig siden faktor 1 Kvalitetssystem er den som forklarer endringer i årsaksmodellen best, og det er møtelederen som må lede arbeidet knyttet til denne faktoren.

I og med at utvalget vårt innbefatter mange ulike avdelinger, *kan* våre funn være misvisende for enkeltavdelinger. Tiltakslisten gitt under kan således fungere som en viktig og rettleidende ”sjekklister” for møtelederen i den enkelte avdeling.

Tiltak på kort sikt, i prioritert rekkefølge:

- Møteleder må sikre en felles forståelse av hensikten med ASM samt ledergruppens formål. Formål og hensikt må utarbeides i fellesskap og synliggjøres skriftlig. På bakgrunn av hensikten, anbefaler vi at møteleder – i fellesskap med ledergruppen - utarbeider skriftlige spilleregler for møtets tre faser. Rutinebeskrivelse for evaluering må også lages.

Denne skriftlige dokumentasjonen bør inngå i avdelingens Kvalitetssystem som eksempelvis Stående ordre.

(Dette tiltaket kan iverksettes som foreslått, uten balansering).

- Møteleder bør innta en tydeligere lederrolle, dette innebærer;
 - Selektiv utvelgelse av hvilke saker som opptar tid på ASM og hvilke aktiviteter som skal prege møtet. Utvelgelsen må knyttes opp mot overordnet mål/hensiktformulering og ønsket resultat av det enkelte møtet. Involver gjerne resten av ledergruppen i denne utvelgelsen. Valgene må komme til uttrykk både i agendaen òg under selve møtet. Vi anbefaler *vesentlig* mindre grad av informasjonsutveksling og større grad av diskusjon og beslutningstaking.
 - Agendaen må være presis og med god kvalitet på saksgrunnlagene
 - Tydelig ledelse under møtet, spesielt dersom diskusjoner sporer av
 - Involver møtedeltakerne og still krav til at de må bidra.
 - Sørg for å knytte kravene til deg selv og øvrige deltakere opp mot spillereglene.

(Møteleders atferd/lederskap må naturligvis balanseres gjennom god situasjonsforståelse)

- Oppretthold det gode møteklimaet i ledergruppen, og bruk det til din fordel når dere nå fremover jevnlig evaluerer møtet som en kontinuerlig gruppelæring.

Tiltakene gitt over tror vi vil bidra til at ASM gir bedre resultater på samme eller mindre tilmålte tid. Deltakerne vil trolig også oppleve en større tilfredshet med møtet.

Tiltak på mellomlang sikt

- Vi anbefaler kursing i møteledelse og møtevirksomhet, spesielt rettet mot møteleder men også møtedeltakere. Kurs i møtevirksomhet og/eller møteledelse bør vurderes inn i Hærens kurskatalog, på lik linje med andre administrative og operative kurs. Eksempel på dette kan være e-læringskurs.

- Siden tid ofte er en vesentlig og kritisk faktor, og i påvente av et eventuelt felles kurs, kan møteleder dedikere et ASM til kursing. Det behøver ikke være omfattende for å være virkningsfullt.
- Siden møtevirksomhet er noe alle offiserer i Hæren bruker mye tid på, bør kompetanseheving innenfor dette inn i læreplanen på Grunnleggende Offisersutdanning som vil si Krigsskoleutdanning og tilsvarende. Dette bør også vurderes inn i en av modulene på Videregående Offisersutdanning, eksempelvis i modulen Virksomhetsstyring.

Tiltak på mellomlang sikt tror vi vil heve kompetansen innen møtevirksomhet for Forsvarets- og Hærens ledere og på sikt bidra til å endre kulturen til det positive på dette området.

6.3 Avslutning



I innledningen stilte vi oss spørsmålet ”I hvilken grad gjennomføres avdelingssjefsmøtene i Hæren på en effektiv måte?”. Fordi møter opptar en stor del av arbeidsdagen til ledere i Forsvaret, og fordi tid er en kritisk ressurs, mente vi temaet ville ha stor aktualitet - og fremstår nå like viktig.

Gjennom arbeidet vårt har vi funnet klare forbedringsområder for avdelingssjefsmøtene i Hæren. Ledergruppene virker å ha gode forutsetninger for effektiv møtekultur. Resultatene viser at ledergruppene gjør mye riktig, mens to hovedfunn viser klare rom for forbedring. Det første er behovet for innføring av et formelt *Kvalitetssystem* bestående av skriftlig mål/hensikt med både ledergruppen og ASM, samt spilleregler for ledergruppen og møtet. Det bør også innbefatte systemer for evaluering, og det hele bør gjøres i ledergruppens fellesskap. Videre bør møtet *ledes tydeligere* – i alle tre faser.

Ved målrettet arbeid innenfor forbedringsområdene vi har belyst, og iverksettelse av de konkrete tiltakene vi foreslår, vil Hæren - etter vårt syn - kunne oppleve positive gevinster. Disse gevinstene vil trolig også kunne ha positiv smitteeffekt på øvrig møtevirksomhet i Hæren - dersom arbeidet fører til økt kunnskap og forståelse for hva som utgjør effektive møter, slik at det blir en naturlig del av Hærens møtekultur.

Sett i lys av effektiviseringskravene som stilles til Hæren, håper vi ledergruppene kan se betydningen av at det både er tid å spare og kvalitetsheving å høste ved å rette et kritisk blikk på hvordan ASM gjennomføres i dag. Tiltakene på kort sikt er såpass enkle og lite ressurskrevende – *at det er verken for tidlig å konkludere med hva det egentlig betyr eller behov for at det går noen dager – før det gjøres noe.*

7 Kapittel 7 - Et kritisk blikk på oppgaven

I etterkant ser vi svakheter ved vår besvarelse. Vi fikk dessverre lavere svarprosent enn det vi hadde håpet på (n=89, 49 %). Til tross for at vi argumenterer for at n=89 er et godt resultat blant Hærens ledergrupper fordi at aktivitetsnivået er svært høyt, og utvalget er svært opptatte ledere med et stort ansvar, kommer vi ikke utenom at 100 respondenter bør være et minimum, helst 200-300. Med andre ord kan vi ikke utelukke at dersom vi hadde utført nøyaktig samme studie på nytt - kunne resultatene vært forskjellige.

