

Takk for møtet

- *om møtevirksomheten i en statlig etat*

Trine Anderdal Holm



Høgskolen i **Hedmark**

HØGSKOLEN I HEDMARK

2011

Innhold

Innholdsfortegnelse

INNHold	2
FORORD	4
NORSK SAMMENDRAG	5
ABSTRACT	6
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	7
1.2 PROBLEMSTILLINGER	8
1.3 VIDERE DISPOSISJON	9
2. TEORETISK FORANKRING	11
2.1 MØTER	12
2.2 EFFEKTIVITET.....	14
2.3 MØTELEDELSE	23
2.3.1 <i>Møteleders oppgave</i>	23
2.3.2 <i>Møteleders styringsverktøy</i>	25
2.4 GRUPPER	27
2.5 KOMMUNIKASJON OG KULTUR	31
2.6 HVA SKRIVES I DAGENS MEDIER?	36
2.7 OPPSUMMERING	38
3. METODE	39
3.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE	39
3.2 EN SPØRREUNDERSØKELSE BLIR TIL.....	40
3.2.1 <i>Valg av respondenter</i>	42
3.3 OPERASJONALISERING OG AVHENGIGE/UAVHENGIGE VARIABLE	43

3.3.1	<i>Møter</i>	43
3.3.2	<i>Møtevirksomhet</i>	43
3.3.3	<i>Effektivitet og møtekultur</i>	44
3.3.4	<i>Analysemodell av avhengige- og uavhengige variabler</i>	45
3.4	TROVERDIGHET OG PÅLITELIGHET	46
3.5	OPPSUMMERING	50
4.	SPØRREUNDERSØKELSER OG PROBLEMSTILLINGER	51
4.1	FUNN I MIN UNDERSØKELSE	51
4.2	HVORDAN BESVARER FUNNENE FRA UNDERSØKELSEN MINE PROBLEMSTILLINGER?.....	66
4.3	SAMMENLIGNING MOT ANDRES UNDERSØKELSER	70
4.4	MULIGHETER OG FALLGRUVER VED MØTER	73
4.5	VIDERE FORSKNING	74
4.6	OPPSUMMERING	75
5.	OPPSUMMERING AV OPPGAVEN	76
	LITTERATURLISTE	85
	VEDLEGG	88

Forord

Denne masteravhandlingen er utarbeidet som en avslutning på Høgskolen i Hedmark sitt studie Master of Public Administration (MPA5). Hensikten med denne avhandlingen har vært å forske på temaet "møtevirksomhet" i en statlig etat. Avhandlingen ble laget høsten 2011 og teller 30 studiepoeng.

Arbeidet med masteravhandlingen har vært svært lærerik og interessant, og jeg har kunnet fordype meg i faglitteratur knyttet til emnet og har fått en forståelse av hva det vil si å forske på noe som ligger mitt hjerte nærme. Jeg håper at funnene i spørreundersøkelsen min kan komme etaten til gode i deres videre arbeid.

Det er mange som fortjener stor takk:

Erik Fjell og Erik Mønness som har veiledet meg gjennom farefullt terreng og særlig Fjell som har drevet meg videre ved ikke å akseptere annet enn det aller beste; høgskolens lærere og foredragsholdere som har delt sin kunnskap med oss; samtlige respondenter som har tatt seg tid til å svare på undersøkelsen min; min arbeidsgiver som har tilrettelagt på beste måte for meg; min mor som har stilt opp som barnevakt - og ikke minst min mann Øystein som har bidratt med alt fra mental støtte når fullføringen av studiet har virket uendelig langt unna, til å ta med barna på turer i skogen når jeg har hatt behov for arbeidsro.

En stor takk rettes herved til dere alle!

Oslo, 15. november 2011

Trine Anderdal Holm

Norsk sammendrag

Masteroppgaven omhandler et tema som jeg lenge har ønsket å forske på - møtevirksomhet i en statlig etat. Jeg fremsetter tidlig i oppgaven fire problemstillinger:

- 1. Hvordan oppfatter etatens ledergruppe effektiviteten i egen møtevirksomhet?*
- 2. Hvilke trekk mener ledergruppen kan være årsak til manglende effektivitet i møtevirksomhet?*
- 3. Hvilken møtekultur opplever ledergruppen som god?*
- 4. I hvilken grad har størrelse og sammensetning av møtegruppen innvirkning på effektivitet og åpenhet i gruppa?*

Jeg ser på etatens evaluering av egen møtevirksomhet og deres vurdering av hvor effektiv de opplever at den er. Videre er jeg interessert i hva som er årsakene til at møter varer lenger enn de trenger og i hvilken grad etaten tillater manglende effektiv oppførsel i sin møtekultur. Er det bare enkeltindividers avvikende møtekultur som påvirker etatens effektivitet, eller opptrer gruppen forskjellig ut ifra hvilken størrelse og sammensetning den har? Dette undersøker jeg gjennom mine problemstillinger.

Disse problemstillingene er gjennomgående i oppgaven og jeg gjennomfører litteratur og ser på ulike metodevalg for å finne beste måte å besvare dem på. Jeg starter oppgaven med å gå gjennom litteratur som beskriver de punktene som jeg anser er viktige i forbindelse med møtevirksomhet.

Effektivitet har en nøkkelrolle i oppgaven og jeg undersøker blant annet hvordan gruppers størrelse og sammensetning kan påvirke møteeffektiviteten. Jeg vurderer også hvilken rolle og innvirkning møteleder har for å sikre effektivitet. Videre omfatter oppgaven organisasjonskultur, hvordan denne påvirker etatens kommunikasjon og hvilken effekt dette har på møtenes effektivitet.

Jeg valgte å benytte en kvantitativ metode i forskningen og sendte ut en spørreundersøkelse til etatens ledergruppe. I oppgaven gjennomgår jeg funnene fra undersøkelsen og benytter dem for å besvare problemstillingene mine. Mot slutten av oppgaven foretar jeg en generell sammenligning av mine funn mot andre undersøkelser med lignende tematikk. Dette gjøres for å gi etaten en pekepinn på hvordan andre virksomheter ser på effektivitet i møter.

Abstract

Thank you for the meeting – about meetings in a government agency.

This thesis concerns a topic that I have long wanted to study - meetings in a government agency. Early in the thesis, I present four problems:

- 1. How does the agency's management team perceive the effectiveness of their meetings?*
- 2. What factors does the management team find can cause lack of effectiveness in meetings?*
- 3. What culture does the management team want in their meetings?*
- 4. To what extent has the size and composition of the group any effect on the efficiency and transparency of the meeting?*

I examine the agency's evaluation of their meetings and their assessment of how effective they feel that meetings are. Moreover, I am interested in what reasons there are for meetings to last longer than they need to, and to what extent the agency culture allows a lack of efficient conduct in their meetings. Is it just individuals deviating meeting culture that affect the agency's efficiency, or does the group appear different depending on the size and composition? This is what I examine through my questions.

These issues are pervasive in the thesis, and I search through literature and look at the different choices of method to find the best way to answer them. I begin the thesis by going through literature that describes the points that I find important in connection with meetings.

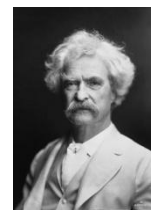
Efficiency plays a key role in this thesis, and I examine, among other things, how the groups' size and composition can influence the effectiveness of the meeting. I also consider the role and impact the chairman has to ensure efficiency. Furthermore, the thesis regard organizational culture, how this affects the agency's communication and what effect this has on the effectiveness of meetings.

I chose to use a quantitative method of research and sent a questionnaire to the agency's management team. In this thesis, I review the findings of the study and use them to answer my previous questions. Towards the end of the thesis I make a general comparison of my findings from other studies with similar themes. This is done to give the agency an idea of how other businesses regard the efficiency of their meetings.

1. Innledning

"Plan for the future, because that is where you are going to spend the rest of your life."

- Mark Twain



1.1 Bakgrunn for oppgaven

Etter å ha jobbet mange år i en statlig etat har jeg opplevd at det offentlige i større grad må konkurrere mot det private markedet. Sparetiltak i min etat har variert fra å få mer kostnadseffektive innkjøp, til organisasjonsendringer og flytting fra cellekontorer til landskap i nye lokaler. Vi har innført elektronisk saksbehandling for blant annet å redusere lagerplass og lage mer kostnadseffektiv saksbehandling. Vi er ISO-sertifiserte og har etiske retningslinjer og verdier som skal hjelpe oss til å ha en god, effektiv og enhetlig saksbehandlingsrutine. Jeg vil beskrive etaten som innovativ og konkurransevillig.

Jeg deltar i og leder møter i denne etaten, og jeg opplever at effektiviteten varierer fra møte til møte. Møtevirksomheten i etaten er et område som har fått leve sitt eget liv, og som ansatt i bedriften har jeg ikke opplevd at det er kommunisert ut føringer som omhandler dette. Jeg har lenge ønsket å forske på temaet "møtevirksomhet" og fant det positivt at min arbeidsgiver delte min interesse for dette. I begynnelsen var jeg usikker på om det å forske i egen etat ville kunne innebære at resultatene ble farget av min fortolkningsramme og min nærhet til respondentene. Men min interesse for temaet og mitt ønske om å kunne bidra med forskningsresultater til etaten gjorde at jeg valgte å fortsette.

Jeg ønsker med denne masteroppgaven å rette fokus på møtevirksomheten i etaten. Jeg ville gjennom en spørreundersøkelse stille etatens utvidede ledergruppe (i resten av oppgaven bare kalt ledergruppen) spørsmål for å kartlegge deres opplevelser rundt møtevirksomhet. Jeg ønsket å finne ut om etatens ledergruppe opplevde at dagens møtevirksomhet er effektiv og hensiktsmessig i forhold til deres verdier, oppgaver og budsjett. I forlengelse av dette ville jeg se om etaten har felles opplevelse av hva som menes med god møtekultur. Jeg ville også se hva som gjør møtevirksomheten mindre effektiv. Denne forskningen ville gi etaten

en indikasjon på om de behøver å gjøre endringer i dagens møtevirksomhet, eller om de opplever at de er fornøyd slik de gjennomfører møter i dag.

Det er foretatt undersøkelser i mange land som omhandler ulike former for møter. Disse har egne indikatorer og egne temaer de ønsker å forske på og kan således ikke sammenlignes direkte med min undersøkelse. Jeg vil likevel bruke noen av disse for å se om min etats møtepraksis kan ha likhetstrekk med andre undersøkelser.

1.2 Problemstillinger

Jeg ønsker å gjøre forskning på møtevirksomheten i en statlig norsk etat. I mastergradsoppgaven skal jeg undersøke hvordan ledergruppen i etaten oppfatter egen møtevirksomhet. Etaten har som overordnet mål å være effektiv og de jobber metodisk for å kutte kostnader. Jeg vil forske på om etatens mål for kostnadseffektivitet inkluderes i møtevirksomheten, og i hvilken grad de klarer å gjennomføre målsettingen om å være effektive. Jeg fremsetter følgende fire problemstillinger som vil være gjennomgående i oppgaven:

- 1. Hvordan oppfatter etatens ledergruppe effektiviteten i egen møtevirksomhet?*
- 2. Hvilke trekk mener ledergruppen kan være årsak til manglende effektivitet i møtevirksomhet?*
- 3. Hvilken møtekultur opplever ledergruppen som god?*
- 4. I hvilken grad har størrelse og sammensetning av møtegruppen innvirkning på effektivitet og åpenhet i gruppa?*

Jeg ser på etatens evaluering av egen møtevirksomhet og deres vurdering av hvor effektiv de opplever at den er. Videre er jeg interessert i hva som er årsakene til at møter varer lenger enn de trenger og i hvilken grad etaten tillater manglende effektiv oppførsel i sin møtekultur. Er det bare enkeltindividers avvikende møtekultur som påvirker etatens effektivitet, eller opptrer gruppen forskjellig ut ifra hvilken størrelse og sammensetning den har? Dette undersøker jeg gjennom mine problemstillinger.

1.3 Videre disposisjon

Oppgaven er delt inn i 5 kapitler.

Jeg starter oppgavens første kapittel med å gi leseren en bakgrunn for hvorfor jeg har valgt å forske på temaet møtevirksomhet i en statlig etat. Her presenterer jeg fire problemstillinger som leseren også vil finne igjen i de resterende kapitlene i oppgaven.

Kapittel 2 presenterer den teoretiske forankringen som ligger til grunn for oppgaven. Jeg har formulert fire problemstillinger som jeg ønsker å finne svar på. Jeg trengte å få en forståelse av begrepene jeg skulle forske på; hvordan ser andre forskere på de temaene som jeg vil ta opp? Jeg fant det derfor naturlig å begynne med å beskrive litteratur omkring temaene. Kapitlet begynner med en beskrivelse av hva et møte er, dets mulige hensikt og form. Effektivitet er et tema som er svært viktig i oppgaven, og som går igjen i problemstillingene. Det er derfor naturlig at dette temaet omhandles tidlig i kapittel 2 for å gi bakgrunnsinformasjon og for å hjelpe meg til å få en forståelse av hvordan jeg kan finne svar på mine problemstillinger. Deretter ser jeg på hva som ligger i det å være møteleder. Hvilket ansvar ligger til denne funksjonen og hvilke muligheter har møteleder til å styre effektiviteten i møtet? En av mine problemstillinger omhandler mulig problematikk rundt gruppers størrelse og sammensetning. Jeg har funnet litteratur som omhandler dette, og som gjenfinnes i dette kapitlet. Videre ser jeg på i hvilken grad organisasjonens kultur og kommunikasjon er knyttet sammen og hvilke kostnader som kan være forbundet med møtevirksomhet. Kapitlet avsluttes med at jeg ser på hva som skrives om møtevirksomhet i mediene.

Kapittel 3 belyser ulike aspekter av den metodiske tilnærmingen som er brukt. Her viser jeg hva teorien sier om nøkkeltemaene, velger forskningsdesign og gjør rede for valg av forskningsmetode. Dette kapitlet beskriver hvilket arbeid jeg foretok i forkant av spørreundersøkelsen. Jeg forklarer mitt valg av respondenter, og beskriver valgene og operasjonaliseringen jeg foretok. Kapitlet inneholder en analysemodell over noen av de avhengige og uavhengige variablene, og jeg avslutter med å se på undersøkelsens validitet.

I kapittel 4 trekker jeg frem de viktigste funnene fra spørreundersøkelsen og knytter disse opp mot mine fire problemstillinger. Jeg foretar en generell sammenligning av mine funn mot andre undersøkelser som inneholder lignende tematikk. Kapitlet tar også for seg hvilke

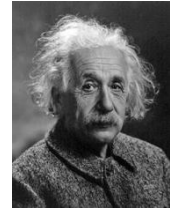
muligheter og fallgruver som ligger i møtevirksomheten, og jeg avslutter kapitlet med en kort beskrivelse av hva jeg kunne tenke meg å forske videre på.

Det siste kapitlet i oppgaven gjengir kort de mest interessante funnene fra hvert kapittel. Jeg avslutter med å se om jeg gjennom forskningen har funnet svar på mine fire problemstillinger.

2. Teoretisk forankring

"We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them."

- Albert Einstein



For å kunne stille de riktige spørsmålene i spørreundersøkelsen min må jeg først vite hvordan ulike forskere forstår temaene jeg ønsker å ta for meg. Jeg ønsker å undersøke om etaten jeg forsker på opplever at deres møtevirksomhet er effektiv. En etats opplevelse av effektivitet kan påvirkes av interne og eksterne faktorer og er således ikke objektiv. Jeg vil i dette kapitlet vurdere norsk og utenlandsk litteratur som søker å beskrive hva som kan påvirke et møtes effektivitet. Mine litteraturvalg er en blanding av forskning som andre har foretatt, som refereres til og som jeg er blitt kjent med under studiet, til artikkelsamlinger og databasesøk i Høgskolens arkiv. Teorien vil hjelpe med å avklare hva som ligger i begrepene jeg benytter i problemstillingene, og vil påvirke nøyaktigheten i spørsmålene jeg senere stiller i spørreundersøkelsen min.

Problemstilling 1 som omhandler hvordan etatens ledergruppe oppfatter effektiviteten i egen møtevirksomhet er bygget opp av flere begrep. For å kunne besvare alle problemstillingene må jeg først beskrive hva et møte er og hvilken hensikt og form det kan ha. I problemstilling 2 spør jeg *"Hvilke trekk mener ledergruppen kan være årsak til manglende effektivitet i møtevirksomhet?"*. Jeg vil undersøke om måten et møte styres på kan være et mulig svar på denne problemstillingen. Jeg vil finne litteratur om møtelederens ansvar for effektivitet i møter, og hvilke styringsmidler han har til disposisjon for å kunne utføre sin oppgave. Problemstilling 4 omhandler i hvilken grad størrelse og sammensetning av møtegruppen har innvirkning på effektivitet og åpenhet i gruppa. Jeg vil ta for meg litteratur som kan hjelpe meg å besvare om størrelse og sammensetning av grupper kan påvirke effektiviteten eller åpenheten i gruppa. Åpenhet bringer meg videre til problemstilling 3 – *"Hvilken møtekultur opplever ledergruppen som god?"* Jeg ser på organisasjonens kultur og kommunikasjon og hvordan disse potensielt kan bidra til eller hindre effektivitet. Da opplevelsen av effektivitet ikke er objektiv avslutter jeg kapitlet med å se på hvilke kostnader som er forbundet med møtevirksomhet. Ved å gi bedriften en mulighet til å sette en prislapp på møtet kan det bli lettere for dem å vurdere kostnaden opp mot effektiviteten av møtene.

2.1 Møter

Alle problemstillingene mine inneholder ordet møte. Før jeg eller etaten kan jobbe videre med problemstillingene må jeg derfor finne litteratur om hva møte kan innebære.

I min undersøkelse har jeg laget min egen definisjon av ordet møte. Dette har jeg gjort for at respondentene skal ha en felles forståelse av hva de skal legge i ordet slik at alle besvarelsene er gitt ut ifra en enhetlig forståelse av spørsmålene. Min definisjon er sammensatt av informasjon funnet i litteraturen i dette kapitlet kombinert med de tilbakemeldingene jeg fikk fra testgruppen jeg benyttet før jeg sendte ut spørreundersøkelsen. Min definisjon står skrevet rett over første spørsmål i undersøkelsen og er som følger:

”Med møter menes i denne undersøkelsen å samle mennesker for:

- utdeling av informasjon
- utveksling/oppdatering av informasjon
- debattering rundt temaer
- beslutningstaking”

Et møte i en virksomhet består av mennesker som kommer sammen (fysisk eller gjennom elektroniske medier) for å dele informasjon, løse problemer eller ta avgjørelser. Weaver og Farrell (1997) refererer til et møte som to eller flere personer som samles for å diskutere eller utføre en jobb. Hindle (2000) sier at du ikke behøver å foreta en offisiell innkalling for å kalle det for et møte. Han sier at tilfeldige sammenkomster i korridorene også kan beskrives som møter.

Hindle (2000) sier at uformelle møter kan arrangeres på svært kort varsel, eller kan holdes i forbifarten. De er nyttige til diskusjoner, problemløsning og tilbakemeldinger. Formelle møter har ulike regler for prosedyre. Noen former for formelle møter er: styremøter, stående komiteer, ad-hoc komiteer, offentlige møter, konferanser, eksterne møter, årlige generalforsamlinger og ekstraordinære generalforsamlinger.

Han sier videre at hensikten med de fleste møter vil gjerne falle i en av følgende kategorier:

- Gi opplysninger eller råd
- Gi instruksjer

-
- Ta beslutninger eller sette dem ut i livet
 - Skape kreative ideer
 - Legge frem forslag til diskusjonstema og/eller fatte et vedtak

Jeg har jobbet i etaten i 16 år. Gjennom denne perioden har jeg deltatt i og ledet møter i rollen som medarbeider, nettredaktør, mellomleder og prosjektleder. Ut ifra denne erfaringen ser jeg at de vanligste formene for møter i etaten har hatt form som en kort samtale i forbifarten eller utsendelse av en agenda med innkalling til et møte. Videre forekommer det ofte prosjektmøter, og mange team operer med faste ukentlige eller månedlige møter. Telefonmøter og videokonferanser forekommer og da gjerne med utenlandske parter, og vi har en del reisevirksomhet med deltagelse på internasjonale møter og konferanser. Jeg ønsket at spørreundersøkelsen skulle omfatte hele etatens møtevirksomhet, men ville samtidig at undersøkelsen skulle være kort og enkel å besvare. Jeg valgte derfor en løsning som innebærer at respondentene ikke blir bedt om å skille mellom ulike møtetyper eller formelle og uformelle møter i undersøkelsen.

I min andre problemstilling spør jeg om hvilke trekk ledergruppen mener kan være årsak til manglende effektivitet i møtevirksomhet. Kaye (1998) sier at folk ofte kaller inn til møter for å ta opp aktiviteter som kunne vært håndtert mer effektivt gjennom andre kanaler. I min undersøkelse spør jeg i hvilken grad at møtet ikke tilførte noe nytt oppleves som manglende effektivt. Jeg får her et svar som ligger noe lavere enn gjennomsnittet i forhold til undersøkelsens andre delspørsmål om manglende effektivitet. Jeg tolker dette til at etaten opplever at møtene inneholder rett type aktiviteter med tanke på effektivitet.

I min undersøkelse stiller jeg respondentene spørsmål om hvordan de foretrekker å motta ny informasjon. Kaye (1998) sier det er mest effektivt å la rutineinformasjon som rapportering av nyheter, instruksjoner, eller policy distribueres via memos, fax eller e-post. Å distribuere dette skriftlig i stedet for muntlig gir avsenderen mulighet til å bearbeide og presisere informasjonen for å sikre en klar og nøyaktig presentasjon. Dette gir mottakerne mindre støy og gir dem mulighet til å lagre informasjonen til senere bruk. Unntak fra denne regelen sier Kaye (1998) er veldig korte beskjeder eller kunngjøringer, feiringer som bygger lojalitet eller tentative planer hvor du ønsker input fra deltagerne. Jennings (2007) støtter Kayes (1998) tanker om at møter ikke skal være et forum for spredning av informasjon. Han sier at informasjon bør distribueres via memos, ukentlige bulletiner eller e-post i forkant av møter. Møter skal ifølge Jennings (2007) bidra til at deltagerne:

1. unngår følelsen av isolasjon. Møter bygger relasjoner til kollegaene og kan få deltagerne til å bli mer engasjert
2. fokuserer på profesjonell utvikling og således bygger opp deltagerens kunnskap systematisk
3. kan løse problemer eller ta beslutninger

Kaye (1998, s.7) foreslår at du bare skal holde møter hvis de faller inn under følgende definisjon: ”*A meeting is a team activity where select people gather to perform work that requires group effort*”. Møtet skal bestå av oppgaver som krever at en gruppe samles for å oppnå resultat. Han sier at oppgaver som en enkeltperson kan utføre alene ikke har noen plass i møtet. Han uttaler at teamarbeid er en nøkkel for suksess. Ved teamarbeid leter man ikke etter idoler, syndebukker eller offer. Man koordinerer arbeidet og samarbeider for å sikre teamets suksess. Jeg finner i min undersøkelse at respondentene foretrekker å motta ny informasjon skriftlig, via e-post eller som nyhet på intranettet fremfor muntlig, ved tradisjonelle møter eller telefonmøter. Jeg spør i undersøkelsen min om respondentene opplever at å bli innkalt til møter de ikke burde deltatt på oppleves som en årsak til manglende effektivitet. Et annet delspørsmål i undersøkelsen min om opplevd manglende effektivitet er om møtet ikke tilførte noe nytt. Ut ifra de lave scorene i undersøkelsen, opplever jeg at etaten er god med tanke på valg av saker på agendaen i møtene - i henhold til Kaye (1998) og Jennings (2007).

2.2 Effektivitet

Effektivitet er en viktig kategori i oppgaven. Jeg ønsker derfor å begynne med å ta et historisk blikk på effektivitet, og jeg vil også se på ulike måter effektivitet oppfattes i hverdagen.

Effektivitet er et moderne konsept i følge Alexander (2008). Hun sier at effektivitet har gått fra å være et historisk sett obskurt filosofisk konsept til å bli et viktig industrielt verktøy. I senere tid er det også et populært samfunns- og personlig ideal. Videre sier hun at inntil det nittende århundre ble effektivitet ansett som et filosofisk konsept assosiert med endringsårsaker og Guds vei. Hun sier det var den industrielle revolusjonen som knyttet effektivitet til menneskelige ressurser og deres ferdigheter. Ingeniører og fysikere videreførte

da historisk tankegang fra Arkimedes' tid for å måle maskinens yteevne kontra dens tilførsel. Derfra var ikke veien lang til at effektivitet ble brukt til å beskrive alle typer aktiviteter. Busch, Johnsen & Vanebo (2009) benytter samme tankegang da de i dagens litteratur sier at produktivitet er som forholdet mellom produksjonsmengde og ressursinnsats.