Begrepet avdelingssjefsmøtet kunne vært forklart bedre ved utsendelsen av spørreundersøkelsen. Grunnen til det er at enkelte avdelinger kan ha blandet ASM med to andre typer møter kalt stabsmøte og sjefsmøte.

Vi kunne gjort en større avgrensning. Vi kunne eksempelvis utelatt nivå 2, og avgrenset til kun nivå 3 og nivå 4 for å sikre at utvalget og møtetype ASM i enda større grad er likt. I dag gjennomføres ASM én gang i måneden på nivå 2 og gjennomføringen avviker også noe fra de andre enhetene. Hovedhensikten med møtet er dog likt.

Questback ble designet med feil. Feil 1 var å ikke ta bort svaralternativet «nivå 1» på spørsmål 63 «velg ditt nivå». Da undersøkelsen ble frigitt, hadde vi besluttet at oppgaven kun skulle omhandle nivå 2, 3 og 4. I ettertid ser vi av kapittel 5 at 3 personer har krysset av for nivå 1. Feil 2 var å ikke inkludere Hærstaben som et svaralternativ under spørsmål 65 «velg din avdeling». Grunnen til å ikke ta med Hærstaben som et eget svaralternativ var at det var eneste avdeling på nivå 2, og resultatene ville fremkomme av spørsmål 63 «velg din avdeling». Vår lærdom er å ikke ta for gitt at ingen gjør feil.

Vi ser at enkelte spørsmål kan misforstås og kan virke ekskluderende. Eks: ”møteleder involverer alle deltakerne”. Ordet ”alle” kan være for absolutt.

8 Referanseliste

8.1 Fagbøker

Bang, H. og Midelfart, T. H. (2012) *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal.

Busch og Vanebo (2009) *Økonomistyring i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Chan, J. F. (2003) *The Jossey-Bass academic administrator's guide to meetings*. New York US: John Wiley & Sons, Inc.

Forslund, M. (2013) *Organisering och Ledning*. Malmö: Liber.

Hackman, J.R. (2002) *Leading teams. Setting the stage for great performance*. Harvard business school press.

Hindle, T. (2000) *Møteteknikk*. Oslo: Cappelen forlag.

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utgave. Cappelen Damm. Oslo.

Jennings, M. (2007) *Leading effective meetings, teams and work groups in districts and schools*. Alexandria Virginia US: ASCD.

Kaye, S. (1998) *Effective Meetings. The managers pocket guide to effective meetings*. HRD Press Inc., US

Kirkpatrick, D. (2006). *How to Conduct Productive Meetings*. The American Society for Training & Development.

Lerdahl, E. (2015) *Slagkraftige møter, større engasjement og bedre resultater*. Bergen: Fagbokforlaget.

Mahoney, T.A. (1988) *Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness, and change*. Side 13-39 i J.P. Campbell og R.J. Campbell (red.), *Productivity in organizations. New perspectives from industrial organizational psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pallant, J. (2007) *PSS Survival Manual. A step by step guide to analysis using SPSS for Windows (Version 15)*. 3rd ed.

Sjøvold, E. (2006) *Teamet*. Universitetsforlaget

Weaver, R. G. and Farrell, J. D. (1997) *Managers as facilitators: a practical guide to getting work done in a changing workplace*. Berrett-Koehler Publishers Inc.

8.2 Avhandlinger og artikler

Bang, H. (2008) Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? I *Tidsskrift for norsk psykologforening* vol 45: nr. 3.

Bang, H. (2010) *Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter*. Doktoravhandling. Universitetet i Oslo.

Engström, A. (2014) *Lärande samspel för effektivitet. En studie av arbetsgrupper i ett mindre industriföretag*. Linköpings Universitet.

Tangen, S. (2005) Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), s. 34-46.

Wheelan, S. A. (2009) Group size, group development, and group productivity. *Small group research* 40, 247-262. APA (<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046496408328703>)

8.3 Annet

Blog Karlsen, Company Pulse, 24. mars 2017

https://www.linkedin.com/pulse/halve-arbeidslivet-i-møter-jan-kristian-karlsen/?trk=v-feed&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_feed%3BRhDppjxvLQeSec7KI%2FTXCw%3D%3D

Forsvarets Årsrapport 2012-2016

<https://Forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/okonomi>

Forsvarets Årsrapport 2016 (side 16)

<https://Forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/okonomi>

Stortingsprop. 1S, budsjettåret 2017

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-fd-20162017/id2513815/sec1>

Stående ordre for Hærstaben - SO HST. 8.aug 2017. Ingrid Gjerde, brigader/stabssjef.

Stående ordre for GSV – SO GSV. 2016. Jan Erik Haug, bataljonssjef.

Svartdal, F. (2017, 17. august). I Store norske leksikon. Hentet 13. mai 2018 fra <https://snl.no/faktoranalyse>.

Videointervju med Henning Bang (2016). *Hva er de typiske utfordringene i ledergruppa, og hvordan skal man håndtere dem?* Dagens Perspektiv:

<http://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2016/video-ledergrupper>

Vedlegg 1 - Spørreskjema

Nedenfor kommer en del utsagn om møtepraksis og vurdering av resultater i din avdeling.

Dette innebærer planlegging, gjennomføring og oppfølging av møtet. Ut i fra din erfaring med avdelingssjefsmøtene du har vært med på siste halvår, ber vi deg krysse av på en skala fra 1 til 6, der 1=svært uenig, 2=meget uenig, 3=uenig, 4=enig, 5=meget enig, og 6=svært enig.

Kategorien vet ikke/ikke aktuelt er inkludert.

Din rolle i møtene:

- 1) Hvilken rolle har du vanligvis hatt på møtene siste halvår? (sett kryss)
 - Møteleder
 - Møtedeltaker

Planlegging

(1=svært uenig, 6=svært enig)

- 2) Jeg kjenner godt til hensikten med ledergruppen jeg er en del av på ASM
- 3) Jeg er godt kjent med hensikten med møtet
- 4) Hensikten med møtet er nedfelt skriftlig
- 5) Møtet har en agenda som tilpasses hvert møte basert på innmeldte saker
- 6) Møteleder sender ut agenda før møtet
- 7) Agenda til møtet sendes ut i tilstrekkelig god tid
- 8) Møteleder stiller forberedt
- 9) Møtedeltakerne stiller forberedt
- 10) Møtet har faste deltakere etter funksjon/stilling
- 11) Jeg opplever at møteledelsen innkaller personen(e) med riktig kompetanse mtp saker som skal avgjøres
- 12) Sammensetning av møtedeltakere er hensiktsmessig
- 13) Saksgrunnlaget er tydelig og dekkende for å kunne ta en beslutning

Gjennomføring

(1=svært uenig, 6=svært enig)

- 14) Møtet starter til planlagt tid
- 15) Møteleder bryter inn dersom diskusjonen sporer av
- 16) Møteleder bryter inn dersom noen av deltakerne starter en egen privat samtale?
- 17) Møtedeltakerne bryter inn dersom diskusjonen sporer av
- 18) Møtedeltakerne noterer underveis i møtet
- 19) Jeg tar notater underveis i møtet
- 20) Spilleregler er regler/normer som gjelder for møtet, nedfelt skriftlig eller ikke, av ledelsen eller sammen med alle møtedeltakerne, og sier hva som er lov og ikke, samt hva som forventes av deltakerne. Ta stilling til: Møtet har spilleregler
- 21) Spillereglene er utarbeidet i fellesskap med alle deltakerne
- 22) Møtet har skriftlige spilleregler
- 23) Møteleder sørger for at det tas notater i fellesskap. Eks: flippover, skrive på pc fremvist på lerret, post-it på tavle/vegg, referatføring.
- 24) Møtet benytter visuelle verktøy underveis i møtet. Eks: flippover, skisser, kart, tegninger
- 25) Alle har faste plasser på møtet
- 26) Møteleder styrer hvor deltakerne skal sitte på møtet
- 27) Det tas klare beslutninger på møtet
- 28) Det behandles saker som ikke burde vært på dette møtet
- 29) Møteleder involverer alle møtedeltakerne
- 30) Møteleder oppfordrer møtedeltakerne til å være kritiske

- 31) Jeg deler min mening selv om jeg er uenig med andre
- 32) Det er en kultur for å være åpen på møtet
- 33) Møteleder behandler møtedeltakerne profesjonelt
- 34) Møtedeltakerne behandler møteleder profesjonelt
- 35) Møtedeltakerne behandler hverandre profesjonelt
- 36) Det forekommer ikke at møtedeltakerne behandler hverandre upassende

Etterarbeid og oppfølging etter møtet

(1=svært uenig, 6=svært enig)

- 37) Hvor ofte evalueres møtene?
- 38) Møteleder er åpen for tilbakemeldinger
- 39) Det føres referat/beslutningslogg eller tilsvarende produkt fra hvert møte
- 40) Jeg vet hvor referatet lagres
- 41) Det blir tatt tydelige beslutninger på møtet
- 42) Beslutninger følges opp av møteleder etter alle møter
- 43) Tidligere besluttede saker dukker aldri opp igjen på nye møter

Totalinntrykk

(1=svært uenig, 6=svært enig)

- 44) Vi bruker teknologi på en hensiktsmessig måte som bidrar til å gjøre møtet bedre
- 45) Møtedeltakerne er oppdatert på hva deltakerne på møtet arbeider med
- 46) Møtet kan gjennomføres raskere
- 47) Møtet er motiverende
- 48) Møtet gir gode resultater
- 49) Hvor mange prosent av tiden vil du si utgjør: informasjon fra møteleder
- 50) Hvor mange prosent av tiden vil du si utgjør: informasjon fra deltakerne
- 51) Hvor mange prosent av tiden vil du si utgjør: diskusjon rundt konkrete anbefalinger og/eller beslutninger
- 52) Hvor mange prosent av tiden vil du si utgjør: utenomsnakk
- 53) Hvor mange prosent av tiden vil du si utgjør: fatte beslutninger
- 54) Hvor mange prosent av tiden vil du si utgjør: annet
- 55) Måten denne typen møter planlegges og gjennomføres på er representativt for møtevirksomheten generelt i avdelingen
- 56) Hvor dyktig vurderer du møteleder?
- 57) Er det blitt gjennomført noen endringer av ASM siste 6 mnd i din avdeling?
- 58) Er du tilfreds med ASM slik det fungerer i dag
- 59) Hvis nei, hva ville du forbedret? Beskriv i stikkordsform
- 60) Hvis ja, hva anbefaler du at møteleder fortsetter med? Beskriv i stikkordsform
- 61) Alder
- 62) Velg din grad
- 63) På hvilket nivå er din avdeling?
- 64) Velg din avdeling:
- 65) Velg din avdeling:
- 66) Brigade Nord, velg din avdeling
- 67) Hvor mange deltar fast på avdelingssjefsmøtet?

Vedlegg 2 - Utforming av spørreskjema - hvordan måle effektiviteten i møtene?