I Alexander (2008) antyder Conrad og Landes en dypere mening av effektivitet som et moralsk gode som har oppstått fra de samme røttene som brakte lang levetid, velstand og sikkerhet til de tidligste industrialiserte nasjonene. Men effektivitet kan også ses på som en dypt urovekkende ide. Kritikere av det industrielle samfunn har snudd dette til en bekymring i stedet for en feiring. De sier effektivitet ikke bringer fremskritt men heller er en teknikk for kontroll og utnyttelse. Alexander (2008) referer til Jacques Ellul som sier jakten på effektivitet går imot ideen om menneskelig frihet da den fører til at mennesker må bli analysert og integrert i ordnede og medgjørilige systemer. Mennesker mister sin frie vilje når bedriftene i sin jakt på overskudd benytter systemer for å styre medarbeidernes adferd. Alexander (2008) referer også til Lewis Mumford som avviser kapitalisters bruk av effektivitet. Han sier disse er knyttet mot søken mot profitt og individuell berikelse på bekostning av sosialt og kulturelt fremskritt. Likevel ser folk flest på effektivitet som en løsning på knapphet på ressurser; en måte å få lite til å vare. Generelt assosierer folk i dagens samfunn effektivitet som et positivt konsept. Det er med denne siste forståelsen jeg videre omhandler effektivitet i oppgaven.

Jeg spør i min undersøkelse "Hvor stor del av din møtevirksomhet opplever du er effektiv og riktig bruk av din tid?". Da jeg ikke har gitt respondentene noen føringer for hvordan de skal regne seg frem til den prosentdelen jeg ber dem om å hake av i undersøkelsen, må jeg anta at svarene i stor grad er basert på egne tolkinger, opplevelser og erfaring. Min undersøkelse er blant annet en måling av årsaker til manglende effektivitet i etatens møtevirksomhet. Måleresultater er informasjon, ikke kunnskap da kunnskap kommer fra teori. Målinger er likevel nødvendig for ledelse og styring, for kontroll, ressursfordeling, prosessforståelse og utvikling av kunnskap. Jeg opplever at effektivitet er et sentralt tema i undersøkelsen. Jeg vil derfor benytte dette avsnittet til å se på litteratur om effektivitet for deretter å knytte dette opp mot min undersøkelse.

Busch et al. (2009) referer til at en mer effektiv offentlig sektor har vært en prioritert oppgave for mange regjeringer. Som en statlig aktør, påvirkes etaten av regjeringens fokus. I

det siste tildelingsbrevet fra Nærings- og handelsdepartementet står det blant annet at min etat skal behandle søknader med riktig kvalitet og behandlingstid. Etaten har delmål og rapportkrav for måloppnåelse på kvalitet, og et av delmålene er å ha en kostnadseffektiv søknadsbehandling. Busch et al. (2009) sier at effektivitet kan defineres som verdiskapning i forhold til ressursforbruk hvor begge elementene er beregnet i verdi. Respondentene i min undersøkelse er ledere som ”produserer beslutninger”. Busch et al. (2009) sier at økt produktivitet ikke behøver å bety økt effektivitet. Hvis mine respondenter trenger å holde møter for å sikre god kvalitet på sine beslutninger, vil det å kutte antallet møter virke besparende hvis en bare ser på tidsbruk. Men det er mulig at det vil føre til at beslutningene ledergruppa tar har lavere kvalitet. Det er ikke nødvendigvis en positiv sammenheng mellom produktivitet og effektivitet. Etatens krav til balanse mellom effektivitet og kvalitet gjenspeiles i undersøkelsen senere i oppgaven. Der finner jeg at etaten opplever at møtevirksomheten inneholder aktiviteter som ikke er ansett som effektive, men som likevel delvis aksepteres.

Det er mulig å ha høy produksjon uten at du er effektiv i produksjonsprosessen. I undersøkelsen definerer jeg ikke hva jeg mener med effektivitet. I stedet ber jeg respondentene gi egne tolkninger av begrepet gjennom sine besvarelser. Det er derfor mulig at respondentene i sine svar kan ha tenkt produktivitet i de tilfeller hvor jeg har spurt om effektivitet. Bang (2010) sier at noe som er felles for effektivitet og produktivitet er at de begge er mål på gruppens resultater og sier noe om hva gruppen har oppnådd.

Opplever etaten at de gjennom møtevirksomheten og sine verdier og prosesser kan produsere beslutninger og behandle søknader med en effektivitet som positivt påvirker den økonomiske siden av virksomheten, eller finnes det forbedringspotensial? Busch et al. (2009, s.60) definerer effektivitet som ”*verdiskapning i forhold til ressursbruk hvor begge elementene er beregnet i verdi. I et regnskap forekommer overskudd som verdiskapning minus ressursforbruk.*”. I en privat virksomhet analyseres effektivitet etter verdiskaping i kroner som blir beregnet ut i fra overskudd eller avkastning av kapital. En offentlig virksomhet som ikke måler effektivitet etter overskudd og avkastning av kapital, må foreta flere analyser før den kan fastsette resultatkrav. Busch et al. (2009) sier videre at når den offentlige virksomheten skal knytte effektivitet til produkter og tjenester, kan den måle effektivitet etter tilfredshet eller kvalitet. Hvis en ikke kan knytte ressursbruk til budsjett og regnskap, må det utvikles og finnes andre gode måleindikatorer i stedet for resultater. Hvis jeg benytter Busch

et al. (2009) sin metode for å knytte tilfredshet med effektivitet, finner jeg i undersøkelsen at etaten opplever at de kan være mer effektive og bruke tiden mer riktig i møtevirksomheten. Men hvordan måler du kvalitet? Aune (2007) sier at ordet kvalitet daglig brukes i mange sammenhenger. Han sier at kvalitet kan være noe ved produktet som gjerne kan måles slik at mer/mindre er bedre. Videre sier han at kvalitet innebærer få funksjonelle feil og at det kan være følelsesbasert - noe du kjenner igjen når du ser det.

Etaten er ISO-sertifisert. Den bruker mye tid og ressurser på å sikre at rutinebeskrivelsene og gjennomføringen av arbeidsoppgavene har god og enhetlig kvalitet i henhold til tildelingsbrevet. Dette innebærer at etaten blant annet foretar jevnlig stikkprøvekontroller i arbeidet for å holde antall saksbehandlingsfeil på et minimum. Denne typen kvalitetsmåling er tallfestet og målbar. Men det finnes kvalitetsarbeid som ikke er så lett å måle. Aune (2007) sier at en kvalitetsstyrt virksomhet har et kvalitetssystem som består av tre delsystemer:

1. "I praksis fungerende kvalitetssystemet" omfatter alt kvalitetsarbeid inklusive muntlig kommunikasjon, ad hoc-møter o.l.
2. "Et formalisert kvalitetssystem" omfatter blant annet alle formelle møter som på en eller annen måte diskuterer kvalitetsspørsmål, i tillegg til
3. "Det dokumenterte kvalitetssystemet" som omfatter aktiviteter beskrevet i prosedyrer og lignende.

Aune (2007) sier at virksomhetens kultur skapes og omformes i den uformelle organisasjonen. Uten aktiv støtte og godkjenning hos de toneangivende i den uformelle organisasjonen vil du aldri kunne gjennomføre større endringer i den formelle organisasjonen relativt smertefritt.

Mine respondenter består hovedsakelig av etatens ledergruppe. Dette er en gruppe som blant annet produserer beslutninger - noe det er vanskelig å måle effektiviteten av da beslutningenes kvalitet, ikke dens kvantitet, sier noe om resultatet. Men vurderinger av beslutningers kvalitet varierer avhengig av hvem du spør, hvilke interesser vedkommende som vurderer har, og på hvilket tidspunkt du spør (Hirokawa, Erbert, & Hurst (1996) i Bang, 2010). Produktivitet refererer i følge Mahoney (1990) (fra Bang, 2010) til forholdet mellom resultatene du oppnår og de ressursene en har benyttet for å nå disse resultatene, mens effektivitet er overensstemmelsen mellom de resultatene man oppnår, og de målene du har.

Det er vanskelig å måle kvaliteten i kommunikasjon og møtevirksomhet. Spør du deltagerne om de opplevde en konkret diskusjon nyttig og effektiv rett etter et møte, kan svaret være negativt. Men ved å behandle en sak i ledergruppen kan deltagerne få bedre innsikt og det kan fremkomme nye ideer eller innspill som kan ha en fremtidig påvirkning. Det kan derfor være kvalitetsfremmende og riktig å benytte ressurser på en utredning som en ikke ser en umiddelbar effektiviseringsgevinst av. Dette kan være en av forklaringene til at etaten i min undersøkelse sier de opplever at utenomsnakk i møter ikke er effektivt, men at de under spørsmål i undersøkelsen om møtekultur likevel til en viss grad tillater det.

Weaver og Farrell (1997) har ikke mange kriterier som må oppfylles for at et møte skal kunne kalles effektivt. De sier at et møte er effektivt hvis meningen med møtet er oppfylt innen tilmålt tid. Bang (2010) identifiserer fem prosesser i lederteamet som det er stor enighet om at er særlig viktige for et teams effektivitet: klare mål, fokusert innsats, effektive arbeidsmåter, forskjellighetsutnyttelse samt refleksivitet/organisasjonslæring. Chan (2003) beskriver flere faktorer hun mener gjør at møtet oppfattes som vellykket:

- At møtet var nødvendig, hadde et klart mål og adresserer relevante og viktige emner
- At agendaen ikke er større enn at man klarer å rekke over den i løpet av møtet
- At oppgavefordelingen og roller er klare
- At essensielle personer deltar og at deltagerne kommer forberedt til møtet
- At møtet starter og slutter i tide

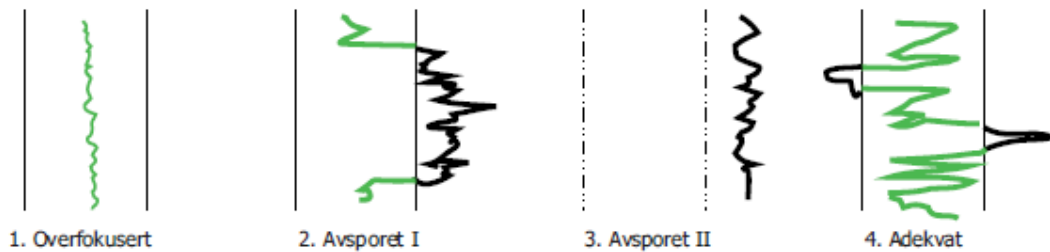
Mange av de ovennevnte kriteriene for effektivitet kan summeres i Kirkpatrick's (2006) tre kriterier som han sier må være oppfylt før en kan kalle et møte for produktivt. **Det første kriteriet** er at møtets mål ble oppfylt (her legger han til at dette kun gjelder dersom møtet i utgangspunktet har et meningsfullt mål).

I forhold til min undersøkelse opplever jeg at dette er et kriterium som ikke alltid blir oppfylt i min etat. En relativt høy prosent av respondentene sier at det er satt av for lite tid, noe som gjør at man må ta opp temaet på et nytt møte. Men en høy andel sier likevel at de klarer å følge agendaen og ha klare mål i store grupper så vel som i små.

Kirkpatrick's (2006) **andre kriterium** er at møtets mål skal være oppfylt innen et minimum av tid. Denne sier han er vanskelig å vurdere da deltagerens oppfatning av hva som er

nødvendig med tanke på diskusjoner og kommentarer kan variere.

Bang (2010) sier han finner at en gruppe ofte ikke er enige om et innlegg er avsporende eller ikke. Gjennom sin forskning har han observert fire ulike typer diskusjonsforløp (se figur 1).



Figur 1 Bang (2010, s.44) viser diskusjonsforløp i ledergruppemøter. Strekene på siden er rammen for sakens mål og den grønne/svarte streken viser hvordan diskusjonen forløp i møtet.

Bang (2010) fant at overfokuserte diskusjoner hadde klare mål men brakte lite nytt, med det resultat at diskusjonen raskt ble avsluttet. I Avsporet I hadde man mål og startet med relevante innlegg, men gled over i andre tema før ordstyrer avsluttet møtet med å få gruppa tilbake på tema. Merverdi for saken skapes kun i første og siste del av møtet, men det er mulig at diskusjonen på midten av møtet har skapt en merverdi for andre saker. Avsporet II viser at uklare mål kan gjøre at hele diskusjonen faller utenfor saksfremleggers ønsker. I Adekvat er målet relativt tydelig beskrevet i starten av møtet eller det blir oppklart underveis. Det kommer til enkeltinnlegg underveis i diskusjonen som faller noe utenfor tema, men da de ikke følges opp av gruppa fortsetter diskusjonen på saken. Bang (2010) sier at det ikke nødvendigvis er mest effektivt at ledergruppen til enhver tid er fullt ut fokusert på målet.

Svarene i min undersøkelse viser at respondentene opplever at diskusjoner som ikke omfatter tema på agendaen kan være akseptabelt selv om det ikke oppleves effektivt. Jeg finner også at etaten svarer at de opplever at det var satt av for lite tid så de måtte ta opp temaet igjen i et nytt møte. Dette kan bety at etaten undervurderer kompleksiteten av temaene i innkallingene, eller at de tillater flere avsporinger enn møteleder opprinnelig har satt av tid til.

Kirkpatrick's (2006) **tredje kriterium** er om deltagerne er fornøyde med møtet. Dette betyr ikke at deltagerne må være fornøyde med møtets mål men kan for eksempel innebære at de opplevde at de fikk mulighet til å uttrykke seg om en sak.

I undersøkelsen min svarer respondentene at de opplever at de tør stille spørsmål og være uenig i store grupper så vel som i små. Jeg tolker dette som at de opplever at de har mulighet til å bli hørt i møtene. I undersøkelsen får jeg som svar at respondentene benytter 7,1 årsverk på årlig møtevirksomhet og 2,5 av disse oppleves som uriktig bruk av respondentens tid. Et så høyt tall indikerer at respondentene generelt ikke er helt fornøyde med dagens møtevirksomhet.

Streibel (2007) har tre forslag for hvordan du kan oppnå mer effektive møter:

1. Utfør en kost/nytte analyse av møtene. Hun spør hva kostnadene og nytten av møtet blir når en ser på tidsbruk, energi, moral, innstilling til arbeidet og innvirkning på deg og din karriere?

Ved at de rette menneskene treffes og deler sin kunnskap med et bestemt mål for øyet kan etaten spare tid og penger. Men faste møter som en gang hadde en hensikt men som nå er blitt en vanesak, eller møter som kun oppfattes som en pause i arbeidet, er kostbar luksus. Respondentene i min undersøkelse svarer at de som oftest blir kalt inn til møter på rett grunnlag og at temaene til hele møtet og ikke bare deler av det er interessant for dem. Skal en beregne kostnadene ved et møte er det naturlig å starte med den største utgiften; møtedeltagerens tid - alt fra forberedelse i forkant av møtet til deltagelse og eventuelle oppfølgingspunkter i etterkant. Eventuelle reisekostnader og leie av lokale, strøm og andre utgifter knyttet til bygget en oppholder seg i bør også tas med i beregningen av et møtes totalkostnad. Den eneste økonomiske kostnaden jeg har valgt å ta med i mine funn er at cirka 2,5 årsverk går bort i for dårlig utnyttet møtevirksomhet. I tillegg til dette kommer "mulighets-kostnadene"- hva kunne deltagerne gjort hvis de ikke hadde deltatt på møtet, og hvilken verdi ville det hatt for etaten? (Hindle, 2000).

2. Behandle møtet som arbeid. Oppfordre alle til å behandle hvert møte på samme måte du ville behandle andre essensielle arbeidsoppgaver. Alle møtedeltagerne bør da de ankommer møtet vite hva gruppa skal gjøre og hva som forventes av en, og de skal ha forberedt seg slik at de kan bidra på best mulig måte.

Dårlig forberedt møteleder eller møtedeltagere ligger på toppen av grunner til at et møte oppleves som lite effektivt i min undersøkelse. Videre ser jeg at situasjoner som telefonbruk, oppdatering av personer som kommer uforberedt, surfing på nettet, dagdrømming og soving under møtet er møtekultur som ikke oppleves som akseptabelt i min etat.

3. Møter kan tilføre energi, gjøre team bedre og generere viktige resultater, eller de kan være bortkastet i form av penger og tid.

I min undersøkelse svarer deltagerne at de opplever at de jobber best i faste, mindre grupper. De svarer også at de ikke opplever større grupper som hindrende for å stille spørsmål og dette kan være et tegn på at åpenheten og energien i møtene er god. Jeg tolker svarene i min undersøkelse til å bety at etaten inkluderer de riktige personene i møtevirksomheten slik at de kan fatte beslutninger og generere resultater.

Busch et al. (2009) forklarer økonomistyring som ledelse rettet mot å realisere økonomiske mål. Jeg ønsker å relatere mine problemstillinger mot deres fire former for økonomistyring:

1. (Busch et al., 2009) **Målstyring** betraktes som relevant i forbindelse med alle avtaler om å realisere ønskede fremtidige tilstander. Dette kan for eksempel være å holde ressursene innenfor budsjetttramme eller skape en mer velfungerende organisasjon.

Av egen erfaring vet jeg at etaten har som mål å være kostnadseffektiv. De utfører strategisk planlegging for å redusere kostnader og sikre enhetlige og gode arbeidsrutiner. Busch et al. (2009) sier at en metode for målstyring er å holde ressursene innenfor budsjettammene. Ledergruppen har ikke kalkulert med møtevirksomhet i sine budsjetter, så den kan ikke drive målstyring på den måten Busch et al. (2009) henviser til. Jeg opplever at denne masteroppgaven viser at det er kostnadseffektivt å holde de rette møtene med de rette deltagerne og innenfor en kort, fastsatt tid. En måte å skape en mer velfungerende organisasjon på er altså å se på effektiviteten i møtevirksomheten. I mine to første problemstillinger stiller jeg spørsmål om hvordan ledergruppen oppfatter effektiviteten i egen møtevirksomhet, og hvilke trekk de mener kan være årsak til manglende effektivitet. I min undersøkelse svarer respondentene at cirka 35 prosent av tiden benyttet til møtevirksomhet ikke er effektiv og riktig utnyttelse av deres tid. Her har sannsynligvis etaten et potensial for forbedring.

2. (Busch et al., 2009) **Regelstyring** innebærer at det etableres formelle regler for å regulere organisatorisk adferd. Regelstyring kan også være rettet mot å skape gode resultater eller høy tjenestekvalitet. Videre er det i alle profesjonelle virksomheter formalisert en rekke faglige standarder for å sikre gode resultater. På svært mange områder er det nesten umulig å måle resultatene og da må gode resultater sikres gjennom styring av prosessene ved å utvikle velfungerende standarder og regler for de ulike aktivitetene.

Min etat er ISO-sertifisert og har et eget system for kvalitetsstyring. Alle rutinebeskrivelser er dokumentert og oppdaterte og er tilgjengelige for alle ansatte via intranettet. Dette er i samsvar med Busch et al. (2009) sin regelstyring. Jeg finner i undersøkelsen at respondentene ikke føler et behov for skrevne retningslinjer når det gjelder møtevirksomhet. I kommentarene til undersøkelsens åpne spørsmål relatert til dette skriver respondentene at de er redd for at det kan bli for rigid med retningslinjer. Det svares også at etaten allerede har så mange retningslinjer, at de ikke ønsker enda en for møtevirksomhet. I stedet ønsker de veiledende normer og flere av respondentene ønsker at møtekulturen skal settes på dagsorden.

3. (Busch et al., 2009) **Verdistyring** for å regulere organisatorisk adferd gjennom uformelle normer og verdier.

Etaten har utviklet etiske retningslinjer for alle ansatte. De har også utviklet tre grunnleggende verdier som skal kjennetegne oss som organisasjon: kompetanse, engasjement og tilgjengelighet. Disse er kommunisert internt i etaten så vel som eksternt via vår internettside. Jeg vektlegger betydningen av møtekultur på lik linje med organisasjonskultur senere i dette kapitlet. Min tredje problemstilling spør hvilken møtekultur ledergruppen opplever som god. I undersøkelsen kommer det fram at etaten er mindre samstemte i sine svar om møtekultur i forhold til resten av undersøkelsen. Dette bekreftes ved en av respondentenes uttalelse om varierende holdninger blant lederne. Møtekultur er et vanskelig tema og det er derfor forståelig at svarene varierer noe her. Det kan virke som om etaten har et arbeide foran seg hvis de ønsker å bruke verdistyring for å regulere organisatorisk arbeid.

-
4. (Busch et al., 2009) **Markedsstyring** tilsier at enheter som kommer dårlig ut når de utsettes for sammenligning med andre, får et sterkt incentiv til å forbedre egne prosesser eller resultater.

Min etat er statlig og har monopol på mesteparten av sine tjenester. Jeg opplever det derfor mer nyttig å sammenligne etatens møtevirksomhet med tilsvarende i andre bedrifter, enn å sammenligne på tjenester. Jeg foretar senere i oppgaven en sammenligning mellom min undersøkelse mot andre eksterne spørreundersøkelser for å gi etaten en mulighet til å se hvordan andre beskriver sin møtevirksomhet. Det er vanskelig for en virksomhet å være objektiv i sin vurdering av hvor effektive de. Hvis sammenligningen jeg foretar senere kommer ut i negativ favør for min etat, vil i følge Busch et al. (2009) sin teori om markedsstyring dette gi etaten et incitament for å sette møtevirksomhet på agendaen.

Jeg fortsetter kapitlet ved å gå fra ulike måter å styre økonomi, til ulike måter å styre møter. Neste svsnitt tar for seg møteledelse.

2.3 Møteledelse

Busch et al. (2009) sier at i mange offentlige institusjoner er arbeidskraft eller lønnskostnader dominerende. Fornuftig bruk av denne ressursen er derfor spesielt viktig. I spørreundersøkelsen skriver jeg at møteleder har et særskilt ansvar for effektiviteten i møtevirksomheten. Møtelederen har sett et behov og velger å kalle inn til et møte. Han velger hvem som skal delta og er således den som bruker etatens ofte knappe ressurser. Jeg ønsker derfor å ta for meg hvilke oppgaver og plikter en møteleder har og hvilke verktøy han har for å håndtere eventuelle situasjoner som kan være hindrende for effektivitet under møtet.

2.3.1 Møteleders oppgave

Et effektivt møte krever mye av møteleder så vel som av deltagerne. Uten styring er det større sjanse for at møtet ikke blir så effektivt som det kunne blitt med god ledelse. En

møteleder skal inspirere og engasjere, kartlegge ulike synspunkter og samordne disse samt se muligheter og forslag til løsninger.

Av egen erfaring vet jeg at veldig mange av etatens møter foregår i små, faste team både på ledernivå og på medarbeidernivå. Jeg stiller i undersøkelsen spørsmål om respondentene opplever å være mer effektive i faste/vante team enn i tilfeldig sammensatte grupper, og får der en klar tilbakemelding om at dette er tilfelle. I min undersøkelse kan derfor møtelederen i mange tilfeller sees på som en teamleder som skal lede teamet mot etatens felles overordnede mål. Hver gang det holdes et møte bruker en av etatens ressurser, og møteinnkaller bør ha tenkt gjennom om det virkelig er nødvendig å ta et møte eller om oppgaven kan løse på andre måter.

I undersøkelsen stiller jeg respondentene spørsmål om årsakene til manglende effektivitet i møtevirksomheten. Mange av delspørsmålene om effektivitet er knyttet mot ledelse; som å starte møtet i rett tid, kalle inn de rette personene og sørge for at beslutninger blir tatt i møtet. Jeg stiller også spørsmål om etaten kan oppnå høyere møteeffektivitet ved at ledergruppen kurses i møteledelse. Jeg har tidligere i oppgaven uttalt at effektivitet er et sentralt tema i undersøkelsen. Et annet sentralt tema er ledelse – både i form av ledelse av enkeltmøter, men også i form av strategisk ledelse for hele etaten. Det derfor ønskelig for meg å se nærmere på begrepet ledelse, både møteledelse og ledelse i forbindelse med kulturen i organisasjonen.

I Busch, Johnsen & Vanebo (2003, s.73) definerer Johnsen (1975) ledelse som: *”Et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker”*. Av dette fremgår det at ledelse utøves når vi sammen med andre setter mål, løser problemer og samtidig skaper gjensidig kommunikasjon. Organisasjonsendring skjer ved å endre strukturmønstre, gjennom organisatoriske prosesser og belønning av ny adferd. Rollen til lederen er å være analytiker og beslutningstaker. Denne ledelsesdefinisjonen omfavner mange sentrale punkter i min oppgave. Ledelse utøves altså gjennom kommunikasjon når vi samles i en gruppe, og vi kan endre organisasjonen ved å endre strukturmønstre. I dette kapitlet beskriver jeg hva ledelse innebærer for møtevirksomheten, og jeg vil utdype temaene kommunikasjon, grupper og organisasjonskultur senere i oppgaven.

Skogstad og Einarsen (2002) mener det er nesten like mange forskjellige definisjoner på ledelse som det er personer som har forsøkt å definere det. De uttaler at ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål. Videre sier de at

det er en gjensidig avhengighet og påvirkning mellom alle grupped medlemmene, og at ledelse ikke bare omhandler samspillet mellom en bestemt leder og en bestemt underordnet. Når ledelse blir betraktet som en prosess, vektlegges også samspillet mellom gruppens medlemmer.

God evne til problemløsning er i følge Busch et al. (2003) et viktig aspekt ved ledelsesfunksjonen. De sier at et problem prinsipielt kan løses på tre forskjellige måter:

1. Problemet løses ved at den personen som har ansvaret, analyserer problemet og finner frem til et tilfredsstillende alternativ.
2. Problemet løses gjennom interaksjon med andre.
3. Problemet løses ved at en prøver seg frem.