Begrepene effektivitet og produktivitet er drøftet i kapittel 3 og er begge sentrale i utformingen av spørreskjemaet. Effektivitet omhandler det ”å gjøre de riktige tingene” hvorav produktivitet omhandler det ”å gjøre ting riktig”. Med utgangspunkt i Lerdahls stjernemodell og prinsipper for effektiv møteledelse, kombinert med Bang og Middelfart (2012) sin forskning på effektive ledergrupper, har vi utformet et spørreskjema basert på effektivitet og produktivitet, omtalt som opplevd *effektivitet* vist i tabellen under. Den andre kolonnen er spørsmål som dekker disse indikatorene, kalt *måleffektivitet*. Undersøkelsen har til hensikt å måle opplevd effektivitet ved hjelp av måleffektivitet basert på 19 faktorer vist i tabellen under (Lerdahl, 2015; Bang og Middelfart, 2012).

Tabell 9 Viser operasjonaliseringen av spørreundersøkelsen basert på Lerdahls (2015) stjernemodell og Bang og Middelfart (2012) sin modell for effektivitet i ledergrupper.

	Opplevd effektivitet	Måleffektivitet
	<p>”Gjøre de riktige tingene”</p> <p>”Gjøre ting riktig”</p>	
	1. Tydelig hensikt og agenda	<p>Møteleder sender ut agenda før møtet</p> <p>Agenda til møtet sendes ut i tilstrekkelig god tid</p> <p>Hensikten med møtet er nedfelt skriftlig</p> <p>Jeg er godt kjent med hensikten med møtet</p>
	2. Definerte spilleregler	<p>Møtet har spilleregler</p> <p>Møtet har skriftlige spilleregler</p> <p>Spillereglene er utarbeidet i fellesskap med alle deltakerne</p>
	3. Riktig sammensetning av deltakere	<p>Møtet har faste deltakere etter funksjon/stilling</p> <p>Jeg opplever at møteledelsen innkaller personen(e) med riktig kompetanse mtp saker som skal avgjøres</p> <p>Sammensetning av møtedeltakere er hensiktsmessig</p>
	4. Involvere og ansvarliggjøre deltakerne	<p>Møtet starter til planlagt tid</p> <p>Møteleder bryter inn dersom diskusjonen sporer av</p> <p>Møteleder bryter inn dersom noen av deltakeren starter en egen privat samtale?</p>

Lerdahl (2012) <i>Stjernemodell</i>		<p>Møtedeltakerne bryter inn dersom diskusjonen sporer av</p> <p>Møteleder involverer alle møtedeltakerne</p>
	5. Bevisst og variert metodebruk	<p>Møtedeltakerne noterer underveis i møtet</p> <p>Jeg tar notater underveis i møtet</p>
	6. Bruk av visuelle verktøy	<p>Det benyttes visuelle verktøy underveis i møtet. Eks: flipover,</p>
	7. Aktiv bruk av rommet	<p>Alle har faste plasser underveis i møtet</p> <p>Møteleder styrer hvor deltakerne skal sitte på møtet</p> <p>Møtet benytter visuelle verktøy underveis i møtet. Eks: flippover, skisser, kart, tegninger</p>
	8. Klare beslutninger og god oppfølging	<p>Det tas klare beslutninger på møtet</p> <p>Beslutninger følges opp av møteleder etter alle møter?</p> <p>Tidligere besluttede saker dukker aldri opp igjen på nye møter</p>
	9. En dyktig og trent møteleder	<p>Hvor dyktig vurderer du møteleder?</p>
Bang & Middelfart (2012) <i>Forutsetninger-prosesser-resultater</i>	10. Klart formål	<p>Jeg kjenner godt til hensikten med ledergruppen jeg er en del av på ASM</p>
	11. Riktige saker	<p>Møtet har en agenda som tilpasses hvert møte basert på innmeldte saker</p> <p>Det behandles saker som ikke burde vært på dette møtet</p>
	12. Balansert sammensetning <ul style="list-style-type: none"> - Størrelse - Roller - Kompetanse - mangfold 	<p>Møtet har faste deltakere etter funksjon/stilling</p> <p>Jeg opplever at møteledelsen innkaller personen(e) med riktig kompetanse mtp saker som skal avgjøres</p> <p>Sammensetning av møtedeltakere er hensiktsmessig</p>
	13. Støttende omgivelser	<p>Vi bruker teknologi på en hensiktsmessig måte som bidrar til å gjøre møtet bedre</p>
	14. Klare bestillinger	<p>Saksgrunnlaget er tydelig og dekkende for å kunne ta en beslutning</p>
	15. Fokuseret kommunikasjon	<p>Møteleder bryter inn dersom diskusjonen sporer av</p> <p>Møteleder bryter inn dersom noen av deltakeren starter en egen privat samtale?</p>
	16. Utnyttelse av mangfold	<p>Møteleder oppfordrer møtedeltakerne til å være kritiske</p> <p>Jeg deler min mening selv om jeg er uenig med andre</p> <p>Det er en kultur for å være åpen på møtet</p> <p>Møteleder behandler møtedeltakerne profesjonelt</p> <p>Møtedeltakerne behandler møteleder profesjonelt</p> <p>Møtedeltakerne behandler hverandre profesjonelt</p> <p>Det forekommer ikke at møtedeltakerne behandler hverandre</p>

		upassende
	17. Gode beslutningsprosesser	<p>Det tas klare beslutninger på møtet</p> <p>Beslutninger følges opp av møteleder etter alle møter?</p> <p>Tidligere besluttede saker dukker aldri opp igjen på nye møter</p>
	18. Aktiv relasjon til omgivelsen	Møtedeltakerne er oppdatert på hva deltakerne på møtet arbeider med
	19. Kontinuerlig gruppelæring	<p>Hvor ofte evalueres møtene?</p> <p>Er det blitt gjennomført noen endringer av ASM siste 6 mnd i din avdeling? Beskriv i stikkordsform:</p> <p>Møteleder er åpen for tilbakemeldinger</p>

Vedlegg 3 - Informasjon til deltagere

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet ”En studie av møteeffektiviteten på avdelingssjefsmøtet blant Hærens ledergrupper”

Bakgrunn og formål

Studier viser at ledere bruker halve arbeidslivet på møter, og opp mot 40% av tiden oppleves som uproduktiv og som bortkastet tid. Enkelte studier av norske ledergrupper viser det samme, og det er ingen forskjell på toppledergrupper i offentlig forvaltning og i de 200 største bedriftene i Norge

Avdelingssjefsmøte (ASM) utgjør en vesentlig del av Forsvarets møtevirksomhet. ASM er i all hovedsak et driftsmøte, som på de fleste nivåene gjennomføres ukentlig. Vi ønsker derfor å se nærmere på hva som gjøres bra og hvilke forbedringspotensialer som finnes slik at Forsvaret kan spare verdifulle ressurser på møtevirksomhet blant ledergruppene.

Problemstillingen vår er: *Gjennomføres avdelingssjefsmøte på en effektiv måte? Hva gjøres riktig, og hvilke tiltak kan og bør gjøres for å effektivisere avdelingssjefsmøtene?* Prosjektet er en masteroppgave ved Universitetet i Tromsø.

Du er valgt ut til prosjektet fordi du deltar på avdelingssjefsmøte i din avdeling.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen gjennomføres ved en elektronisk spørreundersøkelse sendt ut til hver deltaker sin epost utført av firmaet Questback. Spørsmålene vil omhandle påstander om møtets forberedelser, gjennomføring, og etterarbeid, som deltakeren skal ta stilling til.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Undersøkelsen er anonym. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun ses på og gis tilgang på en enkelt avdelings svarresultater dersom avdelingssjef ønsker det i et lærings- og utviklingsøyemed. Oppgavens analyse vil ikke omtale enkeltavdelinger med navn, kun nivå.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner, og alle personopplysninger vil være anonyme.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.11.2017. Personopplysninger blir skjermet for all innsyn i Questback sine databaser.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli makulert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med

Sveinung Voreland, Hæren/GSV (95 81 82 09) sveinung_voreland@hotmail.com eller

Siv Hamre/FST (40 02 96 65) siv_hamre@hotmail.com.

Veileder for prosjektet er Einar Brandsdal, veileder Universitetet i Tromsø (97 75 15 39) ekbran@broadpark.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 - Henvendelse til Hærstaben

Henvendelse vedrørende spørreundersøkelse til bruk i masteroppgave om effektivitet i Avdelingssjefsmøte (ASM)

Aktualisering

Ledere bruker halve arbeidslivet på møter.¹⁰ Internasjonale studier viser at 1/3 av tiden ledere benytter i ledermøter oppleves som uproduktiv og bortkastet. Enkelte studier av norske ledergrupper viser det samme, og det er ingen forskjell på toppledergrupper i offentlig forvaltning og i de 200 største bedriftene i Norge.¹¹

Gjennom innsparing, endret personellstruktur og effektivisering skal det frigjøres om lag 2,5 mrd. 2016-kroner innen utgangen av 2020.¹² I tilknytning til dette har Forsvarsdepartementet gitt føringer knyttet til kutt i ledelse, styring og administrasjon (LSA), ref. Storingstprop. 1s. Disse kravene og føringene fordrer en videreføring av Forsvarets arbeid knyttet til effektivisering. Tid er en av de mest kritiske ressursene Forsvaret har, og vi er nødt til å finne måter å jobbe smartere på.

Hvordan skal Forsvaret oppnå samme eller bedre effekt med lavere ressursbruk? Vi spør oss i denne sammenheng; Bør effektivisering av planlagt møtevirksomhet inngå i dette arbeidet?

Problemstilling

Avdelingssjefsmøte (ASM) utgjør en vesentlig del av etatens møtevirksomhet. ASM er i all hovedsak et driftsmøte, som på de fleste nivåene gjennomføres ukentlig. Vi ønsker derfor å se nærmere på nettopp dette møtet.

Gjennomføres ASM på en effektiv måte? Hva fungerer? Hva fungerer ikke? Hvilke korrigeringer kan og bør gjøres?

Hva trenger vi?

For å kunne svare på dette har vi utarbeidet et spørreskjema, type questback, som tar om lag 10-15 minutter. Dette fordrer;

¹⁰ Company Pulse.

¹¹ Bang og Midelfart, 2012.

¹² <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-fd-20162017/id2513815/sec1>.

- Tilgang på ASM-deltakere fra samtlige avdelinger fra nivå 2 til nivå 4 i Hæren
- Et pålegg om at de benytter 10-15 minutter av sin tid i etterkant av et møte til å svare på spørsmålene.

Tilgjengelig tid til å svare på undersøkelsen vil være 5.-17.oktober.

Hva får dere tilbake?

- En kostnadsfri kartlegging og analyse knyttet til effektivitet. Denne vil kunne brukes som verktøy til forbedring/effektivisering av ASM både i den enkelte enhet og som DIF.

Vi håper på snarlig positivt svar og videre dialog.

Mvh

Siv C. Hamre, FST (tlf: 400 29 665) og Sveinung Voreland, Hæren/GSV (958 18 209)

Vedlegg 5 - Godkjenning fra NSD



Hanne C Gabrielsen Postboks 6050 Langnes 9037 TROMSØ

Vår dato: 20.10.2017 Vår ref: 56262 / 3 / STM Deres dato: Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 28.09.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

56262

Behandlingsansvarlig Daglig ansvarlig Student

Vurdering

En studie av hvor effektive avdelingssjefsmøtene er blant Forsvarets ledergrupper

UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder Hanne C Gabrielsen Sveinung Voreland

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31.

Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med: • opplysningene gitt i meldeskjemaet • krav til informert samtykke • at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)

• veiledning i dette brevet • UiT Norges arktiske universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjon må minst omfatte:

• at UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet • daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS Harald Hårfagres gate 29 Tel: +47-55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr. 985 321 884
NSD – Norwegian Centre for Research Data NO-5007 Bergen, NORWAY Faks: +47-55 58 96 50 www.nsd.no

• prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til • hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes • når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#). Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 15.11.2017 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

Vedlegg 6 – Faktoranalyser og regresjonsanalyser

Her følger faktoranalysen med tilhørende faktorladninger. Det ble identifisert seks faktorer. Faktor fire, fem og seks ble tatt bort på grunn av lav Chronbach's Alpha (<0,7) eller fordi faktoren bestod av kun to spørsmål.