Busch et al. (2003) sier videre at de mellommenneskelige relasjonene er et viktig aspekt ved ledelsesfunksjonen. Mål skal formuleres og problemer skal løses i et samspill mellom mennesker. For at dette samspillet skal fungere, må menneskene ha evne til å kommunisere med hverandre - de må utvikle et felles begrepsapparat eller språk. Jeg vil komme nærmere inn på dette senere i kapitlet.

At møteleder sikrer at riktige avgjørelser tas under møtet er en form for effektivitet. Jeg spør i min undersøkelse i hvilken grad respondentene opplever manglende effektivitet grunnet manglende beslutningstaking fordi de ikke har nok informasjon eller riktige deltagere under møtene. Svarene indikerer at dette ikke oppleves som noe problem for etaten. Etaten svarer også at selv om de opplever små, vante team som mest effektive, klarer de likevel å følge agendaen, ha klare mål og ha åpenhet i andre settinger også. En mulig forklaring på dette kan være at etaten har en god og velfungerende rutine i forbindelse med møteleders oppgave om å sikre at det blir tatt beslutninger.

2.3.2 Møteleders styringsverktøy

Jeg har tidligere nevnt at møteleder har et særskilt ansvar for å sørge for god effektivitet i møter. Det er som regel møteleder som har valgt å kalle inn til møtet og med det bruke av etatens ressurser. Jeg stiller i undersøkelsen min spørsmål om møteledere i etaten godkjenner at noen får dominere møtet, om de lar møtet skli ut med anekdoter eller om de tillater bruk av elektroniske medier for andre formål under møter. Svarene jeg får fra etaten er at dominerende og bruk av elektroniske medier er ansett som uakseptabelt. Jeg finner det

naturlig å se hvilke verktøy møteleder har for å styre møtet inn på riktig sti igjen dersom slik ikke akseptert oppførsel oppstår under møtet.

En detaljert agenda

En detaljert agenda gir møteleder et godt verktøy for å styre møtet. Agendaen bør gi en oversikt over hvilke avgjørelser som skal fattes og hvilken informasjon en skal gi. Den bør også vise hvor mye tid som er satt av til hvert enkelt emne. Ved å lage en god agenda gir møteleder deltagerne et klart bilde av hva de kan forvente fra møtet. I tillegg informerer møtelederen deltagerne om hvilke bidrag han forventer å få fra dem.

Min undersøkelse viser at etaten opplever at dårlig forberedt møteleder eller møtedeltagere påvirker effektiviteten negativt. Etaten svarer at det heller ikke er akseptabelt at en bruker deler av møtet til å oppdatere deltagere som stiller uforberedt. En annen ting som oppleves som lite effektivt er hvis det ikke foreligger nok informasjon til å kunne ta en beslutning i møtet. En agenda som ikke inneholder nok informasjon til at alle deltagerne kan stille forberedt og man får tatt beslutninger oppleves som bidrag til manglende effektivitet i møtevirksomheten.

Agendaen bør gi en oversikt over hvor lang tid en setter av for hver enkelt sak. Dette hjelper møteleder til å holde seg innenfor møtets tidsramme. Å måtte ta opp temaet på et nytt møte fordi tiden ikke strakk til oppleves som lite effektivt for etaten. Å spesifisere hvor mye tid som kan brukes på hver sak allerede i agendaen kan hjelpe møteleder å kutte i kverulanter forsøk på å dominere møter; oppførsel som min undersøkelse viser er lite ønskelig. Konflikter kan virke negativt på de som blir tvunget til å bruke møtetid på å høre andres ofte gjentakende diskusjoner. Dersom møtetiden går med på å la konfliktmakere dominere, er møtevirksomheten ikke opplevd å være effektiv. Et verktøy som kan bidra til å minske dominans er Aunes (2007) nominelle gruppeteknikk. Dette er en form for skriftlig brainstorming som er hensiktsmessig i nye eller "utrygge" grupper. Med dette verktøyet forblir forslagstilleren anonym og det er vanskelig for enkeltpersoner å dominere. Det neste avsnittet vil se nærmere på gruppeproblematikk.

2.4 Grupper

Tidligere i oppgaven skrev jeg at et møte i en virksomhet består av mennesker som kommer sammen (fysisk eller gjennom elektroniske medier) for å dele informasjon, løse problemer eller ta avgjørelser. I denne sammenhengen fant jeg det naturlig å undersøke om etaten opplever at sammensetningen av møtegruppa kan ha en påvirkning på effektiviteten i møtevirksomheten. Min fjerde problemstilling spør i hvilken grad størrelse og sammensetning av møtegruppen har noen innvirkning på effektivitet og åpenhet i gruppa.

I min undersøkelse definerte jeg ikke hva jeg la i ordet ”gruppe”. Respondentene har derfor svart ut ifra egne oppfatninger av hva en gruppe er, hva slags typer grupper som finnes og hvilket antall deltagere de oppfatter konstituerer en liten eller stor gruppe. Litteraturen viser at det finnes mange ulike former for grupper, og ved å se nærmere på disse kan jeg få et innblikk i hvilke ulike utgangspunkt respondentene har hatt da de besvarte gruppespørsmålene.

Aune (2007) beskriver 5 typer arbeidsgrupper:

1. **Kvalitetssirkler** - faste, avdelingsinterne grupper med frivillig deltagelse og regelmessige møter for løsning av problemer på egen arbeidsplass.
2. **Arbeidsgrupper** - tidsbegrensede, avdelingsinterne grupper med utvalgte deltagere.
3. **Prosessgrupper** - tidsbegrensede tverrfunksjonelle grupper med utvalgte deltagere.
4. **Prosjektgrupper** - tidsbegrensede, avdelingsinterne eller tverrfunksjonelle grupper med utvalgte deltagere og en gitt oppgave og tidsfrist.
5. **Selvstyrte arbeidslag** - et naturlig sammensatt lag som er faste arbeidsgrupper og som er en del av linjeorganisasjonen.

Hans beskrivelse av grupper viser at disse kan være sammensatt på ulike måter og at de har forskjellige funksjoner og arbeidsmetoder. Jeg tar med gruppebeskrivelsene hans i denne oppgaven for å illustrere at mine respondenter besvarer spørsmålene om grupper basert på egen erfaring. Respondenten har ikke fått informasjon fra meg om hvilke gruppetyper de skal besvare spørsmålene ut ifra. Jeg må derfor gå ut ifra at svarene er en sammensetning av alle typene av Aunes (2007) gruppeforekomster da disse forekommer i etaten.

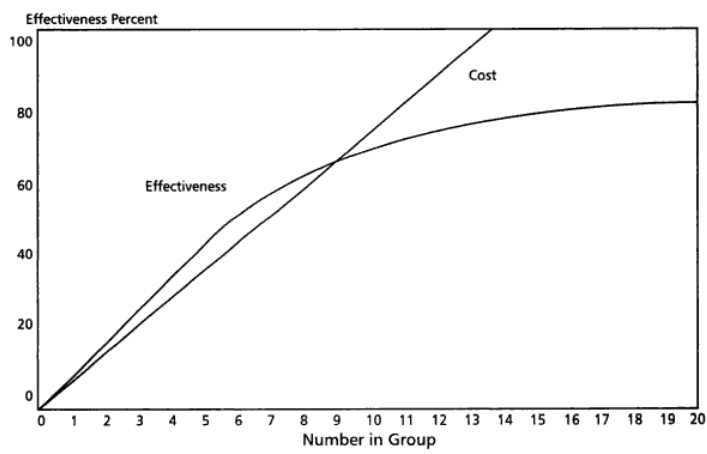
Forsth (2004) sier at en gruppe med mennesker har større ressurser og mer slagkraft enn enkeltindivider. Gruppas samling av informasjon, flere måter å se et problem på, ulike

måter å tenke på og ulike erfaringer gjør at grupper kan løse problemer som enkeltindivider ikke klarer. Han hevder at bare det å løse problemer sammen med andre kan virke stimulerende i seg selv. Videre sier han at en effektiv måte å arbeide i grupper på er å dele deltagerne i tre forskjellige roller: problemeier, prosessleder og ressursgruppe. Prosessleder styrer og leder den kreative problemløsningsprosessen. Ressursgruppa bistår med kreative ideer og løsninger mens problemeier; som må leve med løsningen, er den som velger den endelige løsningen.

Jeg vet av egen erfaring at møtevirksomheten i etaten består av små og store grupper som gjerne arbeider på tvers av fagområder. Rothwell (2010) viser til at svingninger i gruppestørrelse har enorm innvirkning på strukturen og funksjonene i en gruppe. Større grupper har vanligvis flere deltagere som ikke bidrar enn hva en finner i mindre grupper. Rothwell (2010) sier at dette delvis skjer fordi det er større kamp om taletid i større grupper, og mer reserverte deltagere ønsker ikke å kjempe for å bli hørt. Møtedeltagere som i en mindre gruppe ville bidratt med verdifulle innspill, kan i større grupper miste interessen eller ikke tørre å ta ordet. Etaten ønsker å fokusere på en kostnadseffektiv saksbehandling. Ved å ta med ekstra personer i møtet som ikke bidrar aktivt, reduseres etatens lønnsomhet og de kan gå glipp av gode og effektive løsningsforslag. Ekstradeltagerne kunne vært bedre anvendt andre steder i organisasjonen. Ved å ta dem med i møter de ikke skulle deltatt i, binder du tiden deres på en unødvendig oppgave. I min etat innebærer dette blant annet at saksbehandlere sitter i møter i stedet for å ta imot henvendelser fra kunder. Disse henvendelsene overføres til andre medarbeidere som kanskje bruker lenger tid på å besvare henvendelsen da den kan ligge litt utenfor deres spesialfelt. I tillegg må saksbehandleren som deltok i møtet ta igjen tapt tid da han etter møtet fortsatt har like mange søknader liggende i innboksen som før han gikk i møtet. Dette bekreftes av de høye tallene jeg får som respons i mine spørsmål om gruppestørrelse i undersøkelsen. Respondentene opplever at en liten og fast gruppe i stor grad er mer effektiv enn en større gruppe som er tilfeldig sammensatt.

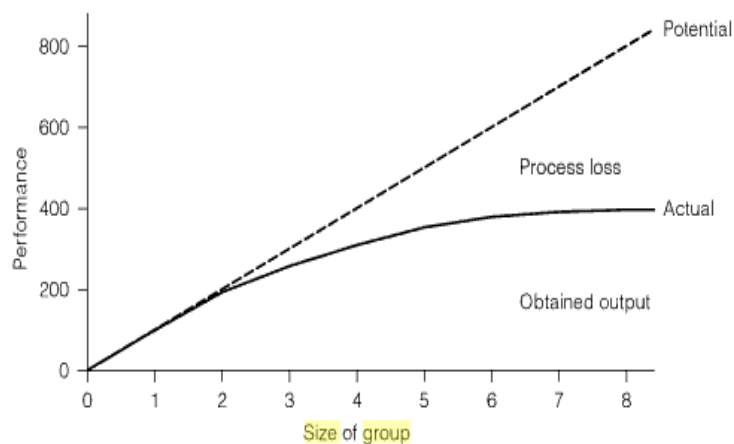
Vedrørende hvilket antall deltagere som gir best møteeffektivitet varierer litteraturen. Forsth (2004) sier at størrelsen på problemløsningsgruppa bør være stor nok til at den har de nødvendige ressursene, og liten nok til at alle føler ansvar og kan delta. Han sier de fleste anbefaler fra fem til ti personer. Eikenes (2001) sier at fem til sju deltagere gir de beste møtene. En slik forsamling er ikke større enn at alle tør si sin mening, men den er likevel stor nok til å få frem gode diskusjoner. Kaye (1998) sier at effektive møter kun inkluderer de som

kan komme med et betydelig bidrag til prosessen. Han sier videre at dette vanligvis innebærer en møtestørrelse på mindre enn et dusin. Newell (2005) hevder at 10 deltagere er optimalt for de fleste møter (se figur 2 under). Ved 10 deltagere er det trolig at alle vil bidra til møtet og ingen vil ha sidediskusjoner. Han hevder at det finnes unntak. Rene informasjonsmøter fordrer lite aktiv deltagelse, og han sier at disse kan overstige 10 deltagere.



Figur 2

Newell (2005) viser til at kostnadene begynner å overgå nytten ved cirka 10 deltagere.



Figur 3

Ringelmanns graf viser Potential; potensialet til hvert medlem av gruppen hvis man adderer enkeltbidrag, mens Actual viser det reelle bidraget når gruppa er samlet.

Forsyth (2006) referer til Max Ringelmanns studier om grupper. Ringelmanneffekten sier at mennesker blir mindre produktive når de arbeider sammen med andre, og effektivitetstapet øker med antallet i gruppen (se Figur 3 over). Det er i følge Ringelmann to hovedgrunner til produktivitetstapet i grupper: koordinasjonstap og "social loafing" – reduksjon i egeninnsats når en arbeider i grupper. Forsyth (2006) referer til at social loafing kan bli erstattet av social laboring. Dette vil innebære at man yter ekstra i de tilfeller hvor deltagerene identifiserer seg med gruppa.

Hvilke konsekvenser kan det få at du legger til ekstra deltagere i møtet? Newell (2005) sier at hvis du legger til flere deltagere, vil sjansen for at du vil kunne utrette noe i møtet øke. Men ettersom antall deltagere i møtet øker, vil møtets effektivitet bli mindre. Kostnaden ved ekstra deltagere fortsetter å øke på en lineær måte, og snart vil fordelene med ekstra deltagere

være lavere enn kostnaden ved å ha dem med. Newell (2005) sier videre at hver ekstra deltager har med seg ekstra kunnskap og erfaring til møtet. Men for hver ekstra deltager øker sannsynligheten for at denne kunnskapen og erfaringen allerede innehas av en annen deltager. Økt antall deltagere øker også muligheten for at en får med deltagere som ikke er så interesserte i møtet. Disse bidrar ikke til møtet, men benytter kanskje heller møtetiden til å snakke seg imellom. I følge litteraturen beskrevet over arbeider altså en gruppe bedre enn enkeltpersoner frem til et visst punkt. Etter at det blir for mange deltagere i møtet, mister du effektiviteten og kostnadene overstiger gevinstene. Jeg stiller spørsmål i undersøkelsen om en stor gruppe oppleves mindre effektiv enn en liten. Her får jeg klart svar fra respondentene om at dette er tilfellet.

Aune (2007) sier det stadig blir flere oppgaver som enkeltpersoner ikke kan løse. De må løses av lag. Vi må altså bli mestere i lagarbeid - vi må prestere noe i samhandling med andre. En leder kan ikke lede ved å overvåke utførelse, han må lede samhandling mellom underordnede som alle er spesialister på sine områder. Aune (2007) sier problemløsning som gruppe- og lagarbeid ikke er det samme som møter for å gi og motta informasjon, eller for å diskutere beslutninger. Dette samsvarer med svarene i min undersøkelse hvor respondentene foretrekker å motta ny informasjon skriftlig via e-post eller som nyhet på intranettet fremfor tradisjonelle muntlige møter eller telefonmøter.

Ønsket om å løse rutinemessige arbeidsoppgaver og problemer gjennom gruppe- og lagarbeid skyldes at en gruppe har større erfaringsbakgrunn enn enkeltpersoner, slik at vi kan få frem flere ideer. Aune (2007) nevner flere punkter som karakteriserer effektive lag og grupper. Noen av disse er at de har:

- felles og klare mål og et klart ansvar som er godtatt av deltagerne
- klar forståelse av hva som forventes av resultater
- åpen kommunikasjon der deltagerne fritt gir uttrykk for følelser og meninger, og der deltagerne lytter til hverandre
- felles identitet og felles (eller) kjente mentale modeller
- beslutninger i fellesskap og ikke av dominerende enkeltpersoner

Også Bang (2010) sier at klare mål virker positivt på teameffektiviteten i ledermøtet. Klare mål bidrar til at diskusjonen ble mer fokusert, noe som igjen fører til mindre avsporinger. Svarene i min undersøkelse tyder på at ledergruppa ser at avsporinger kan ha en verdi.

Videre fant Bang (2010) en negativ sammenheng mellom å si fra om avsporinger under møtet og relasjonskvaliteten mellom medlemmene i ledermøtet. Han fant at det kun er positivt å si ifra om uklarheter eller avsporinger hvis hele gruppa syntes noe var uklart. Hvis bare en deltager syntes noe var uklart, ble det oppfattet negativt av gruppa at vedkommende sa ifra om dette. Organisasjonslæring hindres hvis det oppleves som pinlig eller truende å si fra om feil (Argyris, 1990 i Bang, 2010). Dette kan føre til at en ikke sier ifra når en opplever avsporing eller kommunikasjonssvikt under møtene. Mine respondenter opplever at de klarer å følge agendaen og ha klare mål selv i store grupper. De svarer også at de tør å stille spørsmål og være uenige i store grupper, men svarene indikerer at de i mindre grad sier ifra når de møter kultur som de opplever som ikke akseptabel. Med tanke på avsporinger under møtet tolker jeg svarene til at respondentene finner at disse kan være verdifulle selv om de også oppfattes som lite effektive.

Weaver og Farrell (1997) sier at du ikke på magisk vis kan lage en produktiv gruppe ved kun å sette sammen et utvalg av individer. De sier at for at en gruppe skal være effektiv må den først ha gått gjennom de fire stadiene først beskrevet av Bruce Tuckman på 60-tallet: Forming, Storming, Norming og Performing. De sier dette gjelder både i formelle team, arbeidsgrupper og midlertidige grupper. Jeg ser i min undersøkelse at respondentene i høy grad opplever faste/vante team som mer effektive enn tilfeldig sammensatte grupper. En av flere mulige forklaringer på dette er at dere i faste team kjenner hverandres kultur og at en er vant til å kommunisere med hverandre. Dette er noe jeg ønsker å se nærmere på i det neste avsnittet.

2.5 Kommunikasjon og kultur

Jeg formulerte innledningsvis et spørsmål i form av en problemstilling om hvilken møtekultur ledergruppen opplever som god. For å kunne besvare dette må jeg først se på hva møtekultur innebærer.

Ledelse av møter innebærer som tidligere beskrevet et språkskapende samspill mellom mennesker og dette krever at en kjenner til hvordan kommunikasjon fungerer. Et møte består av personer som kommuniserer med hverandre. Også ved rene informasjonsmøter hvor en person informerer en forsamling foregår det kommunikasjon. Jeg vil i dette avsnittet gå inn

på hva kommunikasjon er, hvordan den fungerer og hvilke mulige hindre den kan støte på. Kommunikasjon er påvirket av organisasjonskulturen, og i avsnittet vektlegger jeg organisasjonskultur og møtekultur like høyt. Jeg ser også på hvordan organisatorisk læring er avhengig av møter med god kommunikasjon.

Hvordan fungerer kommunikasjon? Aune (2007) sier at når du snakker med en annen person, kan det være minst seks mulige budskap til stede:

1. det du mener å si
2. det du virkelig sier
3. det den andre tror han hører
4. det den andre mener å svare
5. det den andre virkelig svarer
6. det du tror du hører

Videre sier Aune (2007) at yrkesbakgrunn, dialektbakgrunn, kjønn og andre faktorer gjør at vi kan tillegge samme ord ulik mening. Vi lytter ikke bare med hjernen, men også med følelser og våre tidligere erfaringer. Andre forhold som lett forstyrrer kommunikasjonsprosessen, er uklarheter med hensyn til status og rolle, språkforskjeller, personlighetskollisjoner, sterke følelser og tekniske og fysiologiske faktorer. Vi kommuniserer alltid på to plan: emne-, oppgave- eller saksplanet, og følelsesplanet. Mens vi er saklig uenige på saksplanet, oppstår konfliktene på følelsesplanet.

I Busch et al. (2003) sier Bolman og Deal at enhver leder eller forsker bruker sin egen fortolkningsramme eller sitt eget bilde av organisasjoner for å innhente informasjon, foreta en vurdering og bestemme hvordan tingene best kan gjøres.

Min undersøkelse viser at respondentene opplever at de tør å stille spørsmål og være uenige i både små og store grupper. Dette kan tolkes som at de ikke er redde i sin kommunikasjon med hverandre. På den andre siden sier de i mindre grad ifra hvis de opplever møtekultur som de ikke aksepterer. Dette kan tolkes som at de bare kommuniserer når de opplever at det omhandler ”trygge” områder. Jeg kan ikke konkludere på dette spørsmålet da det kan ligge andre årsaker bak som jeg ikke har mulighet til å se gjennom min undersøkelse.

Rothwell (2010) sier at kommunikasjon innebærer to ting. Hver person er både sender og mottaker samtidig. Mens du snakker med en annen person, vil du motta ikke-verbal

tilbakemelding som igjen vil påvirke hvordan du fortsetter sendingen din. Videre sier Rothwell (2010) at kommunikasjon er en transaksjon der alle parter påvirker hverandre.

Bang (2010) sier at kommunikasjonsforskerne Hirokawa og Poole (1996) hevder at det er kvaliteten på kommunikasjonen mellom gruppens medlemmer som avgjør om de greier å utnytte at de er en gruppe, og dermed få til bedre beslutninger enn om en er alene.

En gruppe er satt sammen av deltagere som vil tolke avsenders budskap med bakgrunn i egen empiri. En gruppes styrke er at den tilfører ulik kunnskap som kan gjøre sluttresultatet bedre enn hvis hver og en jobber alene med samme sak. Utfordringen blir å kunne kommunisere på en slik måte at gevinsten av å møtes ikke forsvinner i forvirring og mistolkning av deltageres budskap. Hvis deltagerne tolker alle utsagn på forskjellig måte, kan veien frem til en felles løsning på et problem være lang. Et felles språk og terminologi kan hjelpe til å minimere uklarheter og tolkninger. Det er også viktig at møteleder er fokusert på kommunikasjonen under møtet og er raskt til å avklare mulige kommunikasjonsproblemer før det oppstår misforståelser og eventuelle konflikter. Organisasjonen må kunne kommunisere internt for å forstå hverandre og lære av hverandre.

Eggersen (1995) referer til en undersøkelse i Wall Street Journal som hevder at den største enkeltstående årsaken til dårlig ledelse skyldes mangel på mellommenneskelig kompetanse, hvor evnen til kommunikasjon er avgjørende. Kommunikasjon er en prosess som krever mye av alle som deltar i den. I min undersøkelse svarer respondentene at de i stor grad foretrekker å kommunisere skriftlig når det gjelder å motta ny informasjon. De sier at e-post og informasjon via intranettet er å foretrekke fremfor tradisjonelle muntlige møter og telefonmøter. Ved å formidle informasjonen skriftlig kan avsender bearbeide stoffet før det sendes ut og således minimere misforståelser.

Å benytte elektroniske medier under et møte kan være en måte for deltageren å kommunisere til de andre at vedkommende har viktigere ting å gjøre enn å delta. I min undersøkelse stiller jeg spørsmål om telefonbruk/sms, surfing på nettet eller at det gjøres annet arbeid under møtet. Her får jeg klare tilbakemeldinger fra deltakerne om at dette er en kultur de ikke aksepterer. Likevel finner de at muntlig kommunikasjon utenom agendaen kan ha en verdi selv om de også sier at dette ikke er effektivt for møtet.

Organisasjonens kommunikasjonsmåter gjenfinnes i dens kultur. Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang, 1995). Videre sier han at organisasjonskultur gir et godt perspektiv for å forstå hvorfor ting skjer i organisasjonen og for å studere kommunikasjon i organisasjonen. Den består av organisasjonens og dens medlemmers atferd, kompetanse, evner, ferdigheter, kunnskaper, erfaringer, verdier, identitet og sjel.

Hvordan et møte blir planlagt og gjennomført vil være påvirket av organisasjonens kultur. Organisasjonskulturen påvirker møtekulturen i så stor grad at jeg i denne oppgaven velger å vektlegge de like høyt da jeg vurderer dem til å ha lik betydning for gjennomføringen av møtevirksomheten. Hvis for eksempel organisasjonskulturen er avslappet i forhold til å overholde avtaler vil dette påvirke møtekulturen ved hvor presist deltagerne starter opp møter, hvor forberedt de stiller til møter og hvilke andre aktiviteter de holder på med under møter. Dette er blant underspørsmålene jeg stiller ledergruppa i min undersøkelse.

Busch et al. (2003) sier at både grunnleggende antagelser, verdier og normer finnes som en del av den kognitive strukturen. Det vil si at de sentrale elementene i organisasjonskulturen er tillært, delvis innenfor og delvis utenfor den enkelte organisasjonen. Organisasjonskulturen representerer en form for taus kunnskap som setter klare rammer for læringsprosessene i en organisasjon. En sterk kultur kan på denne måten blokkere for dobbelkretslæring og derved hindre en nødvendig utvikling i en virksomhet. Argyris og Schön (1978) (i Busch et al., 2003) sier at endring av organisasjonskulturen krever en form for dobbelkretslæring. Ved dobbelkretslæring blir bruksteoriens gyldighet tatt opp til vurdering. Brukteoriene representerer de kunnskapene som reelt styrer vår adferd. Disse kunnskapene ligger ofte på et ubevisst nivå, det vil si den er taus. Ved å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt har vi muligheten til å vurdere hvor hensiktsmessig den er. Bang (2010) sier at ved dobbelkretslæring gjør en først noe med antagelsene som styrer handlingene, for så å korrigere handlingene. Benytter etaten sin møtevirksomhet til å dele kunnskap og korrigere handlinger? Min undersøkelse viser at etaten tillater bruk av en viss grad av møtetid på temaer som ligger utenfor agendaen. Det kan være at dette gjøres bevisst fra etaten som en metode for å øke en felles forståelse og dele kunnskap innad i organisasjonen. Ser jeg derimot på svarene fra undersøkelsen min som omfattet møtekultur, svarer respondentene at de i liten grad sier ifra ved oppførsel som ikke er akseptert.

Busch et al. (2003) sier at sannsynligheten for at en organisasjonsoppskrift skal få stor utbredelse, øker dersom den autoriseres. Det vil si at den utvikles av, formidles av eller blir positivt assosiert av de som er toneangivende i forhold til store grupper. Hvis etaten bestemmer seg for at de vil endre deler av møtevirksomheten er det derfor viktig at ledergruppa går foran med et godt eksempel for at endringene skal inkorporeres i resten av etaten. Men først må de bli enige i ledergruppa om hvilken møtekultur de opplever som god for deretter å evaluere hvorvidt de i dag har den kulturen de ønsker i etaten. I min undersøkelse stiller jeg spørsmål om møtekulturen. Mine underspørsmål på området oppnådde generelt høye score og ved første øyekast virket det som om etaten var enhetlige i hva de oppfattet som god møtekultur. Jeg fant likevel at kvinner og menn har noe forskjellige meninger om møtekultur.

Hvis etaten ønsker å gjøre endringer i møtekulturen, hvordan kan den lage og spre den ønskede nye møtekulturen? Busch et al. (2003) sier at individkapital representerer den kompetansen som er direkte knyttet til den enkelte medarbeider. I forbindelse med individkapital er organisasjonslæring svært viktig fordi det vil føre til at kunnskapene deles av flere medarbeidere, og avhengigheten av den enkelte reduseres. Læringen vil i større grad skje i fellesskap, og flere vil dele erfaringer som den enkelte skaffer seg i sin jobb. Samtidig vil verdien av kunnskapen øke - både gjennom spredning og ved at kunnskapen over tid blir bedre tilpasset virksomhetens behov. Læring i fellesskap innebærer at grupper møtes for å dele kunnskap.

Busch et al. (2003) sier at en organisasjon hele tiden må være villig til å forandre seg for å oppnå nødvendig effektivitet og legitimitet. Gjennom læring vil det oppstå endringer både på individ- og organisasjonsplanet. Videre sier de at selv om det er individene som lærer, skjer det meste av læringen sammen med andre mennesker. Organisasjonslæring kommer til syne ved at organisatorisk adferd forandres. Organisasjonen lærer gjennom sin interaksjon med omgivelsene, og ny læring skaper ny adferd. Da organisasjonen lærer sammen i grupper, er det et kort hopp til å si at organisasjonen lærer sammen i møter. Det er derfor viktig å se på min etats svar på temaet møtekultur for å hjelpe den med organisasjonslæring.

Busch et al. (2009) sier at ettersom organisasjonskulturen påvirker beslutningene i en virksomhet, vil den ha stor betydning for den økonomistyring som reelt utøves. Innenfor økonomistyring er det derfor viktig å arbeide med å utvikle en kultur som verdsetter de økonomiske målene. For eksempel er det viktig at de ansatte oppfatter sløsing med ressurser

i møtevirksomheten som en uakseptabel adferd, eller at høy arbeidseffektivitet oppfattes som positiv. Å få de ansatte til å akseptere de økonomiske målene kan være en utfordring i de tilfeller hvor de økonomiske målene er i konflikt med andre mål som verdsettes høyt.

Jacobsen og Thorsvik (2002) viser til forskning som sier at uformell kommunikasjon sprer informasjon mye raskere enn formell kommunikasjon. De forklarer videre at uformelle kommunikasjonskanaler er meget viktig for kunnskapsoverføring og mottak av informasjon, og at ledelsen bør sørge for at det finnes tilstrekkelig med rom, møteplasser og kanaler for slik uformell informasjonsutveksling. Kaufmann og Kaufmann (i Erlie, 2003), sier at den formelle kommunikasjonen i organisasjonen bare utgjør ”skjelettet”, mens den uformelle kommunikasjonen er så betydningsfull at den ofte sies å representere selve ”sentralnervesystemet” i organisasjonen. Dette kan være en av grunnene til at respondentene i min undersøkelse til en viss grad aksepterer snakk utenom agendaen til tross for at de opplever at dette ikke er effektivt i møtesammenheng.

2.6 Hva skrives i dagens medier?

Jeg vil avslutte kapitlet med å se på hva som skrives i dagens medier. Avisartikler er ikke så anerkjente i forskningsøyemed da kvaliteten og forskningen bak arbeidet ofte holder lavere kvalitet enn i den litteraturen jeg har referert til ovenfor. Jeg velger likevel å ta et blikk på medieoverskrifter da det er denne typen litteratur alle får inn bevisst og ubevisst hver dag i etatens ledergruppe. I min først problemstilling spør jeg hvordan etatens ledergruppe oppfatter effektiviteten i egen møtevirksomhet. Hvis etaten ikke har foretatt egne undersøkelser om andre bedrifters møtevirksomhet, og de ikke gransker faglitteratur, er det viktig for meg å se hvilke syn som kommer frem i mediene. Det er stor sannsynlighet for at etaten vil sammenligne egen møtevirksomhet med den som portretteres i mediene da avisoverskrifter er lettere tilgjengelige enn faglitteratur om emnet. Det er vanskelig å beholde objektivitet når du hele tiden blir påvirket av mediene. Overskrifter med fete typer er med på å selge aviser og bøker, og møtevirksomhet blir ikke nødvendigvis fremstilt på en balansert måte. Hvilke overskrifter leser jeg i dagens medier?

Norske og utenlandske avisoverskrifter og bøker liker å fortelle oss at møtevirksomheten bør effektiviseres. Ukeavisen Ledelse har overskrifter som: ”Styr møtet”¹ og ”Tips for bedre møter”². VG har overskrifter som ”Elendig møtekultur på norske arbeidsplasser”³ og Snairs

(2006) bok ”Stopp møtet” har som mål å totalt unngå møter. Det Danske Ledelsesbarometer⁴ uttaler at 9 av 10 danske ledere opplever at deres hverdag er fylt med møter, og Forrester Research⁵ (2001) viser at 60 prosent av tiden i de undersøkte virksomheter gikk med til møter og at 50 prosent av møtene var ineffektive.

I mer ironiske artikler kan du i svenske aviser⁶ lese om Citroën-sjefen som har innført armhevinger som straffemetode hvis du kommer for sent til møter eller telefonen ringer under møtet. Bergens Tidende⁷ sier i sin Leder (i 2009): ”DEN ALLER deiligste krisenheten finner jeg i en verdensomspennende undersøkelse fra Economist Intelligence Unit, som viser at nedskjæringene i arbeidslivet også kan gi de mest overraskende, vidunderlige resultater. 46 prosent av de spurte vil nemlig kutte i intern møtevirksomhet i året som kommer. Kort sagt: Halvparten av menneskeheten har fått nok! Halvparten av menneskeheten tar til vettet!”

MCI Conferencing White Paper⁸ referer til at det i dagens USA hver dag holdes cirka 11 millioner møter og at 50 prosent av disse er bortkastet. Blant de fleste profesjonelle som møtes regelmessig sier 91 prosent at de dagdrømmer under møter, 95 prosent sier at de bare får med seg deler av møtet, 73 prosent sier de har tatt med annet arbeid til møtet, og 39 prosent sier de har sovnet under møter.

I april 2011 i USA kom uttalelser⁹ om de positive sidene ved veksten i møte- og konferansevirksomhet. En amerikansk undersøkelse fra 2009 tok for seg konferanser og møter med varighet over 4 timer. Den viser at 205 millioner deltok på møter eller konferanser i 2009. Disse genererte 263 billioner dollar i inntekter, støttet 1,7 millioner arbeidsplasser og bidro med 106 billioner dollar til landets brutto nasjonalprodukt. Andre overskrifter¹⁰ fra USA samme måned går den andre veien og viser at Californias guvernør forbyr all offentlig reise i forbindelse med møter med mindre det er kritisk og ikke kan gjøres via en telefon- eller videokonferanse. Regus¹¹ - verdens største anvender av videokonferanser registrerte at bruken av deres videokonferanserom under askeskyen i 2010 økte med 108 prosent i Storbritannia og 18 prosent i hele Europa, og prognosene antar at det årlige globale salget av videokonferanser øker med 17,8 prosent frem til 8,6 milliarder dollar i 2013.

Vi kan ubevisst bli påvirket av det vi leser, og jeg tror at min etat har lest mange lignende overskrifter. Skal vi tro de fleste avisartiklene bør det foretas drastiske steg i

møtevirksomheten i de fleste virksomheter. Journalister trekker ut deler av undersøkelser og bruker tallene for å forsterke egne meninger uten å ta med hele forskningen for å skape et helhetlig bilde. Aviser og populistiske bøker sitter ikke nødvendigvis med nøkkelen til hvordan vi best kan lede virksomhetene våre. Vi kan likevel søke inspirasjon fra dem og kanskje få noen aha-opplevelser som kan få oss til å revurdere vår nåværende praksis.

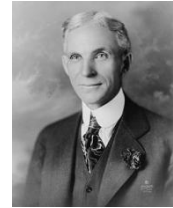
2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg definert hensikten og formen til møter. Jeg har også tatt opp hva som bør unngås i møter. Litteraturens mange innspill når det gjelder effektivitet i møter er gjennomgått. Jeg har skrevet om at møteleder har et særskilt ansvar for effektiviteten i møter og har beskrevet styringsverktøy møteleder har til disposisjon for å gjennomføre møtet på best mulig måte. Jeg har vist at en gruppes størrelse kan ha innvirkning på hvor slagkraftig gruppa er. Jeg har også belyst problematikken av at en gruppes størrelse på et tidspunkt kan gå fra å være passe stor til at den blir for stor, og jeg har beskrevet hvilke implikasjoner dette kan medføre. Kapitlet har beskrevet hvilken viktig rolle kommunikasjon har i forbindelse med møtevirksomhet og organisatorisk læring. Jeg har lagt like mye vekt på organisasjonskultur som møtekultur, og har tatt opp hvordan denne kan påvirke etatens mulighet for læring. Avslutningsvis tok jeg en titt på mediens fremstilling av møter. Jeg har nå fått en forståelse av hva jeg ønsker å forske på, men vet ikke hvilken forskningsmetode som vil passe best og gi meg de sikreste resultatene. Dette ser jeg nærmere på i neste kapittel.

3. Metode

*"Nothing is particularly hard
if you divide it into small jobs."*

- Henry Ford



Skog (2004) sier vitenskapelig arbeid har flere aspekter. Som forsker skal en dels foreta kritisk og problematiserende refleksjon, dels kartlegge og beskrive faktiske forhold og dels konstruere og utprøve teorier og hypoteser. I dette kapitlet vil jeg beskrive stegene jeg gikk gjennom for å finne den metoden jeg valgte å forske på. Min problemstilling før jeg lagde spørreundersøkelsen var å finne om etatens møter oppleves som effektive og hvilke variabler som påvirker effektiviteten. Jeg ønsket også å se på hvilken møtekultur etaten hadde og i hvilken grad den opplever denne som tilfredsstillende. I dette kapitlet bestemmer jeg meg for at bruken av en spørreundersøkelse er beste måten jeg kan besvare problemstillingene mine på.

3.1 Valg av forskningsmetode

Før jeg valgte metode tok jeg utgangspunkt i forskningsspørsmålet. Valg av forskningsdesign ble avgjørende for hvordan jeg skulle lykkes med å besvare problemstillingene. Skog (2004) beskriver følgende forskningsdesign som jeg vurderte; tidsseriestudier, tverrsnittdesign hvor en undersøker observasjonsenhetene ved et enkelt tidspunkt, ikke-eksperimentelle longitudinelle der observasjonsenhetene følger over tid, og eksperimentelle studier. Med bakgrunn i min jobbsituasjon, valgte jeg en empirisk tilnærming med innsamling av eget datamateriale.

Ved valg av metode for undersøkelser går hovedskillet mellom kvantitativ metode og kvalitativ metode. Forskjellene mellom kvantitativ og kvalitativ metode refererer i stor grad til forskjeller i data og behandlingen av dem. Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud (2010) sier at hvor ofte og hvor mye er den kvantitative inneholdsanalysens fremste kriterium på sentralitet og viktighet. Videre beskriver de tre typer spørsmålsstillinger hvor en vanligvis benytter kvantitativ metode beskrivende, normert og forklarende. Datainnsamlingen går ut på å fylle inn data i en matrise, definere hva som skal være

undersøkelsens analyseenheter og bestemme hvilke variabler som skal registreres. I kvalitativ forskning er forskeren ofte på jakt etter noe annet enn bare summen av delene. Det overordnede målet for den kvantitative metoden er å gi en forklaring på den årsakssammenheng det forskes på, mens den kvalitative metoden har som mål å finne en forståelse av sammenhengene.

Jeg leder og deltar i etatens møter. Min forskning dreier seg om et tema jeg opplever jevnlig og respondentene er blant mine nærmeste kollegaer. Å forske på egen arbeidsplass gir ekstra utfordringer i forhold til respondentene. Jeg ønsket å minimere muligheten for at jeg ville påvirke respondentene til å gi meg de svarene de antok at jeg ville ha. Dessuten ønsket jeg å danne en avstand mellom respondent og forsker for å skille mitt daglige arbeid fra forskerrollen. Jeg foretrakk derfor å benytte et spørreskjema framfor personlige intervjuer i forskningen. Alle skulle få samme utgangspunkt for å besvare undersøkelsen, og jeg brukte derfor lukkede spørsmål. Jeg ønsket også å benytte undersøkelsen til å sette møtekulturen under lupen for å finne årsaker til god eller manglende møteeffektivitet. Med denne bakgrunnen valgte jeg å benytte en kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse.

3.2 En spørreundersøkelse blir til

Før jeg kunne sende ut spørreundersøkelsen var det en del avveininger som måtte tas. I dette avsnittet går jeg inn på mine vurderinger i forkant av valg av verktøy. Jeg beskriver min bruk av en testgruppe og hvilken informasjon jeg ga respondentene i forkant for å oppnå høyest mulig respons på undersøkelsen.

Før jeg distribuerte undersøkelsen måtte jeg vite hvilke årsakssammenhenger jeg ønsket å undersøke og hvilke observasjoner jeg ville trenge. Jeg måtte også tenke gjennom om det var etiske problemer knyttet til forskningsopplegget.

Questback ble valgt som spørreundersøkelsesverktøy da respondentene har kjennskap til dette fra tidligere bruk i etaten. Å benytte verktøy respondentene allerede var fortrolige med skulle gjøre terskelen litt lavere for dem til å besvare undersøkelsen. Ved å benytte spørreundersøkelse sendt via e-post kunne jeg nå alle i målgruppen min på samme tidspunkt. Dette ga også respondentene muligheten til å svare på undersøkelsen når det passet best for

den enkelte. De fikk mulighet til å bruke så mye tid de ville til refleksjon uten at de hadde noen som satt i samme rom og ventet på svar.

Haraldsen (1999) sier at en styrke ved spørreundersøkelser er at alle respondentene benytter likt materiale. Intervjueren vil ikke påvirke ved ord eller mimikk og således lede respondenten på veier han normalt ikke ville valgt, og det kan være lettere å betro seg til et spørreskjema enn andre mer vanlige kanaler. Han påpeker også at dette kan føre til at undersøkelsen blir utført uten at respondenten nøye vurderer sine svar eller bryr seg om å oppgi det de egentlig mener. En videre svakhet han finner ved spørreundersøkelse i stedet for personlige intervjuer er at du ikke kan tolke svar, fakter og kommentarer underveis, eller omformulere eller spesifisere spørsmålene for å sikre felles forståelse. Før jeg distribuerte spørreundersøkelsen til alle respondentene valgte jeg å la en testgruppe gå gjennom spørsmålene. Testgruppen fikk i oppgave å gi meg tilbakemeldinger på om spørsmålene ble oppfattet og tolket likt av gruppen. De fikk også mulighet til å komme med innspill til design og innhold. Resultatene fra testgruppens tilbakemeldinger var at tolkningen av spørsmålene i hovedsak var like. Tilbakemeldingene førte til at jeg gjorde noen omformuleringer og at jeg la til et ekstra spørsmål.

Da jeg distribuerte spørreundersøkelsen til respondentene inkluderte jeg informasjon i e-posten. Respondentene fikk informasjon om hva som var bakgrunnen for undersøkelsen og hvorfor de var valgt ut som respondenter. Jeg informerte også om at undersøkelsen var godkjent av etatens toppledergruppe. Videre opplyste jeg om hvor lang tid jeg antok at respondentene ville bruke på gjennomføringen. Informasjonen ble gitt for å motivere respondentene til å svare. Etter en uke ble det gjennomført en purrerunde der de som ikke hadde besvart undersøkelsen fikk påminnelse om denne. Etter nok en uke ble undersøkelsen avsluttet.

Ved utformingen av undersøkelsen valgte jeg å anonymisere respondentene. Dette ble gjort for at respondentene skulle føle at de kunne gi så realistiske svar som mulig uten at de måtte stå til ansvar for dem. Alle spørsmålene var ett-valgsspørsmål og obligatoriske. Dette gjorde at respondentene måtte svare på hvert enkelt spørsmål for å kunne fullføre spørreundersøkelsen. Av den grunn la jeg til en ekstra verdi, ”vet ikke/ikke aktuelt” for noen av spørsmålene. Dette ble gjort for at respondenter uten noen formening om spørsmålet heller skulle velge verdien ”vet ikke/ikke aktuelt”, enn en tilfeldig verdi. Undersøkelsen

inneholdt også noen åpne spørsmål hvor respondenten hadde mulighet til å komme med egne kommentarer og utdypninger.

3.2.1 Valg av respondenter

Da jeg skulle vurdere populasjonen utelot jeg umiddelbart eksterne kandidater da dette kun skulle være forskning på min etat. Jeg hadde valget mellom å sende undersøkelsen til alle etatens ansatte eller bare et utvalg. Underveis i utformingen av spørsmålene til undersøkelsen vurderte jeg hva jeg ønsket å oppnå. Opplevelsen av møtevirksomheten ville kunne variere ut ifra hvor ofte en deltar i møter og hvilken funksjon en oftest har i disse. I løpet av ett år deltar alle etatens cirka 250 ansatte i møter, men møtehyppigheten og rollene de innehar i møtene varierer mye fra ansatt til ansatt. Ved å ta med alle ansatte i undersøkelsen ville jeg ha muligheten til å dekke hele etatens opplevelse av møtevirksomheten. Jeg fant likevel at dette ville gjøre spørsmålsstillingen mer generell da jeg antok at jeg måtte dekke flere og mer varierte scenarioer for å bygge et større bilde. Jeg fant at å spre spørsmålene til å dekke alle ansatte i alle situasjoner ville gjøre funnene mindre nyttige for etaten i denne omgangen, og ville gi meg mye data jeg ikke skulle forske på. Jeg valgte derfor å bruke et utvalg av etatens ansatte da dette ga meg muligheten til å kartlegge en enkeltgruppes opplevelse.

En gruppe som skilte seg klart ut som kandidater var etatens ledergruppe. Denne gruppen består av ledere som har ansvar for å utforme etatens strategiske valg. De har personalansvar og har tatt på seg ansvaret for å gi retning for hvor de ansatte skal gå. Med ledelse mener Busch et al. (2009) de personer i koalisjonen som har makt og initiativ til å utøve lederadferd, det vil si å delta i et forpliktende, målformulerende, problemløsende og språkutviklende samspill. Disse personene trenger ikke nødvendigvis være ansatte ledere i organisasjonen. Jeg valgte derfor å supplere ledergruppen ved å ta med noen få enkeltpersoner som jeg vet har mye møtedeltagelse, men som ikke har personalansvar. Det er denne samlede gruppen som deltar i eller styrer de fleste møtene i etaten. Jeg ønsket å kartlegge deres møtevirksomhet og få deres syn på hvordan de ønsker at møter skal gjennomføres. Jeg ville også se om de i dag gjennomfører møter på den måten som de anser er best for etaten.

Det samlede antallet respondenter i undersøkelsen min ble 30 personer, noe som utgjør 12 prosent av etatens ansatte. Jeg fikk svar fra 25 av 30 respondenter, noe som gir en

svarprosent på 83. Jeg har mottatt tilnærmet like mange svar fra begge kjønn, og alle etatens avdelinger er representert i undersøkelsen.

3.3 Operasjonalisering og avhengige/uavhengige variable

Operasjonalisering av begreper er viktig for å utforme spørsmålene i spørreundersøkelsen så korrekte og forståelige som mulig slik at jeg unngår tolkningsmuligheter. Det var derfor viktig for meg at jeg fant gode formuleringer for begrepene møter, møtevirksomhet og effektivitet.

3.3.1 Møter

I innledningen til undersøkelsen (skrevet rett før spørsmål 1 (Kjønn)) definerer jeg møter på følgende måte:

”Med møter menes i denne undersøkelsen å samle mennesker for:

- utdeling av informasjon
- utveksling/oppdatering av informasjon
- debattering rundt temaer
- beslutningstaking”

Jeg gir respondentene mine denne definisjonen for at de skal ha et likt utgangspunkt for å vurdere spørsmålene. Min definisjon er et generelt samlebegrep som ikke skiller på de ulike møtetyperne. Tanken bak å gi definisjonen er at undersøkelsen skal kunne gjennomføres uten at respondentene føler at de må bruke mye tid på å vurdere hva de tror jeg legger i begrepet møte.

3.3.2 Møtevirksomhet

I innledningen til spørsmål 3 i undersøkelsen (”Gjennomsnittlig hvor mange timer i uka bruker du på møtevirksomhet?”) definerer jeg møtevirksomhet på følgende måte:

”Med **møtevirksomhet** menes å forberede agendaen for møtet, informere møtedeltagerne i forkant så de kan stille forberedt, kalle inn de rette personene, sjekke at kritiske

møtedeltagere har akseptert innkallingen, forberede møterommet og være logget på før deltagerne ankommer, stille faglig forberedt på møtet og skrive referat.”

Denne definisjonen gir jeg respondentene for å minne dem på at det ligger mye forberedelse i forkant og i etterkant av møtet. Det er lett å tenke på møtet som bare den tiden du faktisk sitter som deltager i møtet, men jeg ønsket at undersøkelsen skulle få med et bredere bilde av møtesituasjonen. Det var for meg mest hensiktsmessig å få en måling av hele møtevirksomheten i stedet for bare selve møtetiden. Jeg mente det var rett å gi respondentene denne definisjonen av møtevirksomhet fordi jeg benytter uttrykket i flere av spørsmålene i undersøkelsen. Jeg stiller spørsmål om gjennomsnittlig hvor mange timer i uka de bruker på møtevirksomhet. Jeg spør også om respondentene mener at etaten trenger skrevne retningslinjer for møtevirksomhet og om de kunne oppnå høyere møteeffektivitet ved å kurse i møteledelse.

3.3.3 Effektivitet og møtekultur

Flere av spørsmålene i undersøkelsen omhandler effektivitet. Jeg stiller spørsmål om hva som er årsakene til manglende effektivitet og gir respondentene flere utsagn de skal vurdere i forhold til dette. Jeg stiller spørsmål om hvor stor del av møtevirksomheten de opplever er effektiv og riktig bruk av tiden. Undersøkelsen inneholder også et punkt om møtekultur. Der spør jeg respondentene i hvilken grad de bidrar til felles effektivitet via etatens møtekultur. Spørsmål om effektivitet kommer også opp da jeg spør om størrelse og sammensetning av grupper. Jeg stiller da spørsmål om store grupper oppleves mindre effektive enn små, og om graden av effektivitet påvirkes av om en sitter i faste team mot tilfeldig sammensatte grupper.

I oppgavens avsnitt 2.2 har jeg skrevet om effektivitet og hvor vanskelig dette er å definere. Da mye av undersøkelsen går på å finne hva etaten selv mener er effektiv møtevirksomhet fant jeg at det ville være mot sin hensikt å gi respondentene en felles fortolkning av termen effektivitet. I stedet lar jeg respondentene selv gjøre seg en oppfatning av hva dette innebærer for dem, og de viser gjennom sine svar hva de mener er effektivt. Hva etaten opplever er effektivt er påvirket av deres møtekultur. Jeg dedikerer et av spørsmålene i undersøkelsen til hva etaten mener med møtekultur. Av samme grunn som med effektivitet definerer jeg ikke hva jeg mener med møtekultur, men lar i stedet respondentenes svar tale for seg selv.