Faktor 1: Kvalitetssystem

Var. nr.		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Q 4	Hensikt møtet nedfelt skriftlig	.728	.055	.133	.143	.064	-.191
Q 13	Saksgrunnlaget tydelig og dekkende for beslutning	.645	.216	.052	.040	.320	-.089
Q 14	Møtet starter til planlagt tid	.558	-.236	.471	-.105	.315	.168
Q 20	Møtet har spilleregler	.666	-.020	.376	.040	.008	.175
Q 21	Spillereglene er utarbeidet i fellesskap med alle deltakere	.808	.307	.023	.044	-.181	-.006
Q 22	Møtet har skriftlige spilleregler	.695	.183	-.157	.231	-.087	.106
Q 37	Møtet evalueres hyppig	.505	.154	.036	.263	-.129	-.036
Q 38	Møteleder er åpen for tilbakemelding	.631	.366	.175	-.116	.099	-.178
	Cronbach's Alpha	.851					

Faktor 2: Åpenhet og involvering

Var. nr.		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Q 29	Møteleder involverer alle møtedeltakerne	.244	.487	.031	-.176	-.484	.286
Q 30	Møteleder oppfordrer alle til å være kritiske	.343	.566	-.133	-.060	-.150	-.219
Q 31	Jeg deler min mening selv om jeg er uenig med andre	.260	.528	-.034	-.372	.232	.276
Q 32	Det er kultur for å være åpen	.155	.629	-.050	-.505	.086	-.152
Q 33	Møteleder behandler deltakerne profesjonelt	.164	.605	.355	.316	.073	-.099
Q 22	Møtedeltakerne behandler hverandre profesjonelt	.070	.772	.190	-.057	.048	.092
	Cronbach's Alpha		.780				

Faktor 3: Målrettethet

Var. nr.		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Q 3	Jeg er godt kjent med hensikten med møtet	.119	.384	.657	-.173	.149	.046
Q 6	Møteleder sender ut agenda før møtet	.164	.249	.524	.086	.080	-.460
Q 8	Møteleder stiller forberedt	.319	.309	.573	-.153	.320	-.327
Q 10	Møtet har faste deltakere etter funksjon/stilling	.055	-.069	.645	-.021	.147	.123
Q 15	Møteleder bryter inn dersom diskusjonen sporer av	.122	.121	.798	.145	-.101	-.129
Q 22	Møtedeltakerne bryter inn dersom diskusjonen sporer av	.133	.153	.573	.306	-.423	.068
	Cronbach's Alpha			.659			

Faktor 4: Fysisk struktur

Var. nr.		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Q 4	Alle har faste plasser på møtet	.130	-.028	.054	.798	.144	-.045
Q 6	Møteleder styrer hvor deltakerne skal sitte på møtet	.213	.000	.078	.848	.063	.041
	Cronbach's Alpha				.873		

Faktor 5: Deltaker-engasjement

Var. nr.		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Q 5	Agenda som tilpasses basert på innmeldte saker	-.135	.076	.363	.215	.485	.089
Q 6	Møtedeltakerne stiller forberedte	.148	.139	.388	-.309	.467	-.122
Q 23	Det tas notater i felleskap/flipp over mv.	-.176	.258	-.026	.214	.568	.304
Q 24	Bruker visuelle verktøy underveis i møtet	.381	-.037	-.068	.016	.746	.067
	Cronbach's Alpha					.624	

Faktor 6: Konsentrasjon

Var. nr.		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Q 18	Møtedeltakerne noterer underveis i møtet	.302	.245	.321	.085	.11	.560
Q 19	Jeg tar notater underveis	.211	.188	.084	.028	.092	.783
	Cronbach's Alpha						.632

Regresjonsanalyser og stianalyser

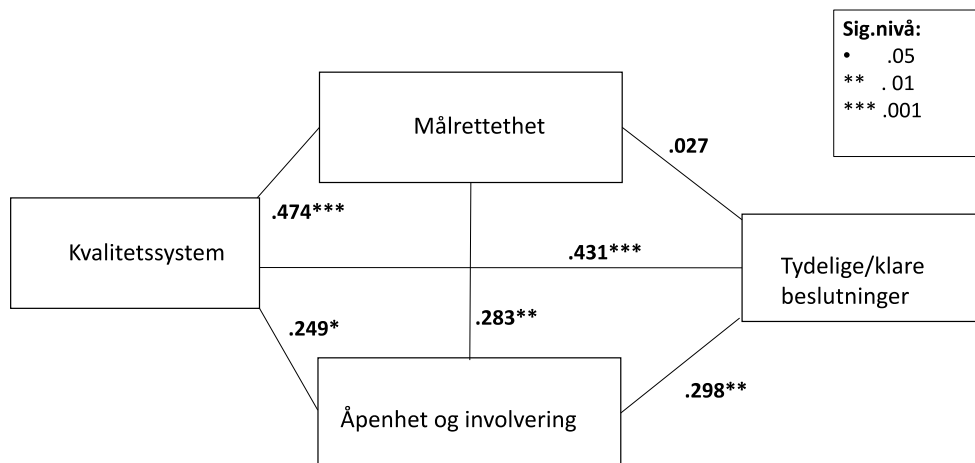
I en regresjonsanalyse får vi frem de direkte effektene av hver enkelt variabel mot den avhengige, kontrollert for de øvrige uavhengige. Den selvstendige effekten er angitt med standardiserte koeffisienter (Beta). Vi har gjennomført regresjonsanalyser av variablene tilhørende faktoren Samlet suksess, og innebærer:

- ✓ Det tas tydelig og klare beslutninger
 - ✓ Møtet er motiverende
 - ✓ Møtet gir gode resultater
 - ✓ Tilfreds med ASM slik det er i dag
 - ✓ Gamle saker dukker aldri opp igjen
 - ✓ Møteleder er dyktig
 - ✓ Det behandles ikke saker som ikke burde vært på dette møtet
- Cronbach's Alpha er 0.844.