3.3.4 Analysemodell av avhengige- og uavhengige variabler

Esaiasson et al. (2010) sier den avhengige variabelen beskriver variasjonen i egenskapene hos det vi vil forklare. Uavhengige variabler beskriver variasjonen i egenskaper hos det som vi tror kan forklare variasjonen i den avhengige variabelen. Denk (2002) sier at en analysemodell vanligvis består av tre komponenter. En av komponentene er den avhengige variabelen (i mitt tilfelle effektivitet i møtevirksomheten) som er det fenomenet som skal forklares. I tillegg består analysemodellen av minst én uavhengig variabel (i mitt tilfelle er dette tilsvarende spørsmål 4 i min undersøkelse). Denne forklarer fenomenet. Den siste komponenten – den kontekstuelle variabelen (i mitt tilfelle organisasjonens kultur) – er de forutsetninger som må ligge til grunn for at de uavhengige variablene skal påvirke den avhengige variabelen.

Skog (2004) sier at noe er årsak til noe annet dersom det ene frembringer eller på en eller annen måte produserer det andre. Han knytter kausalitetens røtter tilbake til filosofen David Hume og hans 3 til dels omdiskuterte årsaksrelasjoner:

1. årsaken kommer før virkningen i tid,
2. virkningen opptrer nær årsaken både i rom og tid og
3. hver gang årsaken opptrer, vil også virkningen komme.

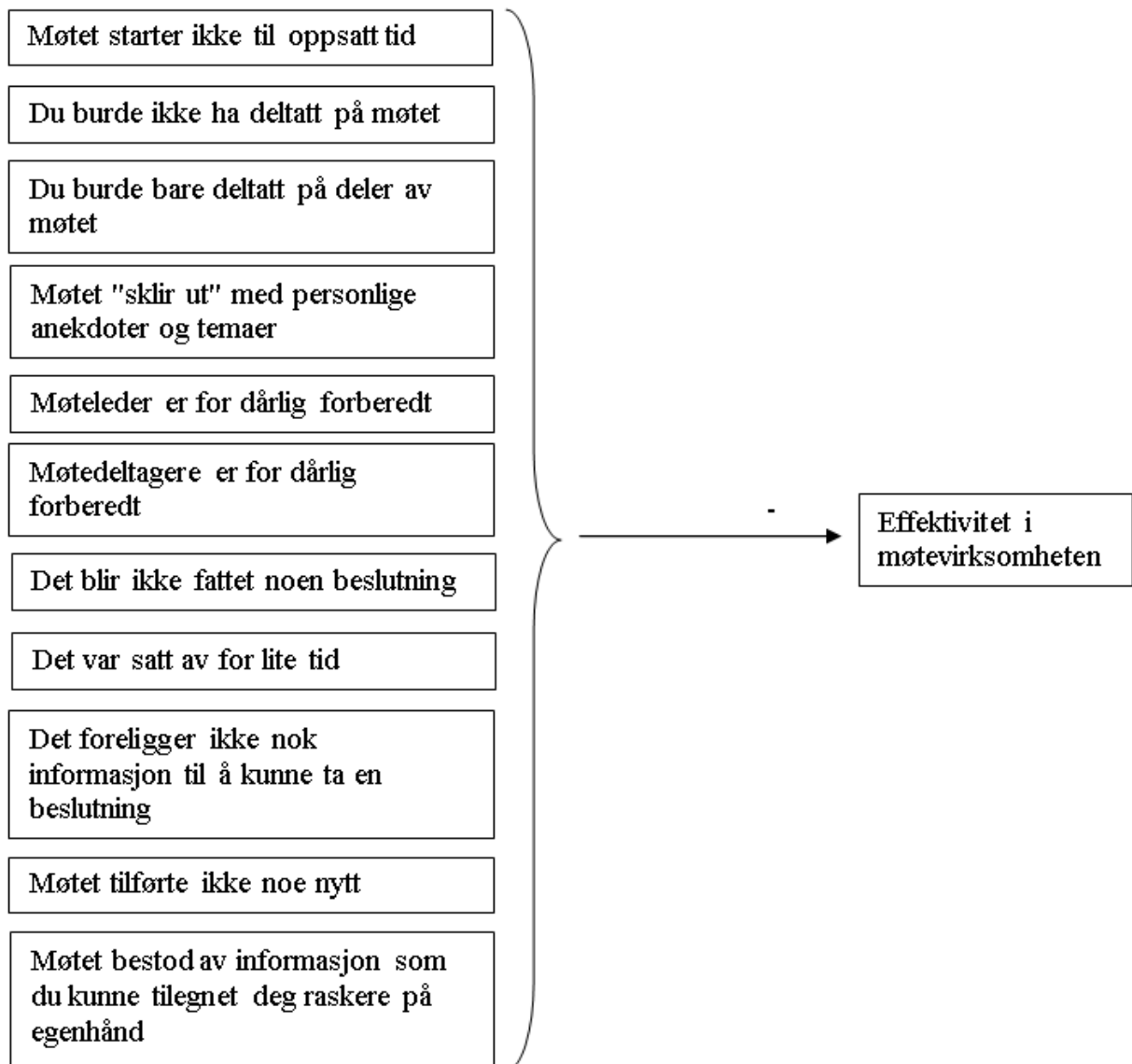
Skog (2004) sier videre at det er fire grunner til at to fenomener A og B tenderer til å opptre sammen:

- 0 Tilfeldige sammentreff
- 1 A frembringer B
- 2 B frembringer A
- 3 Det finnes en bakenforliggende, konfunderende faktor C som frembringer/er korrelert med begge de to fenomenene A og B.

Jeg ønsket å studere hvordan en persons handlinger får konsekvenser for den avhengige variabelen ”effektivitet i møtevirksomheten”. Deretter identifiserte jeg faktorer som kan påvirke den avhengige variabelen; uavhengige variabler. Jeg lagde deretter følgende analysemodell for å illustrere disse:

Uavhengige variabler
(spørsmål 4 i undersøkelsen)

Avhengig variabel



3.4 Troverdighet og pålitelighet

Er undersøkelsen troverdig og pålitelig? I dette avsnittet går jeg gjennom ulike typer av validitet for å se om resultatene fra undersøkelsen gir pålitelige svar som etaten kan benytte i videre arbeid.

Skog (2004) sier validitet betyr gyldighet. Denk (2002) sier at en indikator er pålitelig når den gir samme indikasjon for samme foreteelse ved ulike tidspunkt, eller for samme egenskap hos ulike objekter. Videre sier han at reliabiliteten til indikatoren kan påvirkes av indikatorens konstruksjon, hvordan den blir brukt av forskeren, sammenhengen du bruker den i samt egenskaper hos objektet du skal undersøke. Indikatorene kan også bedømmes ut ifra hvordan de forholder seg til de begrepene som skal operasjonaliseres. De indikatorene jeg har laget til min undersøkelse kan ha en annen betydning i et annet land. Hvis jeg skulle benyttet respondenter i ulike land måtte jeg vurdert å bruke forskjellige indikatorer i de forskjellige landene (Denk, 2002). Populasjonen i min undersøkelse er innenfor landets grenser og innenfor samme organisasjonskultur, og jeg finner at undersøkelsen har komparativ validitet.

Jeg foretar senere i oppgaven en sammenligning mellom mine funn og funn fra lignende undersøkelser i andre land. Denne sammenligningen har ikke komparativ validitet. Sammenligningen har også en kulturell skjevhet da jeg sammenligner ut ifra situasjonen i ett land (Denk, 2002). Også ekstern validitet vil være en utfordring ved sammenligningen ved å generalisere erfaringer fra en situasjon til en annen (Skog, 2004). Min sammenligning med andre undersøkelser er ikke ment å bidra med ny forskning. Bakgrunnen for sammenligningen er å gi etaten et overblikk dersom de ser det hensiktsmessig å vurdere egen effektivitet i sin møtevirksomhet.

Skog (2004) sier at intern validitet er et problem i forhold til den kausale fortolkningen av data. Dersom jeg i undersøkelsen finner manglende effektivitet i møtevirksomheten i etaten kan dette skyldes andre bakenforliggende eller mellomliggende variabler enn de jeg har basert hypotesene mine på. Skog (2004) sier at den eneste sikre måten å fastslå hva som påvirker effektiviteten i møtevirksomheten, er å benytte en eksperimentell metode. Dette har jeg ikke gjort i min oppgave, og kan derfor aldri bli helt sikker på at jeg har kontrollert for alle mulige variasjoner.

Begrepsvaliditet er i følge Skog (2004) en samlebetegnelse for målmessige problemer. Jeg vet for eksempel ikke om de respondentene som utelot å svare på undersøkelsen ville hatt svar som ville vært avvikende fra resten av respondentene.

Jeg stiller spørsmål om respondentene tør å stille spørsmål og være uenig i større forsamlinger, og om de sier ifra dersom de opplever oppførsel de ikke aksepterer i møter.

Disse spørsmålene kan oppleves som sensitive, noe som kan føre til at respondentene over- eller underrapporterer på dem. Jeg valgte derfor å anonymisere undersøkelsen for å øke sjansen for at respondentene skulle gi så ærlige svar som mulig.

Jeg stiller i undersøkelsen spørsmål om hvor mange timer respondentene bruker i uka på møtevirksomhet, og hvor mye av den tiden som oppleves som effektiv. Hvis respondenten svarer ut ifra kun den siste perioden og ikke tenker gjennomsnittlig over en lengre periode, er det mulighet at det oppstår usystematiske feil i validiteten. Dette kan ifølge Skog (2004) skje hvis svaret avhenger av når vedkommende blir spurt. Jeg informerte skriftlig i e-posten til undersøkelsen om hva målet for undersøkelsen var. I undersøkelsen ba jeg respondentene gi meg et gjennomsnittlig tall da det gjaldt møtevirksomhet og opplevd effektivitet. Med bakgrunn i egen erfaring vurderer jeg svarene jeg mottok til at respondentene har forstått informasjonen og at de har svart på bakgrunn av et lengre tidsperspektiv enn bare siste periode. Jeg vurderte å kryssjekke disse tallene ved å undersøke hvor mange timer møterommene i etaten var opptatt og på den måten verifisere om respondenten hadde tenkt langsiktig da de svarte på undersøkelsen. Jeg fant at dette ikke ville gi et nøyaktig svar da møtet ofte avsluttes før reservasjonstiden av rommet er ute. Jeg ville heller ikke fått med de gangene møtene ble avlyst og de gangene møtene varte lenger enn planlagt, og jeg ville ikke kunne se antall deltagere i møtet.

Skog (2004) sier at systematiske feil kan oppstå hvis personen misforstår spørsmålet, husker feil eller har et bevisst eller ubevisst ønske om å gi et retusjert bilde av seg selv. Han sier også at usystematiske og systematiske feil påvirker kriterievaliditeten. Når det gjelder opplevelsen av effektivitet er dette en høyst individuell opplevelse som det er vanskelig å etterprøve. Jeg foretok testintervjuer og gjorde noen mindre endringer i spørreskjemaet for å redusere sannsynligheten for at respondentene skulle misforstå spørsmål eller tolke spørsmålene forskjellig. Jeg valgte å anonymisere undersøkelsen for å minske sjansen for at respondentene skulle sette seg selv i et bedre lys. Når jeg vurderer kriterievaliditeten for min undersøkelse ser jeg at det er vanskelig for en forsker å gardere seg mot denne typen feil. Jeg vurderer likevel kriterievaliditeten i undersøkelsen min til å være tilstrekkelig god for at etaten kan bruke den i sine senere eventuelle prosesser rundt temaet.

Jeg valgte å sende ut undersøkelsen min til ledergruppen i etaten. Jeg vurderte også andre metoder for utvelgelse (som sannsynlighetsutvalg eller klyngeutvalg (Skog, 2004)), men fant at det var denne spesifikke gruppen som var målgruppen for min oppgave. Jeg fikk en

svarprosent på 83. Jeg finner at utvalget er representativt for oppgaven og at 83 prosent svar er et såpass lavt frafall at jeg kan benytte funnene videre i oppgaven. Skog (2004) sier at jo flere observasjoner du har, jo mindre blir feilmarginene. Jeg har valgt ut en liten gruppe respondenter til min undersøkelse. Resultatene må derfor vurderes med forbehold om at feilmarginen er større enn hvis jeg hadde valgt en større gruppe respondenter. Jeg fant likevel at det ikke var aktuelt for meg å øke antall respondenter kun for eventuelt å minke feilmarginen.

I likhet med validitet bør også reliabilitet vurderes. Dette regnes som et empirisk spørsmål og vurderes opp mot den praktiske gjennomføringen. Som forsker i egen organisasjon kan jeg ha øvet innvirkning på svarene. Selv om jeg har forsøkt å holde avstand til respondentene kan en ekstern forsker som benytter samme materiale i teorien få andre svar. Jeg ga testgruppen mulighet til å komme med tilbakemeldinger på feiltolkninger av spørsmålene. De hadde også mulighet til å komme med andre innspill. Jeg opplever at jeg har utformet utsagn som oppfattes likt i testgruppa og at jeg har stilt spørsmål som denne etaten kan oppleve er relevante. Jeg vil derfor karakterisere undersøkelsen som pålitelig.

Skog (2004) sier at forskeren skal være oppmerksom på to forskjellige typer statistisk feilslutning når det kommer til konklusjonsvaliditet:

Feil av type I:

Det kan hende at tiltaket i realiteten ikke har noen effekt, men du trekker feilaktig den konklusjonen at det er en effekt.

Feil av type II:

Det kan hende at tiltaket i realiteten ikke har noen effekt, men du trekker feilaktig den konklusjonen at det ikke er noen effekt.

Jeg kan ikke utelukke at det finnes type I-, eller type II-feil i mine konklusjoner. Jeg stiller respondentene spørsmål om de tror at etaten kan oppnå høyere møteeffektivitet ved at ledergruppen kurses i møteledelse. Jeg spør også om en stor gruppe oppfattes som mindre effektiv enn en liten, og om respondentene opplever å være mer effektiv i faste team mot tilfeldig sammensatte grupper. Ut ifra svarene jeg får fra respondentene kan det virke fornuftig for etaten å investere i et møtelederkurs samt forsøke å holde gruppene små og i faste team. Dette blir ut ifra svarene tiltak for å bedre effektiviteten, men jeg har ingen garanti for at dette vil bedre etatens effektivitet og dette kan være type I eller II-feil. Jeg kan

likevel vise til at svarene i undersøkelsen støtter en slik aktivitet.

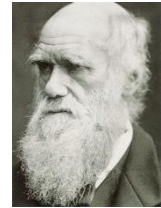
3.5 Oppsummering

Metodekapitlet har kort beskrevet ulike forskningsdesign som er tilgjengelige. Jeg har beskrevet prosessen med å korte ned til bare to alternative forskningsmetoder; kvantitativ og kvalitativ metode og har lagt frem mine årsaker for å velge kvantitativ metode i forskningen. Kapitlet viser hvorfor jeg valgte Questback som verktøy for undersøkelsen, og jeg beskriver hvilke tiltak jeg gjorde for å få høyest mulig respons. Jeg har også et avsnitt som omhandler mitt valg av respondenter. Et av avsnittene tar for seg operasjonalisering. Her går jeg inn på begrepene møter, møtevirksomhet og effektivitet og forklarer hvorfor jeg valgte å operasjonalisere bare noen av disse. Kapitlet inneholder også en analysemodell som illustrerer hvordan uavhengige variabler kan påvirke den avhengige variabelen effektivitet i møtevirksomheten. Jeg avslutter kapitlet med å gå gjennom undersøkelsen i lys av ulike former for validitet.

4. Spørreundersøkelser og problemstillinger

”It is not the strongest of the species that survive nor the most intelligent, but the one most responsive to change”.

- Charles Darwin



Jeg startet masteroppgaven med å sette frem 4 problemstillinger. Disse har vært å finne igjen også i de påfølgende kapitlene. I dette kapitlet vil jeg gjennomgå mange av funnene fra spørreundersøkelsen min. Jeg vil deretter gjenta problemstillingene og lete etter svar ved hjelp av funnene fra undersøkelsen. Videre i kapitlet sammenligner jeg deler av min undersøkelse med andre eksterne undersøkelser. Videre tar jeg opp møters muligheter og fallgruver før jeg avslutningsvis kort omtaler hva jeg anser som mulig videre forskning for meg.

4.1 Funn i min undersøkelse

Spørreundersøkelsen ble distribuert til ledergruppen i en statlig etat. Jeg fikk svar fra 25 av 30 respondenter, noe som gir en svarprosent på 83.

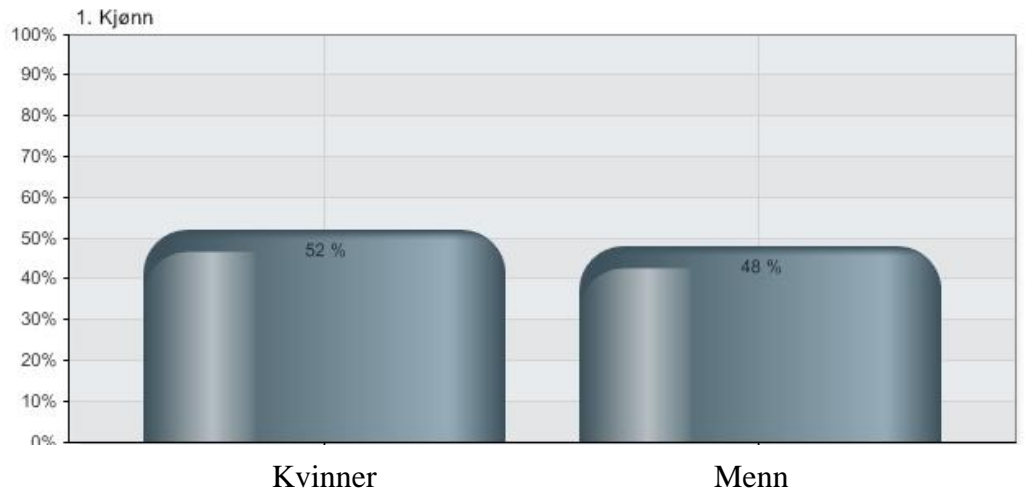
Spørreundersøkelsen består av 15 spørsmål med tilhørende delspørsmål hvor hovedtemaet dreier seg omkring møtevirksomheten i etaten. 5 av spørsmålene er åpne slik at respondentene har hatt mulighet til å komme med egne utfyllende kommentarer.

For å kunne foreta statistiske beregninger har jeg gjort om mange av svarene til tall og jeg vil i mange tilfeller vise gjennomsnittet av hva respondenten har svart.

Jeg vil i dette kapitlet gjengi svarene fra undersøkelsen og knytte disse opp mot problemstillingene jeg satte frem tidligere i oppgaven. Funnene fra undersøkelsen er med på å gi et bakgrunnsbilde for fortolkning og inneholder informasjon som kan besvare problemstillingene. Jeg velger derfor å starte kapitlet med å gjengi mange av spørsmålene og svarene fra undersøkelsen min.

Kjønn

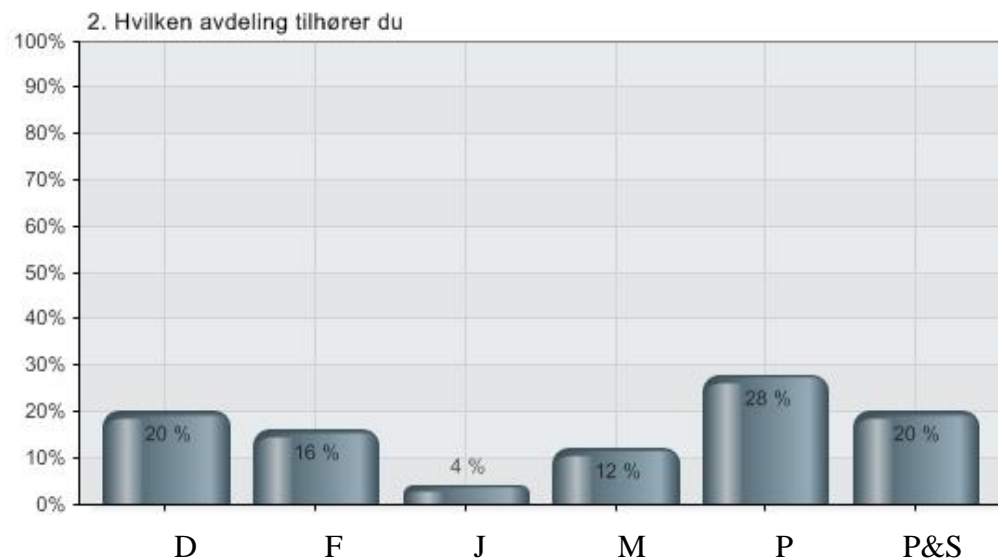
Ut ifra egen erfaring vet jeg at Ledergruppa i etaten har en relativt jevn fordeling mellom menn og kvinner. Dette har bidratt til at jeg har mottatt tilnærmet like mange svar fra begge kjønn.



52 prosent av svarene kommer fra kvinner, og 48 prosent kommer fra menn.

Hvilken avdeling tilhører du?

Etaten har 6 avdelinger, men antallet ledere i hver avdeling varierer. Det er derfor naturlig at antallet respondenter i avdelingene varierer en del.



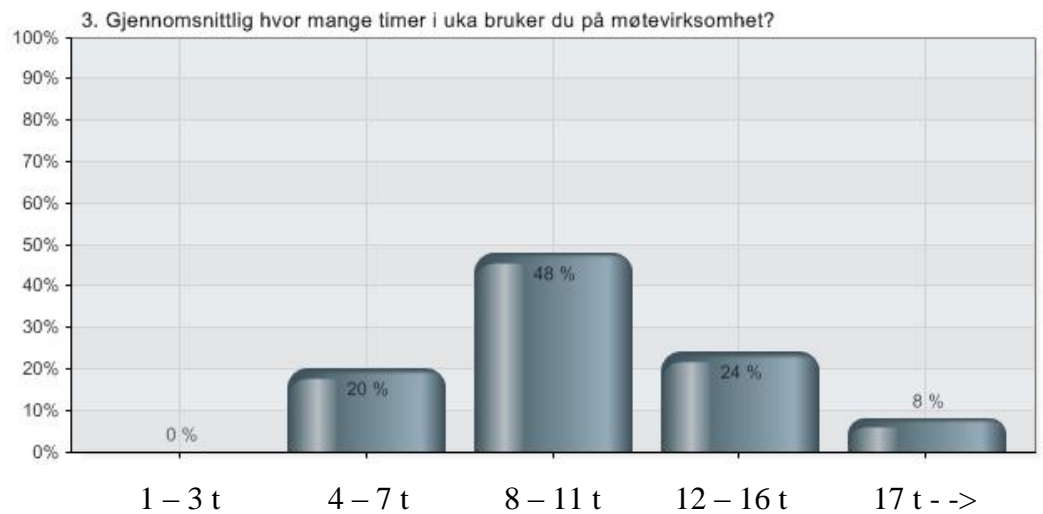
Alle etatens avdelinger er representert med svar i

undersøkelsen, men antall respondenter fra hver avdeling varierer fra 1 til 7 personer. Ser jeg på ytterpunktene ved avdeling J og avdeling P finner jeg at avdeling J bare har én respondent. Min bakgrunnskunnskap forteller at dette er etatens minste avdeling som bare har 1 leder med 3 medarbeidere under seg. Derimot har jeg sendt undersøkelsen til 7 ledere/møteansvarlige i avdeling P som er en mye større avdeling med mange flere ansatte. Dette innebærer at alle jeg sendte undersøkelsen til i disse to avdelingene har svart på dette spørsmålet.

Jeg har valgt å forkorte navnene på avdelingene for å anonymisere etaten.

Gjennomsnittlig hvor mange timer i uka bruker du på møtevirksomhet?

Jeg ber respondentene oppgi gjennomsnittlig hvor mange timer i uka de bruker på møtevirksomhet.

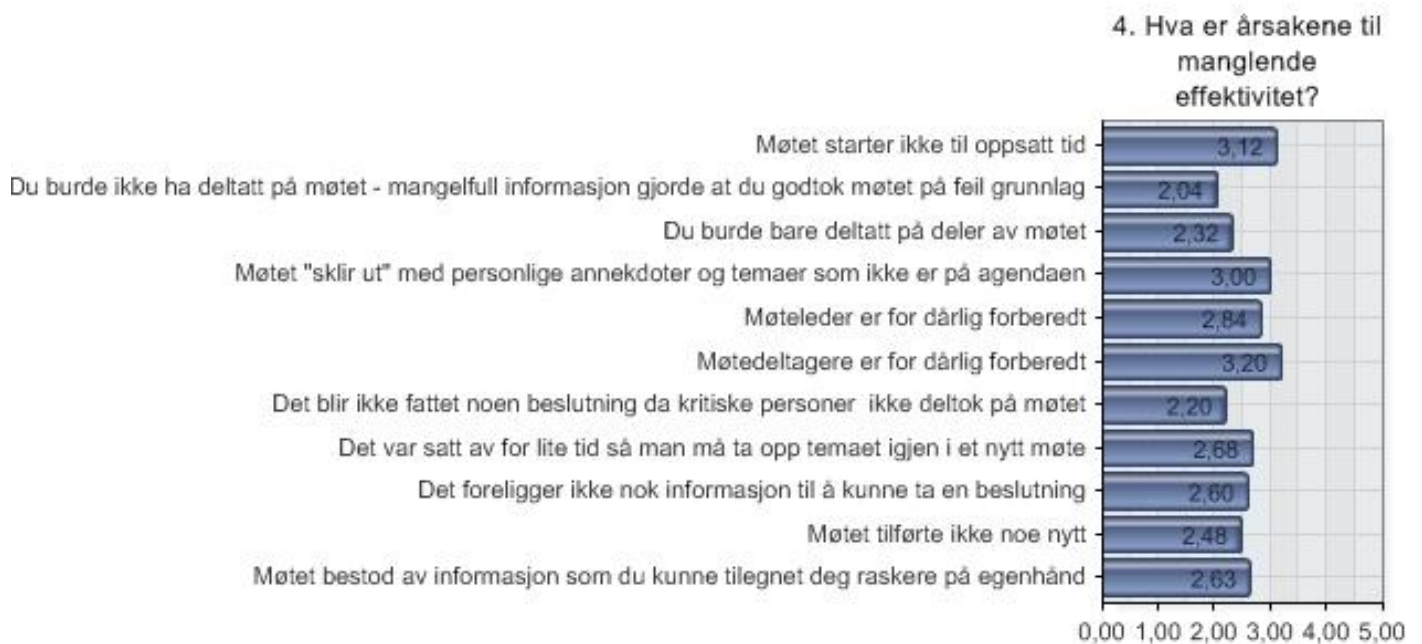


Rett over avkrysningsboksen for dette spørsmålet hadde jeg i undersøkelsen skrevet følgende definisjon av møtevirksomhet: ”Med **møtevirksomhet** menes å forberede agendaen for møtet, informere møtedeltagerne i forkant så de kan stille forberedt, kalle inn de rette personene, sjekke at kritiske møtedeltagere har akseptert innkallingen, forberede møterommet og være logget på før deltagerne ankommer, stille faglig forberedt på møtet og skrive referat.”

Figuren viser hvilke timeintervall respondentene hadde å velge mellom og hvor mange prosent som valgte hvert alternativ. Jeg har valgt en verdi som skal representere de ulike svaralternativene i utregningen av tiden brukt på møtevirksomhet. I undersøkelsen vil dette innebære at alternativet 4 – 7 t regnes som at respondenten bruker fra og med 4 til og med 7 timer i uka på møtevirksomhet, noe som i utregningen tilsvarer 5,5 timer i uka. Det neste alternativet (8 – 11) regnes som 9,5 timer i uka, det fjerde alternativet (12 - 16) regnes som 14 timer i uka mens det siste alternativet regnes som 20 timer i uka.

De 25 respondentene svarer at de til sammen bruker 12455 timer på møtevirksomhet i året, noe som tilsvarer ca 500 timer per person per år, eller til sammen cirka 7,1 årsverk. Hver respondent bruker i gjennomsnitt 11 timer i uka på møtevirksomhet.

Kvinner og menn svarer likt på dette spørsmålet.



Hva er årsakene til manglende effektivitet?

I dette spørsmålet ga jeg respondentene 11 utsagn. Respondentene ble bedt om å rangere utsagnene ut ifra hvor ofte de opplever at disse bidrar til manglende effektivitet i møter. Skalaen går fra 1 til 5 hvor 1 er aldri og 5 er alltid. Figuren viser alle utsagnene som respondentene skulle uttale seg om og hvilket gjennomsnittssvar jeg fikk for hvert utsagn.

To av utsagnene som oppfattes som store tidstyver er at møtedeltagerne og møteleder er for dårlig forberedt til møtet. I et åpent spørsmål senere i undersøkelsen bekreftes dette ved at en respondent uttaler at: "Med så mange møter blir det nødvendigvis mindre tid til å forberede seg godt til dem man deltar på og mindre tid til å følge opp beslutninger mv. etterpå".

Andre utsagn som oppleves som store tidstyver er manglende oppstart av møte til rett tid og at man bruker tid på anekdoter og temaer som ikke er på agendaen. Én mulig forklaring på dette kan være at etaten tillater at møter brukes som sosiale samlingspunkt.

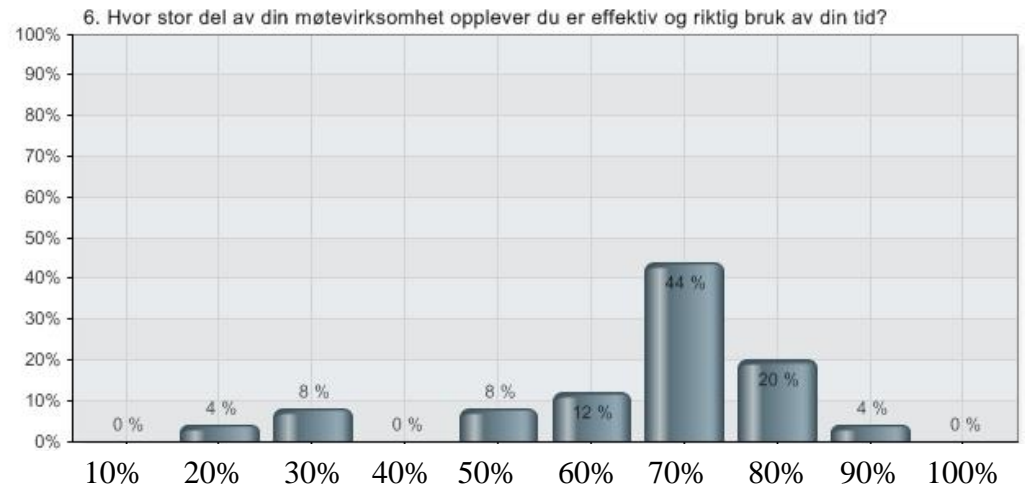
De utsagnene som minst oppfattes som tidstyver er at respondentene godtar møtet på mangelfullt grunnlag, at det mangler kritiske personer på møtet for å fatte beslutninger og at respondentene bare skulle deltatt på deler av møtet. Ut ifra disse svarene vurderer jeg det til at etaten gjør et godt forarbeid når de velger ut hvem de skal innkalle til møter.

Det er liten forskjell i de gjennomsnittlige svarene fra menn og kvinner. Menn har en litt høyere score på at de selv vil tilegne seg kunnskap, og kvinnene har en litt høyere gjennomsnittlig svarprosent på de andre

delspørsmålene om manglende effektivitet.

Hvor stor del av din møtevirksomhet opplever du er effektiv og riktig bruk av din tid?

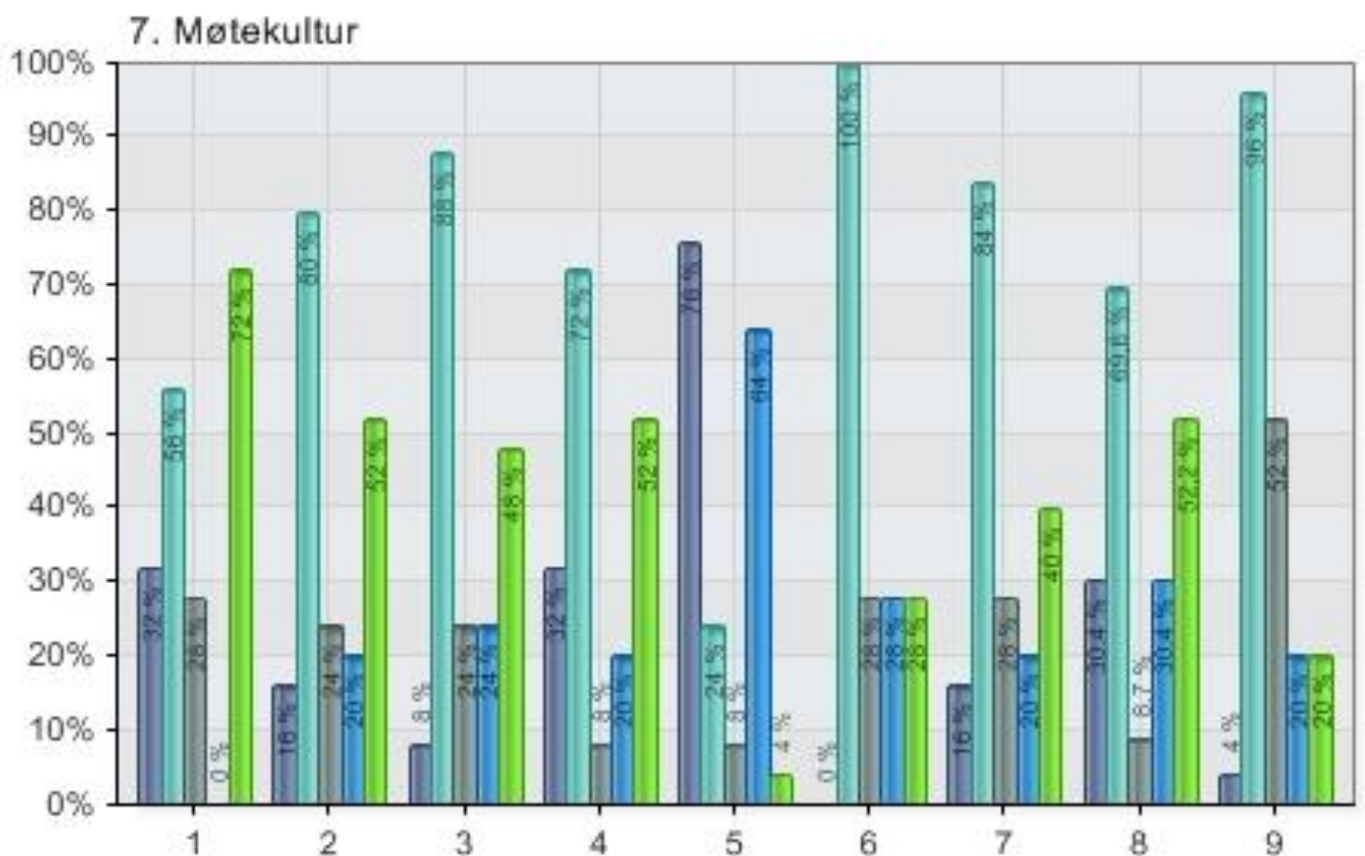
Jeg stilte respondentene spørsmål om hvor stor andel av møtevirksomheten som oppleves som effektiv og riktig bruk av deres tid.



Alternativene respondentene hadde å velge mellom varierte fra 10 til 100 prosent hvor det første alternativet var tenkt som 0 – 10 prosent, det andre nøyaktig 20 prosent, det tredje nøyaktig 30 prosent og videre til nøyaktig 100 prosent. Jeg spør om effektiv møtetid, men i utregningene fokuserer jeg på hvor mye av tiden respondentene oppgir som ikke effektiv. Mine utregninger er som følger: 1 person oppgir at 20 prosent av møtevirksomheten oppleves som effektiv, noe som innebærer at 80 prosent oppleves som ikke effektiv. Av gjennomsnittlig 500 møtetimer i året (se tidligere spørsmål om antall timer med møtevirksomhet i året) er 80 prosent ikke effektiv, noe som tilsvarer 400 timer hvert år.

Totalt oppgir respondentene at 4359 av timene med møtevirksomhet ikke er effektiv eller riktig bruk av deres tid. Dette tilsvarer et gjennomsnitt på cirka 35 prosent eller cirka 2,5 årsverk.

Kvinner og menn svarer tilnærmet likt på dette spørsmålet.



Møtekultur

I undersøkelsen fikk respondentene følgende tekst å forholde seg til:

”Møtekultur.

Det kan være svært utfordrende å bidra til å effektivisere møter.

Møteleder har et særskilt ansvar, men i hvilken grad opplever du som møtedeltager at du bidrar til felles effektivitet?”

Spørsmålet hadde 9 underspørsmål. Respondentene skulle svare på to utsagn til alle underspørsmålene:

1. Først på om de syntes utsagnene beskriver akseptabel oppførsel.
2. Deretter på om de har sagt ifra om dette i møter.”

Slik svarte respondentene:

Forklaring til figuren:

Figuren viser 9 delspørsmål om møtekultur. Hvert av

delspørsmålene har to svar med følgende

svar med følgende

fargemerking:



1) Møtet ”sklir ut” med temaer utenfor agendaen eller personlige anekdoter

- 56 prosent av respondentene mener dette ikke er akseptabelt.
- 7 av 13 kvinner og 7 av 12 menn svarer at dette ikke er akseptabelt.
- 28 prosent av respondentene sier ifra, mens 72 prosent sier ifra noen ganger.

I undersøkelsens svarer respondentene at anekdoter er et av de utsagnene de oftest opplever er en årsak til manglende effektivitet. Da de ble stilt det samme underspørsmålet under møtekultur, svarer likevel bare 56 prosent av respondentene at dette ikke er akseptabel oppførsel og bare 28 prosent sier ifra om dette i møter. Respondentene oppfatter dette som noe som ikke er effektivt, men i forhold til de fleste andre underspørsmålene om møtekultur får dette spørsmålet en lav score på om det anses som ikke akseptabelt.

Gjennomsnittet av alle delsvarene om manglende effektivitet er 2,64. Like over dette snittet finner jeg at respondentene svarer at det er satt av for lite tid i møtene så de må ta opp temaet igjen i et nytt møte. Dette kan være et resultat av at en i møtekulturen til en viss grad tillater anekdoter og tema utenfor agendaen.

2) Enkeltindivider eller grupper får dominere møtet

- 80 prosent av respondentene mener dette ikke er akseptabelt.
- 11 av 13 kvinner og 9 av 12 menn svarer at dette ikke er akseptabelt.
- 24 prosent av respondentene sier ifra, 24 prosent sier ikke ifra mens 48 prosent sier ifra noen ganger.

Det er stor enighet blant respondentene at å la noen dominere møtet ikke er akseptabel oppførsel. Kvinnene opplever at dette er uakseptabelt i noe større grad enn mennene.

3) Deler av møtet går med på å oppdatere enkeltpersoner som stiller uforberedt

- 88 prosent av respondentene mener dette ikke er akseptabelt.
- 13 av 13 kvinner og 9 av 12 menn svarer at dette ikke er akseptabelt.
- 24 prosent av respondentene sier ifra, 20 prosent sier ikke ifra mens 52 prosent sier ifra noen ganger.

88 prosent av respondentene mener det ikke er akseptabelt å oppdatere enkeltpersoner som stiller uforberedt. Dette funnet styrkes ved at respondentene tidligere også svarer at de opplever at dårlig forberedte møteledere eller -deltagere bidrar til manglende effektivitet i møter. Kvinnene svarer at dette er mindre akseptabelt enn hva mennene svarer.

4) Telefonbruk under møtet (eks SMS)

- 72 prosent av respondentene mener dette ikke er akseptabelt.
- 10 av 13 kvinner og 8 av 12 menn svarer at dette ikke er akseptabelt.
- 8 prosent av respondentene sier ifra, 20 prosent sier ikke ifra mens 52 prosent sier ifra noen ganger.

Telefonbruk under møtet er ikke akseptert i etaten, og kvinner finner dette noe mindre akseptabelt enn menn. En av kommentarene til det åpne spørsmålet knyttet mot møtekultur sier at telefonbruk under møter er et tveegget sverd og at det kan være vanskelig å sjonglere mellom etatens krav og krav fra familie når det kommer til tilgjengelighet. Bare 80 % velger å svare på om de sier ifra hvis de møter på denne oppførselen i møter. Den litt lave svarprosenten tilsier at det er mulig at respondentene opplever at det er vanskelig å ta stilling til dette spørsmålet.

5) Toalettbesøk utenom pauser

- 24 prosent av respondentene mener dette ikke er akseptabelt.
- 1 av 13 kvinner og 5 av 12 menn svarer at dette ikke er akseptabelt.
- 8 prosent av respondentene sier ifra, 64 prosent sier ikke ifra mens 4 prosent sier ifra noen ganger.

Toalettbesøk utenom pauser får høyest score når det gjelder hva som aksepteres i møtevirksomheten. Her ser jeg stor forskjell på svarene fra kvinner og menn. Blant kvinnene er dette tilnærmet akseptabel oppførsel da bare 1 kvinne sier det ikke er akseptabelt, mens 5 av mennene mener det samme. Kun 8 prosent av respondentene sier ifra når de møter denne adferden under møter, men jeg har bare fått en svarprosent på 86 på dette spørsmålet.

6) Surfing på nettet

- 100 prosent av respondentene mener dette ikke er akseptabelt.
- 28 prosent av respondentene sier ifra, 28 prosent sier ikke ifra mens 28 prosent sier ifra noen ganger.

Respondentene er helt samstemte når det gjelder at surfing på nettet under møter ikke er akseptert. Selv om alle mener at dette ikke er akseptabelt oppgir bare 28 prosent at de sier ifra hvis situasjonen oppstår. Også her ser jeg at ikke alle har svart på om de sier ifra hvis de møter denne oppførselen i møter. Noen mulige alternativer til denne lave tilbakemeldingsprosenten kan være at denne oppførselen ikke forekommer og at respondentene derfor ikke behøver å si ifra, at det ikke er stor nok åpenhet i gruppa til at en tør å si ifra eller at respondentene opplever at det er vanskelig å ta stilling til spørsmålet. Dette blir spekulasjoner og jeg kan ikke konkludere om årsakene ut ifra resten av funnene i undersøkelsen.

7) At man gjør annet arbeid på møtet

- 84 prosent av respondentene mener dette ikke er akseptabelt.
- 12 av 13 kvinner og 9 av 12 menn svarer at dette ikke er akseptabelt.
- 28 prosent av respondentene sier ifra, 20 prosent sier ikke ifra mens 40 prosent sier ifra noen ganger.

En høy prosentandel sier at å gjøre annet arbeid under møtet ikke er akseptabelt. Flere kvinner enn menn opplever at dette er uakseptabelt. Det er bare 88 prosent som har valgt å svare på om de sier ifra hvis de møter denne oppførselen under møter.

8) Dagdrømming/tenker på noe annet

- Cirka 70 prosent av respondentene mener dette ikke er akseptabelt.
- 13 av 13 kvinner og 5 av 12 menn svarer at dette ikke er akseptabelt.
- Cirka 9 prosent av respondentene sier ifra, 30 prosent sier ikke ifra mens 52 prosent sier ifra noen ganger.

Dagdrømming er noe som sannsynligvis forekommer i mange møter, men som kan være vanskelig å oppdage. Nesten 70 prosent av respondentene svarer at de opplever at dagdrømming er uakseptabelt. Jeg finner at kvinner i mye større grad enn menn svarer at dette ikke er akseptabelt, da forholdet her er 100 prosent mot 42 prosent.

9) At man sover

- 96 prosent av respondentene mener dette ikke er akseptabelt.
- 13 av 13 kvinner og 11 av 12 menn svarer at dette ikke er akseptabelt.
- 52 prosent av respondentene sier ifra, 20 prosent sier ikke ifra mens 20 prosent sier ifra noen ganger.

Å sove under møter er generelt ikke akseptert blant respondentene, men likevel sier bare 52 prosent ifra dersom denne situasjonen oppstår.

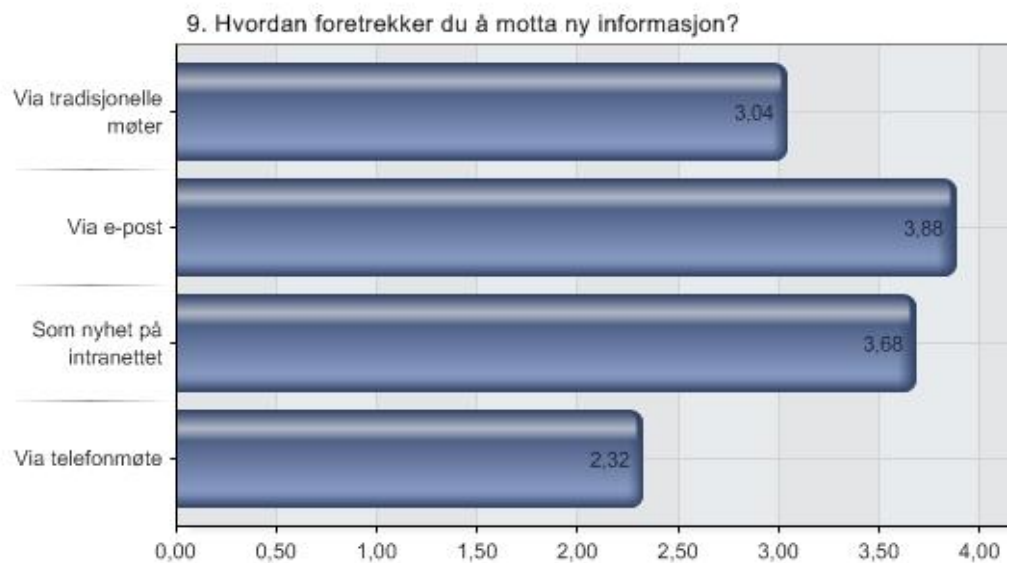
Hvordan foretrekker du å motta ny informasjon?

Respondentene ble bedt om å rangere utsagnene ut ifra en skala fra 1 til 5, hvor 1 er aldri og 5 er alltid.

Respondentene foretrekker å motta ny informasjon skriftlig via

e-post eller som nyhet på intranettet fremfor muntlig via tradisjonelle møter eller telefonmøter. I spørsmålet om årsakene til manglende effektivitet gir respondentene en score som ligger rett under gjennomsnittet på at møtet bestod av informasjon de kunne tilegnet seg raskere på egen hånd. Dette kan bety at etaten i stor grad distribuerer ny informasjon i henhold til etatens ønsker og gjør ny informasjon tilgjengelig skriftlig via intranettet og e-post i stedet for å bruke møtetid til dette.

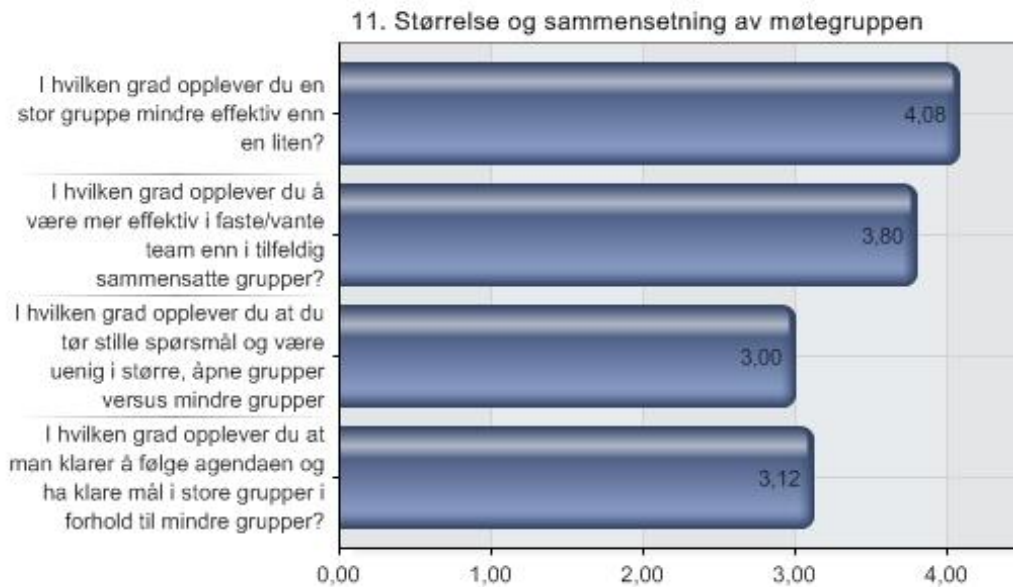
Responser fra kvinner og menn er relativt lik på dette spørsmålet.



Størrelse og sammensetning av møtegruppen.

Respondentene ble bedt om å rangere ut ifra en skala fra 1 til 5 hvor 1 er aldri og 5 er alltid.

Spørsmålene om størrelse og sammensetning på gruppa har gitt høy score



På alle delspørsmålene. Dette er et tema der gruppen er relativt samstemt og har sterke meninger om. Respondentene er helt klare på at de er mer effektive i små grupper enn i store.

De svarer klart på at de opplever faste team som mer effektive enn tilfeldig sammensatte grupper.

De opplever likevel ikke størrelsen eller sammensetningen hindrende i forhold til å klare å følge agendaen, ha klare mål, tørre å stille spørsmål og være uenige.

Trenger bedriften skrevne retningslinjer for møtevirksomhet?

Nesten halvparten av respondentene mener etaten ikke trenger skrevne retningslinjer for møtevirksomhet. Mange er usikre på om det trengs og kun 20 prosent mener etaten bør ha dette.

Kvinner er mye mer negative mot skrevne retningslinjer enn menn.

Av 13 kvinner svarer 1 ”Ja”, 8 ”Nei” og 4 ”Vet ikke”.

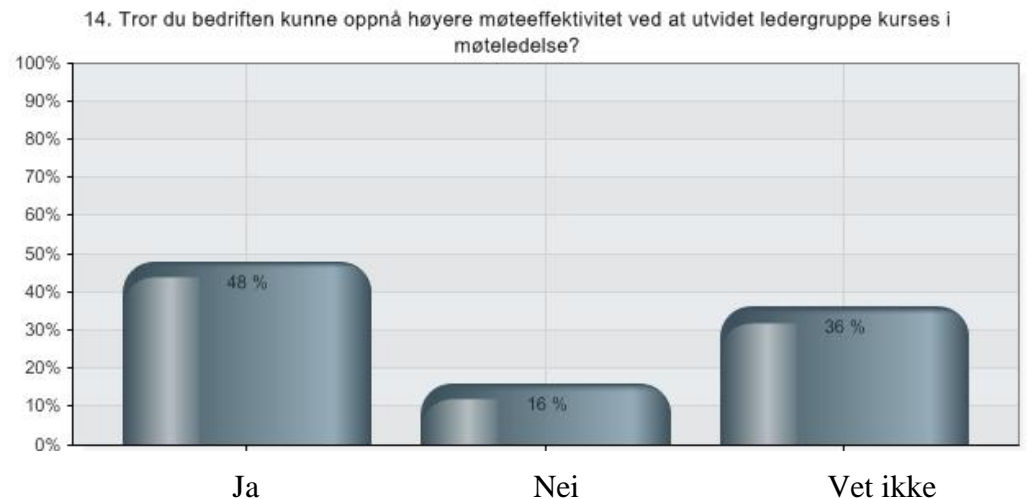
Av 12 menn svarer 4 ”Ja”, 4 ”Nei” og 4 ”Vet ikke”.