Stianalyse 1 - Det tas tydelig og klare beslutninger

Stianalyse

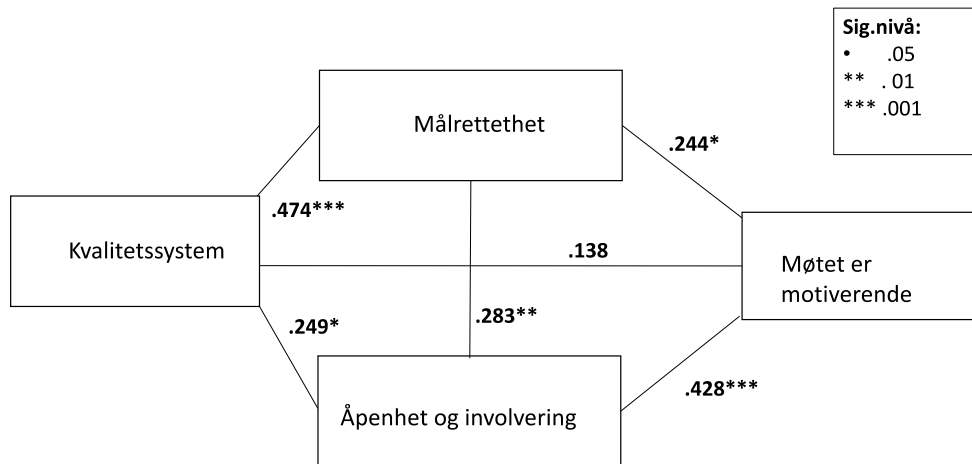
Tydelige/klare beslutninger etter kvalitetssystem, målrettethet og åpenhet/involvering.
Beta-koeffisienter og signifikansnivå.



Stianalyse 2 - Møtet er motiverende

Stianalyse

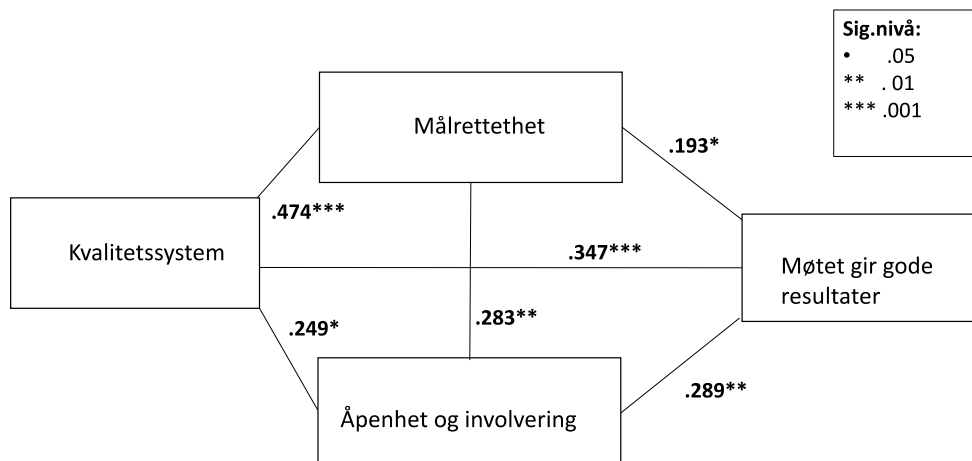
Møtet er motiverende etter kvalitetssystem, målrettethet og åpenhet/involvering.
Beta-koeffisienter og signifikansnivå.



Stianalyse 3 - Møtet gir gode resultater

Stianalyse

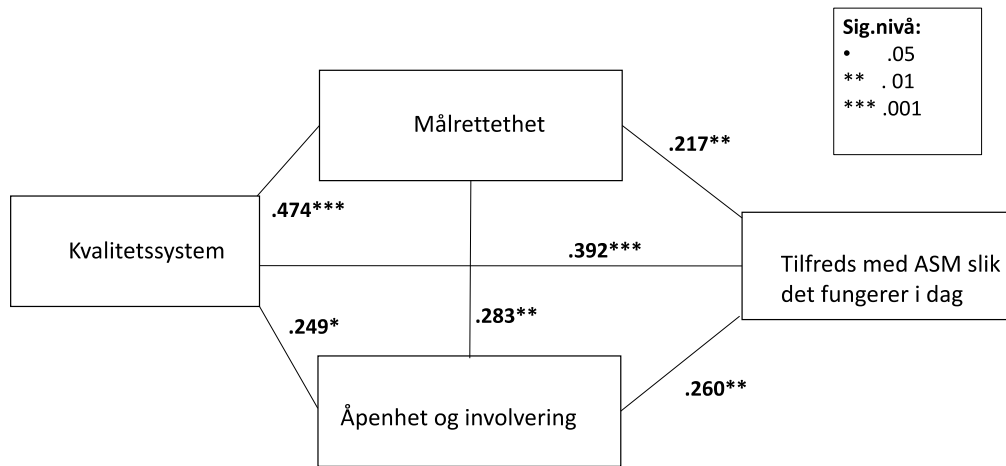
Møtet gir gode resultater etter kvalitetssystem, målrettethet og åpenhet/involvering.
Beta-koeffisienter og signifikansnivå.