I undersøkelsen følger det et åpent spørsmål rett etter dette spørsmålet. Der har respondentene mulighet til å bidra med kommentarer og kan komme med utdypninger av hvordan de forstår spørsmålet. Responsen på dette åpne spørsmålet indikerer at skrevne retningslinjer er et tema mange av respondentene har et forhold til og mener noe om. Tilbakemeldingene varierer noe, men essensen sier at etaten ikke trenger rigide skrevne regler som uansett må følges. I stedet ønsker de å arbeide med temaet for å endre kulturen eller for å få en mer felles forståelse.



Tror du bedriften kunne oppnå høyere møteeffektivitet ved at utvidet ledergruppe kurses i møteledelse?

Respondentene er delvis positive og delvis usikre i spørsmålet om kursing kan gjøre at etaten oppnår høyere effektivitet i møter.



Av 13 kvinner svarer 6 ”Ja”, 2 ”Nei” og 5 ”Vet ikke”.

Av 12 menn svarer 6 ”Ja”, 2 ”Nei” og 4 ”Vet ikke”.

I undersøkelsen følger det et åpent spørsmål rett etter dette spørsmålet. Der har respondentene mulighet til å bidra med kommentarer og kan komme med utdypninger av hvordan de forstår spørsmålet. Responsen på dette åpne spørsmålet indikerer at respondentene ikke ønsker noe omfattende kurs. De ser forbedringspotensial, men foretrekker en kort, inspirerende gjennomgang eller diskusjon i ledergruppa fremfor et langvarig kurs.

Hvilke funn har jeg gjort?

Kjønnene er likt representert og ledere fra alle etatens avdelinger har svart.

Hver respondent bruker i gjennomsnitt 11 timer i uka på møtevirksomhet noe som utgjør cirka 7,1 årsverk. Av disse oppleves 5 årsverk som effektiv og riktig bruk av respondentens møtetid.

De delspørsmålene som oppfattes som de største tidstyvene er manglende oppstart av møte til rett tid, anekdoter og temaer som ikke er på agendaen og at møtedeltagerne og møteleder er for dårlig forberedt til møtet. De delspørsmålene som minst oppfattes som tidstyver er at

man godtar møtet på mangelfullt grunnlag, at du bare skulle deltatt på deler av møtet og at det mangler kritiske personer på møtet for å fatte beslutninger. Ut ifra disse svarene vurderer jeg det til at etaten gjør et godt forarbeid når de velger ut hvem de skal innkalle til møter.

Under spørsmålet om møtekultur finner jeg at 88 prosent av respondentene mener det ikke er akseptabelt å oppdatere enkeltpersoner som stiller uforberedt. Dette funnet samsvarer med tidligere svar om at de opplever at dårlig forberedte møteledere eller -deltagere bidrar til manglende effektivitet i møter.

I undersøkelsen svarer respondentene at anekdoter er et av de utsagnene de oftest opplever er en årsak til manglende effektivitet. De svarer også at det er satt av for lite tid i møtene så temaet må tas opp igjen i et nytt møte. Da respondentene ble stilt det samme underspørsmålet om anekdoter under temaet møtekultur, svarer likevel bare 56 prosent at dette ikke er akseptabel oppførsel og bare 28 prosent sier ifra om dette i møter. Respondentene oppfatter dette som noe som ikke er effektivt, men i forhold til de fleste andre underspørsmålene om møtekultur får dette spørsmålet en lav score på at det ikke er akseptabelt. Dette kan tyde på at etaten ser en gevinst i utenomsnakk under møtene.

Av alle underspørsmålene om møtekultur er toalettbesøk utenom pauser det som er mest akseptert. Her ser jeg relativt stor forskjell på svarene mellom kjønnene, og kvinner aksepterer dette i større grad enn mennene.

Svarene i undersøkelsen min viser at det stort sett er samsvar mellom svarene fra kvinner og menn. Størst avstand mellom kjønnene ser jeg i svarene om møtekultur.

Størst motstand finner jeg mot surfing på nettet (100 prosent) og at man sover (96 prosent). Til tross for svært stor samstemmighet i disse svarene opplever jeg overraskende lav score når det gjelder om respondentene sier ifra hvis de møter oppførsel som ikke er akseptert, så lav som 28 prosent. Videre ser jeg at tilbakemeldingsprosenten er lavere på de aller fleste delspørsmålene som omhandler møtekultur, og at ikke alle har valgt å svare på disse to underspørsmålene. Dette gjør at det åpnes for spekulasjoner omkring årsaken til dette. Kan det skyldes at respondentene sjelden opplever uakseptabel oppførsel under møter og dermed ikke behøver å si ifra? Skyldes det at de ikke tør å være åpne rundt tema som kan være vanskelige å ta opp? Kan det skyldes måten jeg har utformet delspørsmålene på eller ligger det andre faktorer bak som jeg ikke har kjennskap til? Jeg har ikke nok informasjon til å kunne gi et svar.

Respondentene foretrekker ny informasjon via e-post eller som nyhet på intranettet i større grad enn via møter eller telefonmøter. Dette kan innebære at etaten i stor grad distribuerer ny informasjon i henhold til etatens ønsker om skriftlig kommunikasjon. Her får de støtte av Jennings (2007) og Kayes (1998) som i oppgavens kapittel 2 om litteratur mente at møter ikke skal være et forum for spredning av informasjon. Informasjon skal i stedet distribueres via memos, ukentlige bulletiner eller e-post i forkant av møter.

En liten, fast gruppe mennesker (et team) oppleves som klart mer effektiv enn en større, tilfeldig sammensatt gruppe. Likevel svarer respondentene at de tør stille spørsmål og klarer å følge agendaen også i store grupper. Her finner jeg høy score og samsvar mellom kjønnes svar.

Respondentene er mer positive til kursing i møtevirksomhet enn å skrive ned regler for hvordan den skal være. Spørsmålet om etaten skal ha skrevne retningslinjer er det åpne spørsmålet som har fått flest innspill i undersøkelsen min. Respondentene ser et potensial for forbedringer i møtevirksomheten, men foretrekker en kort, inspirerende gjennomgang eller diskusjon i ledergruppa fremfor et langvarig kurs. Det er motstridende meninger om dette temaet, og legger jeg dette til kjønnes noe motstridende svar under spørsmålet om møtekultur kan det kanskje være hensiktsmessig for etaten å ta opp dette til en nærmere vurdering.

En svakhet ved undersøkelsen er at jeg ikke har bedt respondentene differensiere mellom de ulike formene for møter. Svarene i undersøkelsen kunne blitt forskjellig hvis jeg hadde bedt respondentene gi ett svar for hva de mener om møtekultur i forbindelse med et informasjonsmøte mot hvordan de ser på møtekultur i et beslutningsmøte. En av tilbakemeldingene jeg får i undersøkelsen er at vedkommende ser forskjeller på operative møter mot informasjonsmøter. Jeg vurderte denne problematikken under utformingen av undersøkelsen, men kom til at undersøkelsen ville blitt for omfattende ved å skille på ulike møtetyper ved alle spørsmålene. Jeg vurderte det også slik at mange møter inneholder trekk av både informasjon og beslutninger. Det opplevdes derfor naturlig å lage en felles definisjon om møter som gjaldt for hele undersøkelsen.

De 25 respondentene utgjør 12 prosent av den totale arbeidsstokken i etaten. Jeg kan ikke generalisere mine funn fra disse 12 prosentene til å gjelde de resterende 88 prosentene. Hvis jeg hadde sagt at det forsvinner 7,1 årsverk per 25 ansatte i etaten og deretter konkludert med

at det dermed forsvinner 75 årsverk totalt i hele etaten, ville jeg ha foretatt en nivåfeil (Skog, 2004). Jeg kan ikke gjøre funn på ett analysenivå og deretter trekke slutninger om sammenhenger på et annet nivå. Som respondenter har jeg valgt ut den gruppen i etaten som jeg antar har hyppigst møtevirksomhet. En videreføring av denne antagelsen innebærer at de resterende 88 prosentene har en lavere møtedeltagelse. Manglende effektivitet i møtevirksomhet vil derfor forårsake prosentvis færre tapte årsverk for den største gruppen i etaten, enn det forsvinner for mine respondenter.

Jeg vil gjøre en antagelse om at min gruppe med respondenter kan ha et annet syn på møtevirksomhet enn resten av etaten. Da du tar en jobb som leder vet du at det naturlig ligger mye møtevirksomhet til oppgaven og at ledelse innebærer kommunikasjon på tvers av organisasjonen for å oppnå løsninger. Det er derfor sannsynlig at ledere i utgangspunktet har et mer positivt syn på møtevirksomhet enn andre grupper i etaten. Hvis jeg hadde stilt de samme spørsmålene til andre grupper i etaten er det sannsynlig at jeg på enkelte punkter hadde fått andre svar. Basert på egen erfaring fra etaten tror jeg likevel at ansatte på alle hierarkiske nivåer i etaten kan kjenne seg igjen i de forholdene jeg har spurt om i undersøkelsen. Hvis mine respondenter er toneangivende for møtevirksomhet i hele etaten, finnes det et effektiviseringspotensial.

4.2 Hvordan besvarer funnene fra undersøkelsen mine problemstillinger?

Jeg fremsatte 4 problemstillinger i kapittel 1 og målet mitt var å finne svarene på dem gjennom respondentenes svar i undersøkelsen min. Dette avsnittet gjentar problemstillingene og jeg knytter mine funn fra undersøkelsen mot dem i håp om å finne troverdige svar.

Problemstilling 1: Hvordan oppfatter etatens ledergruppe effektiviteten i egen møtevirksomhet?

I stedet for å gi respondentene en forhåndsdefinert versjon av ordet effektivitet har jeg latt svarene deres beskrive hva de opplever er effektivt.

De 25 respondentene bruker til sammen i gjennomsnitt cirka 7,1 årsverk på møtevirksomhet. Videre oppgir de at av denne tiden er cirka 2,5 årsverk manglende effektiv og ikke riktig brukt. Hvis jeg beregner lønnskostnader for denne bortkastede tiden i løpet av et år for de 25 respondentene, utgjør dette cirka 1 500 000,- kr i året for etaten. Da er andre utgifter forbundet med arbeidet ikke tatt med (som elektrisitet, leie av lokaler og annet).

Jeg opplever derfor at etaten gjennom sine svar sier at de har et forbedringspotensial vedrørende effektiviteten i egen møtevirksomhet.

Problemstilling 2: Hvilke trekk mener ledergruppen kan være årsak til manglende effektivitet i møtevirksomhet?

I undersøkelsen min fremsetter jeg 11 utsagn og ber respondentene vurdere hvor ofte de opplever at disse utsagnene bidrar til manglende effektivitet i etatens møter. Gjennomsnittet av alle delsvarene om manglende effektivitet er 2,64 (hvor 1 er aldri og 5 er alltid). Dette er et såpass høyt tall at jeg vurderer det til at jeg i undersøkelsen har belyst en del punkter som respondentene gjenkjenner som lite effektive. Respondentene bringer ikke opp andre mulig effektivitetstyver i det åpne spørsmålet som følger etter dette spørsmålet i undersøkelsen. Dette kan tyde på at jeg i oppgaven har avdekket de situasjonene som oftest oppleves som hemmende for effektiviteten i etatens møtevirksomhet.

De største opplevde tidstyvene er dårlig forberedte møtedeltagere og møteleder, manglende oppstart av møte til rett tid og anekdoter og temaer som ikke er på agendaen. Etaten finner det heller ikke akseptabelt at en bruker deler av møtet til å oppdatere deltagere som stiller uforberedt. En annen ting som oppleves som lite effektivt er hvis det ikke foreligger nok informasjon til å kunne ta en beslutning i møtet.

Problemstilling 3: Hvilken møtekultur opplever ledergruppen som god?

I undersøkelsen delte jeg dette spørsmålet i to; jeg spurte først om utsagnene under punktet møtekultur beskriver akseptabel oppførsel og jeg ba deretter respondentene svare på om de hadde sagt ifra om dette i møter.

Bruk av elektroniske medier (som telefon, surfing på nettet eller annet arbeid) er ansett som svært lite akseptabelt av respondentene. 88 prosent av respondentene mener det ikke er akseptabelt å oppdatere enkeltpersoner som stiller uforberedt. Dette funnet bekreftes ved at respondentene også gir høye score ved at dårlig forberedte møteledere eller -deltagere bidrar til manglende effektivitet i møter. Jeg ser størst motstand mot surfing på nettet (100 prosent) og at man sover (96 prosent).

Åtte av ni delspørsmål om møtekultur får meget høy score på at disse situasjonene beskriver oppførsel som ikke er akseptabel. Med tanke på om respondentene sier ifra under møter om ikke akseptert oppførsel, finner jeg til dels meget lave svarprosent. Ingen av respondentene aksepterer surfing under møtene, men bare 28 prosent sier ifra hvis de møter på denne oppførselen. I undersøkelsens spørsmål om størrelse og sammensetning av gruppen får jeg høy score på at respondentene opplever at de tør stille spørsmål og være uenig i store så vel som små grupper. Dette kan tyde på at den lave scoren på tilbakemeldinger om ikke akseptert oppførsel skyldes få forekomster av uakseptert møtekultur i etatens møter. Setter jeg dette opp mot de over 4000 timene de 25 respondentene mener er ikke riktig bruk av tid i møter i løpet av et år, kan svaret helle mer mot at de ikke tør å si ifra om uakseptabel oppførsel i møter. En lavere tilbakemeldingsprosent på spørsmålene om respondentene sier ifra om denne oppførselen kan skyldes at de sjelden behøver å si ifra, at de ikke tør å være åpne rundt vanskelige tema, måten jeg har utformet delspørsmålene på eller andre og ukjente faktorer.

Bang (2010) refererer til Osborn (1957) som spør om kommunikasjonen kan bli for fokusert i ledermøtet. Videre stiller han spørsmål om for eksempel kreativitet og idémyldring er avhengig av at en reduserer kravene til hva som er relevant, og lar gruppe medlemmene assosiere fritt rundt et tema. At møtet sklir ut med anekdoter får i undersøkelsen et gjennomsnittlig score på 3,0, noe som er den nest høyeste scoren av 11 delspørsmål om manglende effektivitet. Likevel svarer bare 56 prosent at dette ikke er akseptabelt, noe som er den nest laveste scoren av 9 delspørsmål om møtekultur. Jeg finner også spesifikke uttalelser om at en viss grad av utenomsnakk er akseptabelt under ett av de åpne spørsmålene i undersøkelsen. Hvilke konsekvenser får det at etaten aksepterer å bruke møtetid på anekdoter? Gjør det at folk mister konsentrasjonen og begynner å fokusere på andre ting under møtet (som sms/surfing/annet arbeid), eller bidrar det til å styrke det sosiale fellesskapet og legger grunnlaget for bedre fremtidige beslutninger? Ut ifra svarene i min

undersøkelse kan det virke som at etaten opplever en verdi i utenomsnakk selv om de svarer at utenomsnakk gjør møter mindre effektive

Ser en bort fra spørsmålet om toalettbesøk utenom pauser, får alle delspørsmålene om møtekultur høy score. Dette innebærer at de alternative respondentene er gitt å velge mellom oppleves som ikke akseptabel oppførsel, og det kan virke som om etaten er samlet i synet om hva som er god møtekultur. Sammenligner jeg derimot svarene fra menn og kvinner, ser jeg likevel at det til dels er store forskjeller på hva kjønnene opplever som god møtekultur. Ser jeg hele undersøkelsen under ett opplever jeg relativt liten variasjon mellom svarene jeg mottar fra kvinner mot svarene jeg mottar fra menn. Unntaket er spørsmålene om møtekultur. Det er særlig sprik i spørsmål om å oppdatere folk som kommer uforberedt, dagdrømming og toalettbesøk. 100 prosent av kvinnene sier nei til å oppdatere uforberedte og dagdrømming under møtet mens henholdsvis 75 og 42 prosent av mennene svarer det samme. Da det gjelder toalettbesøk utenom pauser har mennene klart høyest motstand med 42 mot kvinnenes 8 prosent.

Problemstilling 4: I hvilken grad har størrelse og sammensetning av møtegruppen innvirkning på effektivitet og åpenhet i gruppa?

Respondentene svarer i undersøkelsen min at en liten, fast gruppe mennesker (et team) oppleves som mer effektiv enn en stor, tilfeldig sammensatt gruppe.

Jeg har i undersøkelsen ikke bedt respondentene oppgi hvor mye av møtevirksomheten som foregår i små, faste team, og hvor mye som foregår i større, tilfeldig sammensatte grupper. Jeg har heller ikke differensiert mellom små og store grupper i undersøkelsens spørsmål om hva som oppleves lite effektivt. Jeg vet derfor ikke i hvilken grad den opplevde manglende effektiviteten i møtevirksomhet kan bedres ved at etaten i større grad kutter ned på antall deltagere i møter.

Respondentene gir relativt høy score da det gjelder om de opplever at de tør å stille spørsmål også i store grupper. Jeg finner derfor at svaret på problemstillingen blir at en liten fast gruppe mennesker (et team) oppleves som mest effektiv, men respondentene opplever ikke gruppestørrelsen eller sammensetningen som hindrende for effektivitet.

4.3 Sammenligning mot andres undersøkelser

Jeg spør i min problemstilling hvordan etatens ledergruppe oppfatter effektiviteten i egen møtevirksomhet. Da en kan se på effektivitet på ulike måter valgte jeg å foreta en sammenligning av min undersøkelse mot undersøkelser med tilsvarende tematikk foretatt i andre virksomheter. Dette vil gi etaten en mulighet til å sammenligne seg mot andre virksomheter, se om det finnes likhetstrekk, og vil gi dem data de kan vurdere opp mot egen gjennomføring av møtevirksomhet. Det er også mulig at min sammenligning i henhold til Busch et al. (2009) sin markedsstyring i kapittel 2 kan bidra til å gi etaten et incitament for å sette møtevirksomhet på agendaen.

I tillegg til primærdata innhentet i min spørreundersøkelse benytter jeg sekundærdata i form av undersøkelser andre allerede har utført med lignende tema. Jeg har sammenlignet deler av mine funn mot deler av to andre norske undersøkelser (heretter kalt NO1 og NO2), en svensk, en dansk og to amerikanske (heretter kalt US1 og US2).

Gjennomsnittlig møtetid

I min undersøkelse ligger gjennomsnittlig møtetid på rundt 11 timer i uka, noe som er relativt likt i Norge og Sverige, mens den ene amerikanske undersøkelsen viser en halvering av dette tallet.

Møtevirksomhet er ikke effektiv og riktig utnyttelse av deres tid

I min undersøkelse svarer respondentene at 35 prosent av tiden benyttet til møtevirksomhet ikke er effektiv og riktig utnyttelse av deres tid. De tilsvarende tallene i NO1 er 16 prosent. Den svenske undersøkelsen sier 50 prosent, den danske sier minst 20 prosent, mens 71 prosent av amerikanerne og 69 prosent av resten av verden i US1 sier møtetiden ikke er effektiv.

Møtet starter ikke til oppsatt tid

I min undersøkelse stilte jeg spørsmål om i hvilken grad at møtet ikke starter til oppsatt tid oppleves som manglende effektivt, og får et gjennomsnittlig svar på 3,12. Bare 4 av 14 respondenter i NO1 svarer det samme, mens i NO2 sier 94 prosent det ikke er tillatt å komme mer enn 10 minutter for sent. I hver sjette danske ledergruppe kommer deltakerne vanligvis for sent, eller de går før møtet er slutt, men i US2 irriteres fire prosent av at møtene kom for sent i gang, mens fem prosent reagerte på at møtedeltakere kom for sent til møtet.

Møteleder er for dårlig forberedt

I min undersøkelse stilte jeg spørsmål om i hvilken grad at møteleder er for dårlig forberedt oppleves som manglende, og fikk et gjennomsnittlig svar på 2,84. I NO1 svarer 11 av 13 at dette ikke er et problem, mens mer enn 50 prosent av respondentene i den svenske undersøkelsen mener møtene ikke er godt forberedt. Møtene i hver femte danske ledergruppe oppfattes ofte som meget ustrukturerte, og hver tiende ledergruppes møter blir oppfattet som direkte kaotiske. I US1 svarte 32 prosent av respondentene at de vanligste fallgruvene for produktivitet er uklare mål, mangelfull kommunikasjon i team og ineffektive møter, og i US2 oppga 27 prosent dårlig organisering som det mest irriterende.

Møtet ”sklir ut”

I min undersøkelse stilte jeg spørsmål om i hvilken grad at møtet ”sklir ut” med temaer utenfor agendaen eller personlige anekdoter oppleves som manglende effektivitet og får et gjennomsnitt på 3,0, og 56 prosent av respondentene mener dette ikke er akseptabelt. I NO1 svarer 9 av 13 at noen alltid sporer av med digresjoner.

Enkeltindivider eller grupper får dominere møtet

I min undersøkelse stilte jeg spørsmål om i hvilken grad at enkeltindivider eller grupper får dominere møtet er akseptabelt. 80 prosent av mine respondenter mener dette ikke er akseptabelt. I NO1 sier 11 av 14 at det er et problem at enkelte tar for mye taletid, lederen av den danske undersøkelsen sier at unge og høyt utdannede mister interessen hvis de ikke kommer til ordet, og i US2 mente 17 prosent det verste var kolleger som avbrøt og forsøkte å dominere møter.

Å oppdatere enkeltpersoner som stiller uforberedt

I min undersøkelse stilte jeg spørsmål om i hvilken grad at deler av møtet går med på å oppdatere enkeltpersoner som stiller uforberedt er akseptabelt. 88 prosent av mine respondenter mener dette ikke er akseptabelt, mens NO1s tilsvarende svar er 4 av 14. Deltakerne i hver femte danske ledergruppe oppgir at de som oftest møter dårlig forberedt.

Telefonbruk under møtet (eks SMS)

I min undersøkelse stilte jeg spørsmål om telefonbruk under møtet (eks SMS) er akseptabelt. 72 prosent av mine respondenter mener dette ikke er akseptabelt, mens fire av ti ledere i NO2 sier at en aldri skal ha telefonen liggende på mødebordet og seks av ti mener at det å

svare på SMS i møtet er uakseptabelt. I hver fjerde danske ledergruppe står mobiltelefonen på under møtet.

Toalettbesøk utenom pauser

I min undersøkelse stilte jeg spørsmål om toalettbesøk utenom pauser er akseptabelt. 24 prosent av mine respondenter mener dette ikke er akseptabelt, og en av fire i NO2 ville ikke likt at noen unnskyldte seg med et toalettbesøk.

Surfing på nettet

I min undersøkelse stilte jeg spørsmål om surfing på nettet er akseptabelt. 100 prosent av mine respondenter mener dette ikke er akseptabelt, og i NO2 sier en av ti ledere det er greit at en av og til surfer.

At en gjør annet arbeid på møtet

I min undersøkelse stilte jeg spørsmål om at en gjør annet arbeid på møtet er akseptabelt. 84 prosent av mine respondenter mener dette ikke er akseptabelt, mens det i den danske undersøkelsen ikke er uvanlig at møtedeltakere holder på med helt andre ting under møtet enn det som står på dagsordenen.

Skrevne retningslinjer

I min undersøkelse stilte jeg spørsmål om etaten trenger skrevne retningslinjer for møtevirksomhet. Av mine respondenter svarer 20 prosent "Ja", 48 prosent "Nei" og 32 prosent "Vet ikke". 12 av 14 respondenter i NO1 ønsker skrevne retningslinjer, mens åtte av ti i NO2 ønsker det samme.

Konklusjon

I min sammenligning finner jeg i enkelte spørsmål meget store forskjeller mellom ulike land. Ser en på de store linjene ser jeg at gjennomsnittlig møtetid er relativt lik i de nordiske landene. Alle landene har ulike oppfatning av hvor mye av møtevirksomheten som er effektiv. Her svinger tallene fra 16 til 71 prosent, men alle undersøkelsene viser at det finnes forbedringspotensiale. At møtet ikke starter til oppsatt tid virker som et irritasjonsmoment i alle undersøkelsene. De fleste opplever også at dårlige forberedelser gjør møtene mindre effektive og at det ikke er akseptabelt med deltagere som forsøker å dominere møtet. I de norske undersøkelsene sporer de ofte av i møtene og har ikke særlig aksept for telefonbruk eller surfing under møtet. Mens mine respondenter sier at det ikke er akseptabelt å utføre annet arbeid under møtet, er dette en ikke uvanlig forekomst i den danske undersøkelsen.

Også når det gjelder skrevne retningslinjer ser jeg forskjell. De to andre norske undersøkelsene viser et ønske om skrevne retningslinjer, mens min etat ikke opplever det samme behovet for dette.