Stianalyse 4 - Tilfreds med ASM slik det fungerer i dag

Stianalyse

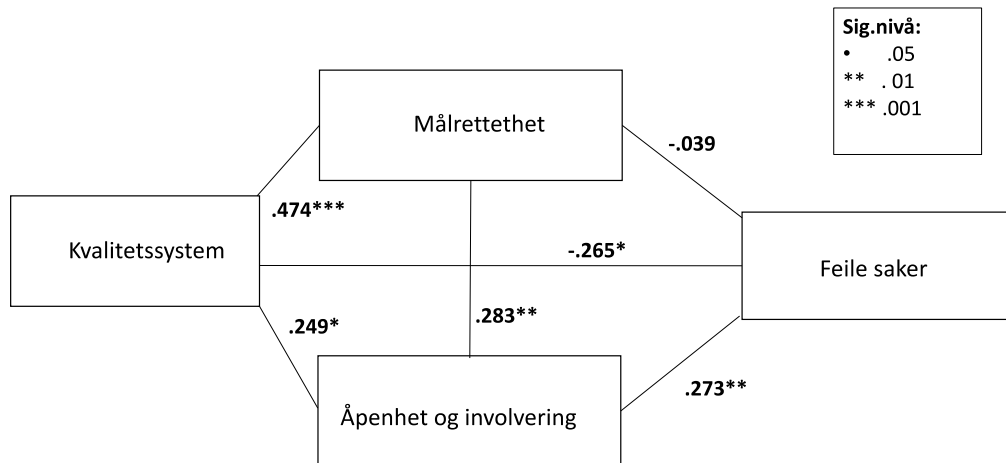
Tilfreds med ASM slik det fungerer i dag etter kvalitetssystem, målrettethet og åpenhet/involvering. Beta-koeffisienter og signifikansnivå.



Stianalyse 5 - Gamle saker dukker aldri opp igjen på møtet

Stianalyse

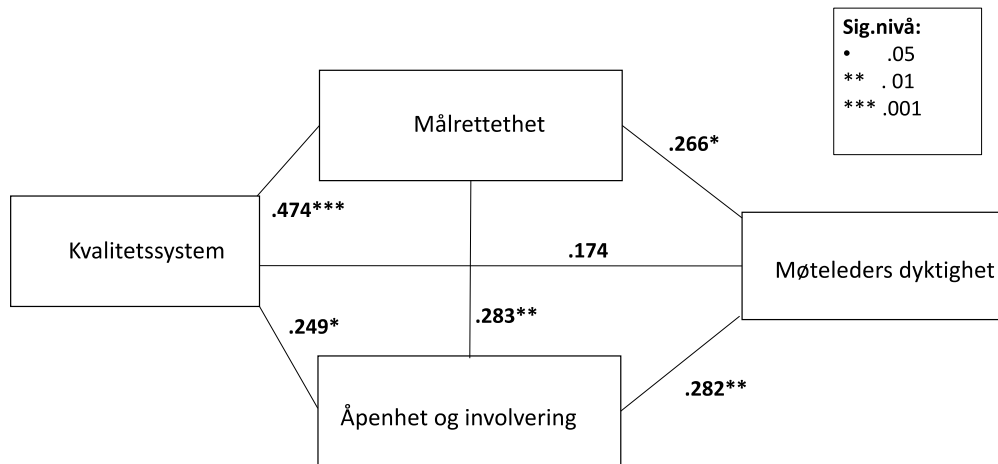
Behandles saker som ikke burde vært på møtet etter kvalitetssystem, målrettethet og åpenhet/involvering. Beta-koeffisienter og signifikansnivå.



Stianalyse 6 - Hvor dyktig vurderer du møteleder?

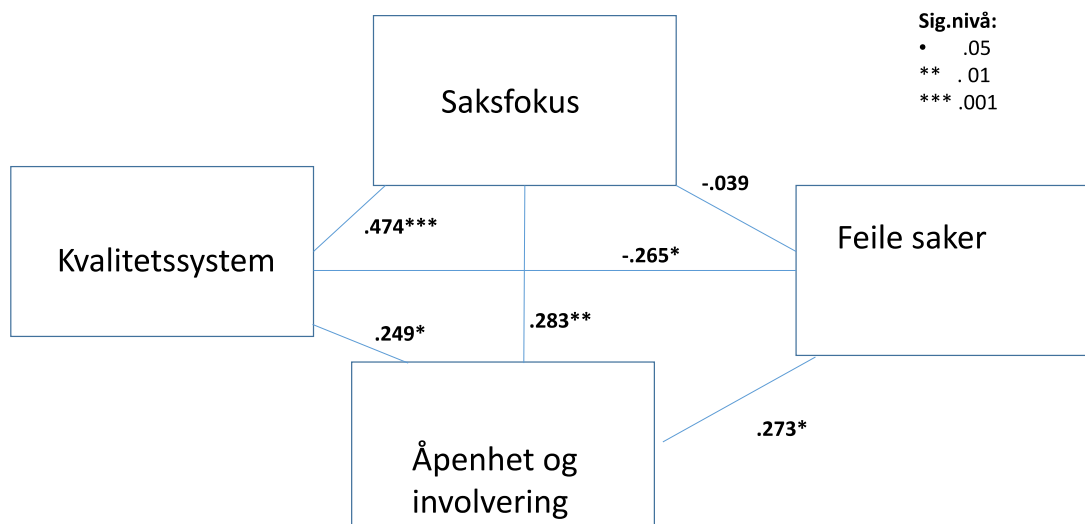
Stianalyse

Vurdering av møteleders dyktighet etter kvalitetssystem, måltrettethet og åpenhet/involvering. Beta-koeffisienter og signifikansnivå.



Stianalyse 7 - Det behandles ikke saker som ikke burde vært på dette møtet

Behandles saker som ikke burde vært på møtet etter kvalitetssystem, saksfokus og åpenhet/involvering. Beta-koeffisienter og signifikansnivå.



Stianalyse 8 - Samlet suksess etter Kvalitetssystem, Måltrettethet og åpenhet/involvering.

Stianalyse

«Samlet suksess» etter kvalitetssystem, måltrettethet og åpenhet/involvering. Beta-koeffisienter og signifikansnivå.