Antall respondenter i de ulike undersøkelsene varierer fra 14 respondenter til 38 000 respondenter og fokuset på undersøkelsene varierer mellom eksterne og interne møter. Jeg har i min undersøkelse definert møtevirksomhet til å omfatte mer enn bare tiden de tilbringer i selve møtet (som for eksempel forberedelser i forkant av møtet), mens dette ikke nødvendigvis er tatt med i de andre undersøkelsene. Jeg har ikke laget undersøkelsene jeg sammenligner med. Jeg har ikke laget indikatorene i de andre undersøkelsene, og disse kan ha ulik betydning i de forskjellige landene. Sammenligningen har også en kulturell skjevhet da jeg sammenligner ut ifra situasjonen i ett land. Jeg kan ikke trekke absolutte konklusjoner fra mine funn, men heller se dette som en sammenligning av dagens ulike trender. Dette gir min etat et utgangspunkt dersom de skal ta opp spørsmålet om effektivisering internt. De får da muligheten til å se om de oppfatter effektiv møtevirksomhet på en annen måte enn ledere i andre land gjør. Møtevirksomhet har mer enn bare en side ved seg. Dette ser jeg videre på i neste avsnitt.

4.4 Muligheter og fallgruver ved møter

I sin enkleste form definerer møtet teamet, gruppa eller enheten. De som er til stede opplever at de hører med til en gruppe, og alle kan se seg rundt og oppfatte den kollektive identiteten de er en del av. Møter gir mennesker muligheten til å føle at de hører til et fellesskap og gir dem en mulighet til å dele sine personlige følelser og meninger. Deltagelse i mange møter kan gi en opplevelse av status ved at din mening betyr noe og gjør deg synlig for andre med status.

Møter kan frembringe konkrete ideer og disse kan en få drøftet fra ulike vinkler. Vedtak fattet i plenum hvor flere har vært med på å bestemme virker mer forpliktende enn hvis en enkeltperson informerer om et vedtak han har fattet alene, og det er lettere å unngå misforståelser. Møteleder kan koordinere grupper og sparer tid ved å samle mange i stedet for å ta kontakt med de enkelte hver for seg. Streibel (2007) sier møter kan hjelpe dine medarbeidere til å utvikle sin evne til å tenke kritisk. Hun sier du kan stille og besvare

spørsmål og få dine medarbeidere til å stille spørsmål og identifisere problemområder. Du kan observere hvordan dine medarbeidere interagerer og hjelpe dem å jobbe bedre sammen som et team.

På den annen side kan møter ta mye tid, og du er ikke garantert resultat. Medarbeidere bindes opp på samme tidspunkt noe som kan svekke kundevennlighet og skape økt arbeidspress på andre medarbeidere. Møter med mange deltagere gir møtekverulanter muligheten til lettere å komme til ordet, og faste møter kan fort bli rutine som ikke lenger har en viktig agenda.

Henkel (2007) skriver at vanlige klager på møter er at de ikke er godt nok planlagt, feil mennesker deltar, det er ingen reell grunn til å holde møtene og det samme resultatet kunne oppnås på andre måter. Hun sier videre at indikatorer på dårlige møter er at folk ikke stiller, de kommer for sent, går for tidlig eller at møtene er overflødige da en tar opp samme tema mange ganger uten å komme til en konklusjon. At deltagere sovner, sitter og drodler eller har private samtaler er andre av Henkels (2007) indikatorer for dårlige møter. Hun sier også at når noen dominerer møtet eller tar opp urelaterte saker er folk glade for å komme tilbake til arbeidet når møtet er over.

Dette korte blikket på positive og negative trekk ved møter er på ingen måte ment å være uttømmende. Det er tenkt mer som en motvekt mot det relativt ensidige synet som overskrifter i mediene portretterer.

4.5 Videre forskning

I løpet av min forskning har jeg kommet over flere temaer som kan være spennende å se nærmere på. Temaet kommunikasjon er viktig for å sikre effektivitet. I en videre forskning ville jeg sett nærmere på conversation analysis (på norsk samtaleanalyse) som tar for seg turtaking i samtaler og snakker om at det finnes en slags regelmessighet og orden i hvordan samtaler organiseres, og hvordan mening skapes. Videre innenfor kommunikasjon ville jeg sett på i hvilken grad språket brukes som maktmiddel.

Det finnes mye litteratur om hvordan en kan redusere møtevirksomheten, men jeg avdekker få store norske undersøkelser som tar for seg om en reduksjon i møtevirksomhet er riktig og

ønskelig. Jeg ville ønsket å foreta en sammenligning av det offentlige versus det private, og ville forsøkt å få opp hvilke alternativer som finnes til det tradisjonelle møtet. Jeg ville også skiftet fokus fra de som leder møtene til de som deltar på møtene, og sett om det finnes noen sammenheng mellom disse gruppenes erfaringer og opplevelser når det gjelder møtevirksomhet.

Jeg erfarer at en møteleders oppgave er utfordrende, og ville i en videre forskning sett nærmere på fasilitering – å guide gruppen frem til et resultat. Jeg ville også utvidet forskningen til å omfatte mer om hvordan gruppa kan unngå konflikter samt hvordan møteleder effektivt kan håndtere de konflikter som måtte oppstå.

I tillegg til å utvide forskningsfeltet ville jeg hatt et ønske om å utvide antall respondenter. Jeg opplever at min nåværende undersøkelse dekker det segmentet jeg ønsket å undersøke, men ser at en større spredning av respondenter vil kunne gi spennende resultater innenfor temaet møtevirksomhet.

4.6 Oppsummering

Dette kapitlet har fokusert på spørreundersøkelsen jeg sendte ut til ledergruppen i etaten. Jeg viser hva respondentene svarer på de ulike spørsmålene i undersøkelsen min og jeg knytter disse svarene opp mot mine fire tidligere nevnte problemstillinger. Kapitlet viser også til andre undersøkelser fra ulike land med fellestrekket møtevirksomhet. Jeg foretar en generell sammenligning av undersøkelsene og kapitlet avsluttes med hvilke muligheter og fallgruver møter gir og sier kort hvilke aspekter jeg ville ønsket å forske videre på.

5. Oppsummering av oppgaven

*"Don't worry about a thing,
'Cause every little thing gonna be all right.*

- *Three Little Birds, Bob Marley*



Jeg har i denne oppgaven beskrevet prosessen og læringen jeg har gått gjennom under min forskning. Jeg avslutter oppgaven med å oppsummere de viktigste funnene.

Jeg startet oppgaven med å legge et bakteppe for hvorfor jeg valgte å forske på temaet møtevirksomhet i en statlig etat. Allerede på dette stadiet avdekket jeg flere spørsmål og disse ble formulert og presentert som fire problemstillinger i det første kapitlet.

I kapittel 2 bruker jeg problemstillingene som verktøy for å finne relevant litteratur for å foreta en teoretisk forankring. Alle problemstillingene inneholder temaet møte, så dette blir det naturlige startpunktet for min søken etter faglitteratur. Jeg kombinerer litteraturfangsten med tilbakemeldinger fra testgruppa og kommer frem til en definisjon av møtevirksomhet. Denne blir presentert skriftlig for respondentene slik at de får en felles forståelse for hva jeg spør etter i undersøkelsen min.

I litteraturen leser jeg at møter kan være formelle eller uformelle. Du bør bare holde møter hvis oppgaven som skal løses krever at en gruppe må samles for å oppnå resultat. Videre ser jeg at møter bør brukes til å bygge relasjoner, engasjere medarbeidere, bygge kunnskap og løse problemer eller ta beslutninger. Spredning av informasjon bør en benytte andre kanaler enn møter til.

Litteraturen bidrar med forskjellige ytringer om hva effektivitet innebærer. Jeg begynner med å se på hvordan effektivitet har vært ansett gjennom historien og frem til i dag. Busch et al. (2009) definerer fire former for økonomistyring og jeg ser på effektivitet ved å knytte mine funn fra undersøkelsen sammen med problemstillingene opp mot målstyring, regelstyring, verdistyring og markedsstyring. Jeg sammenfatter med etaten oppgir at 35 prosent av møtetiden ikke oppleves som effektiv, men den har ikke tatt opp møtevirksomhet som et område hvor den kan spare ressurser i budsjettarbeidet. Etaten er regelstyrt når det kommer til ISO-sertifiseringer, men føler ikke behov for skrevne retningslinjer for møtevirksomheten. Etaten har kommunisert sitt verdisyn internt og eksternt, men blant

respondentene i undersøkelsen er kjønnene ikke helt samstemte når jeg spør dem om møtekultur. Til slutt knytter jeg markedsstyring opp mot min sammenligning mot andre, eksterne undersøkelser som er basert på tilsvarende tema.

Forskjellige forskere oppgir ulike kriterier som de mener bør være oppfylt for at et møte skal kunne kalles effektivt eller produktivt, og de bidrar med tips og veiledning for å hjelpe deg med å bli mer effektiv. Jeg gjengir noe av dette i oppgaven men velger å oppsummere med Busch et al. (2003) som beskriver effektivitet som verdiskaping med så liten ressursbruk som mulig. Respondentene i undersøkelsen min er en gruppe som produserer beslutninger. Det er derfor vanskelig å si om deres møtevirksomhet er effektiv uten at en spør dem hvor mye tid de bruker på å komme frem til beslutninger og samtidig ser hvilken kvalitet de har på sluttproduktet; beslutningene eller strategiene de produserer i møtene. I stedet for å definere hva effektivitet betyr i undersøkelsen min har jeg latt svarene fra respondentene vise hva etaten selv mener er effektivt. De må selv si hvilken ressursbruk som er nødvendig for å oppnå de ønskede målene og i hvilken grad de overstiger ressursbruken ved å holde møter som ikke oppleves å være effektive.

En møteleder har et særskilt ansvar for å benytte virksomhetens ressurser på best mulig måte. I kapittel 2 definerer Busch et. al (2003) ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker. Verktøy møtelederen har til sin disposisjon for å få til dette samspillet er blant annet å lage en god agenda og å inneha en relasjonsforståelse. Problematikken rundt ledelse av møtet gjenfinnes i undersøkelsens delspørsmål om årsaker til manglende effektivitet blant annet i punktene om dårlig forberedt møteleder, manglende oppstart av møtet, feilinnkallinger og manglende beslutningstaking, for å nevne noen. Disse delspørsmålene får en relativt høy gjennomsnittscore, noe som viser at etaten gjenkjenner delspørsmålene som grunner for manglende effektivitet i egen møtevirksomhet.

At møteleder sikrer at riktige avgjørelser tas under møtet er en form for effektivitet. Jeg spør i min undersøkelse i hvilken grad respondentene opplever manglende effektivitet grunnet manglende beslutningstaking fordi de ikke har nok informasjon eller riktig deltagere under møtene. Svarene indikerer at dette ikke oppleves som noe problem for etaten. Etaten svarer også at selv om de opplever små vante team som mest effektive, klarer de likevel å følge agendaen, ha klare mål og ha åpenhet i andre settinger også. En mulig forklaring på dette kan

være at etaten har en god og velfungerende rutine i forbindelse med møteleders oppgave om å sikre at det blir tatt beslutninger.

Møteleder bør kun kalle inn til møter når gruppen samlet kan skape resultater utover det enkeltindividet klarer alene. Aune (2007) sier at en gruppe kan være sammensatt på ulike måter og at de har forskjellige funksjoner og arbeidsmetoder. I min undersøkelse gir jeg ikke respondentene en definisjon på hva som utgjør en gruppe eller hvor mange deltagere som skal til for at gruppa skal defineres som stor eller liten. Jeg ser i litteraturen at en gruppes samling av kunnskap og erfaringer gjør at den arbeider bedre enn enkeltpersoner frem til et visst punkt. Blir det for mange deltagere i møtet, mister møtet effektiviteten og kostnadene begynner å overstige gevinstene. Jeg har ikke et klart svar til etaten om hvor skillet mellom effektivitet og tap går når det gjelder det perfekte antallet møtedeltagere, men jeg erfarer at etaten selv opplever at en liten, fast gruppe er mer effektiv enn en større, tilfeldig sammensatt gruppe. Trekk jeg finner ved effektive grupper i litteraturen jeg har gjennomgått er at de har klare mål, fokusert diskusjon, felles forståelse av forventningene til gruppa, åpen kommunikasjon og at de tar beslutninger i fellesskap. Videre finner jeg at grupper kan bli mer produktive når de har gått gjennom prosesser.

Organisasjonskulturen påvirker møtekulturen i så stor grad at jeg i denne oppgaven velger å tillegge dem like mye vekt da jeg vurderer dem til å ha lik betydning for gjennomføringen av møtevirksomheten. Ledelse av møter innebærer som tidligere beskrevet et språkskapende samspill mellom mennesker, og dette krever at en kjenner til hvordan kommunikasjon fungerer. Jeg opplever i min undersøkelse at etaten foretrekker skriftlig kommunikasjon når de skal motta ny informasjon. Selv om de svarer at faste små team er mer effektive, klarer etaten å holde en åpen kommunikasjon også i større tilfeldig sammensatte grupper.

Kommunikasjon kan inneholde ulike budskap og vår fortolkningsramme, bakgrunn, kjønn og følelser vil være aktive deltagere når vi fortolker det motparten kommuniserer. Jeg finner at hvis organisasjonen har et felles språk kan dette bidra til å minimere tolkninger og kan hjelpe organisasjonen til å kommunisere internt for å forstå hverandre og lære av hverandre. Organisasjonens kommunikasjonsmetoder gjenfinnes i dens kultur; de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg innad i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang, 1995). Organisasjonslæring kommer til syne ved at organisatorisk adferd forandres. Møtekultur er et vanskelig tema og

jeg opplever at etaten har et arbeide å gjøre hvis de ønsker å bruke verdistyring for å regulere organisatorisk adferd.

Jeg har tatt et noe overfladisk søk på overskrifter i ulike nettaviser for å se hva respondentene har å sammenligne seg med. Det meste jeg leser i mediene antyder at møter ikke er ønskelig eller at en bør effektivisere dem. Avisartikler og bøker benytter ironi og store trykktyper for å fortelle oss at vi ikke er effektive nok i møter. Journalister benytter utdrag fra undersøkelser for å få et snev av legitimitet i sin søken etter de store overskriftene som selger. Vi kan likevel benytte artiklene som et verktøy for å tenke nytt og få nye ideer og andre synsvinkler.

Fordi jeg er ansatt i etaten så jeg et behov for å separere rollene som arbeidstaker og forsker. Jeg valgte derfor å benytte kvantitativ metode i forskningen i form av en spørreundersøkelse i stedet for personlige intervjuer. Jeg opprettet en testgruppe for å sikre at respondentene ville oppfatte spørsmålene på en enhetlig måte. Ved distribueringen av spørreundersøkelsen la jeg ved informasjon i e-posten og jeg gjennomførte en purrerunde for å oppnå høyest mulig svarprosent. Jeg fikk en svarprosent på 83 og mottok tilnærmet like mange svar fra begge kjønn. Alle avdelingene er representert med svar i undersøkelsen og respondentene i undersøkelsen består i hovedsak av etatens ledergruppe.

Operasjonalisering var viktig for å utforme spørsmålene i spørreundersøkelsen slik at jeg i størst grad kunne unngå tolkningsmuligheter. Det var særlig tre begreper som gikk igjen i undersøkelsen og som jeg vurderte formuleringen av: møter, møtevirksomhet og effektivitet. Jeg lagde egne definisjoner av møter og møtevirksomhet og skrev definisjonen i undersøkelsen rett over der respondentene kunne finne spørsmål relatert til termene. Jeg valgte etter mye overveielse å ikke legge føringer for termen effektivitet. I stedet for å gi respondentene en definisjon lar jeg svarene deres gi meg deres syn på hva de opplever som effektivt.

Kapittel 3 inneholder en analysemodell som viser hvordan en persons handlinger får konsekvenser for den avhengige variabelen ”effektivitet i møtevirksomheten” og hvilke uavhengige variabler som kan påvirke den.

Gjennom oppgaven finner jeg at undersøkelsen har komparativ validitet. Sammenligningen jeg foretar mot andre undersøkelser i oppgaven har derimot kulturell skjevhet og mangler komparativ- og ekstern validitet. Jeg finner at jeg ikke med sikkerhet kan si om intern

validitet og begrepsvaliditet er godt nok ivaretatt i oppgaven og jeg kan ikke utelukke at det finnes type I-, eller type II-feil i mine konklusjoner. Da jeg vurderer kriterievaliditeten for min undersøkelse opplever jeg at det er vanskelig for en forsker å gardere seg mot denne typen feil. Jeg vurderer likevel kriterievaliditeten i undersøkelsen min til å være tilstrekkelig god. Jeg vil også karakterisere undersøkelsen som pålitelig da jeg har gitt en testgruppe mulighet til å komme med innspill, og har stilt spørsmål som etaten finner relevante.

Jeg mottok tilnærmet like mange svar fra begge kjønn, og alle avdelingene er representert i undersøkelsen. Hver respondent bruker i gjennomsnitt 11 timer hver uke på møtevirksomhet, og de oppgir at cirka 35 prosent av denne tiden ikke er effektiv eller riktig bruk av deres tid.

To av punktene som oppfattes som store tidstyver er at møtedeltagerne og møteleder er for dårlig forberedt til møtet samt manglende oppstart av møte til rett tid. De punktene som minst oppfattes som tidstyver er at en godtar møtet på mangelfullt grunnlag, at det mangler sentrale og kritiske personer på møtet for å fatte beslutninger og at respondenten bare skulle deltatt på deler av møtet. Ut ifra disse svarene vurderer jeg det til at etaten gjør et godt forarbeid når de velger ut hvem de skal innkalle til møter.

I undersøkelsen svarer respondentene at anekdoter er noe av det de oftest opplever som en årsak til manglende effektivitet. Da de ble stilt det samme underspørsmålet under møtekultur, svarer likevel bare 56 prosent av respondentene at dette ikke er akseptabel oppførsel og bare 28 prosent sier ifra om dette i møter. Respondentene oppfatter dette som noe som ikke er effektivt, men i forhold til de fleste andre underspørsmålene om møtekultur får dette spørsmålet en lav score på at det ikke er akseptabelt. Gjennomsnittet av alle delsvarene om manglende effektivitet er 2,64 på en skala fra 1 til 5 hvor 5 er høyest. Like over dette snittet ser jeg at respondentene svarer at det er satt av for lite tid i møtene så de må ta opp temaet igjen i et nytt møte. Dette kan være et resultat av at de i møtekulturen til en viss grad tillater anekdoter og tema utenfor agendaen.

Alle delspørsmålene som omhandler møtekultur i undersøkelsen får høy score bortsett fra ett: toalettbesøk utenom pauser. At alle får høy score indikerer at det er stor enighet blant respondentene om hva slags oppførsel de opplever er akseptabel i møter. Likevel oppdager jeg at når jeg skiller kvinnenenes og mennenes svar har de noe ulik oppfatning om hva som er god møtekultur. I resten av undersøkelsen skiller svarene lite mellom kjønnene, men dette er ikke tilfelle ved spørsmålet om møtekultur.

Jeg finner stor enighet om at dominering av møter, bruk av telefon (for eksempel sms), gjøre annet arbeid under møtet, dagdrømme og sove ikke er akseptabel oppførsel. 88 prosent av respondentene mener det ikke er akseptabelt å oppdatere enkeltpersoner som stiller uforberedt. Dette funnet styrkes ved at respondentene tidligere også svarer at dårlig forberedte møteledere eller -deltagere bidrar til manglende effektivitet i møter. Respondentene er helt samstemte når det gjelder at surfing på nettet under møter ikke er akseptert. Selv om alle svarer at dette ikke er akseptabelt oppgir likevel bare 28 prosent at de sier ifra hvis situasjonen oppstår.

Jeg finner at ikke alle respondentene i undersøkelsen min velger å svare på om de sier ifra når de opplever uakseptabel oppførsel under møter. Dette gjør at jeg åpner for spekulasjoner omkring årsaken til dette. Kan det skyldes at respondentene sjelden opplever uakseptabel oppførsel under møter og dermed ikke behøver å si ifra, at de ikke tør å være åpne rundt tema som kan være vanskelige å ta opp, måten jeg har utformet delspørsmålene på eller ligger det andre faktorer bak som jeg ikke har kjennskap til?

Respondentene foretrekker å motta ny informasjon skriftlig i større grad enn via muntlige kanaler. I undersøkelsen ga respondentene en score som lå under gjennomsnittet på at møtet inneholdt informasjon de kunne tilegnet seg raskere på egen hånd, og de ga en lav score på at møtet ikke tilførte noe nytt. Dette kan bety to ulike ting:

1. At etaten distribuerer ny informasjon via e-post og via intranettet. Videre innebærer dette at respondentene opplever at møtetiden ikke kastes bort på informasjon, men at møtene i stedet tar opp temaer som etaten ser behov for å løse sammen i en gruppe. Ved å løse oppgaver sammen, opplever gruppa at møtet tilfører nye ting, og dette samsvarer med den lave scoren på at møtet ikke tilfører noe nytt.
2. Den lave scoren på at respondentene kunne tilegne seg informasjonen på egen hånd kan også innebære at etaten ikke er gode på å distribuere informasjon skriftlig, men at de heller benytter møter til å distribuere den. Hvis respondentene ikke har mulighet til å finne informasjonen på egen hånd, oppleves distribuering av informasjon under møtet som nyttig. Dette samsvarer med den lave scoren på at møtet ikke tilførte noe nytt.

Min erfaring med etaten leder meg til å tolke det første alternativet som mest sannsynlig, da jeg vet at etaten distribuerer mye informasjon skriftlig.

En liten fast gruppe mennesker (et team) oppleves som klart mer effektiv enn en større tilfeldig sammensatt gruppe. Likevel svarer respondentene at de tør stille spørsmål og klarer å følge agendaen også i store grupper.

Respondentene er mer positive til kursing i møtevirksomhet enn å skrive ned regler for hvordan den skal være. Respondentene ser potensialet for forbedringer i møtevirksomheten, men foretrekker en kort, inspirerende gjennomgang eller diskusjon i ledergruppa frem for et langvarig kurs.

De 25 respondentene utgjør 12 prosent av den totale arbeidsstokken i etaten. Jeg kan ikke generalisere mine funn fra disse 12 prosentene til å gjelde de resterende 88 prosentene. Manglende effektivitet i møtevirksomhet vil derfor forårsake prosentvis færre tapte årsverk for den største gruppen i etaten, enn det forsvinner for min gruppe med respondenter.

Jeg gjør en antagelse om at mine respondenter i utgangspunktet har en mer positiv innstilling til møter enn andre grupper i etaten. Selv om andre ansatte kunne gitt andre svar på de samme spørsmålene, tror jeg likevel at ansatte på alle hierarkiske nivåer i etaten kan kjenne seg igjen i de forholdene jeg har spurt om i undersøkelsen.

Ved å sammenligne min undersøkelse med 6 andre undersøkelser foretatt rundt samme tema i ulike land avdekker jeg naturlig nok store forskjeller. Jeg finner trekk fra de andre undersøkelsene som støtter funnene fra min egen undersøkelse, men ser samtidig at det er store variasjoner. Sammenligningen er ikke ment som et bidrag til ny forskning. Den er i stedet tenkt som et bilde av hvilke trender en kan oppleve på tvers av landegrensene. Den gir også en indikasjon på hvilke områder som kan virke mindre effektive når det gjelder møtevirksomhet. Dersom etaten opplever at de kan spare inn tid og kostnader ved å effektivisere møtevirksomheten kan denne sammenligningen være med på å gi en pekepinn til hvor de kan starte egne undersøkelser.

Jeg gjenkjenner at møter har positive så vel som negative trekk. Møter gir mennesker muligheten til å føle at de hører til et fellesskap og gir dem en mulighet til å dele sine personlige følelser og meninger. Møter kan frembringe konkrete ideer og disse kan en få drøftet fra ulike vinkler. De kan gjøre at du sparer tid, får frem nye og kreative tanker og kan

hjelpe medarbeidere til å utvikle sin evne til å tenke kritisk. På den annen side kan møter ta mye tid, og du er ikke garantert resultat. Medarbeidere bindes opp på samme tidspunkt, noe som kan svekke kundevennlighet og skape økt arbeidspress på andre medarbeidere. Møter med mange deltagere gir møtekverulanter muligheten til lettere å komme til ordet, og faste møter kan fort bli rutine som ikke lenger har en viktig agenda.

Utgangspunktet for denne undersøkelsen var å forske på effektiviteten i møtevirksomheten til en statlig etat. Jeg fremstilte tidlig 4 problemstillinger som har vært tema gjennom hele oppgaven. Jeg gjengir nå disse sammen med funnene jeg har kommet til under forskningsprosessen:

1. *Hvordan oppfatter etatens ledergruppe effektiviteten i egen møtevirksomhet?*

Etaten svarer i undersøkelsen at 35 prosent av tiden brukt på møtevirksomhet ikke er effektiv eller riktig bruk av dens tid. Dette gjør at jeg konkluderer med at møtevirksomheten har forbedringspotensial og jeg gjør en antagelse om at etaten vil være enig med meg når de får tilgang til disse resultatene.

2. *Hvilke trekk mener ledergruppen kan være årsak til manglende effektivitet i møtevirksomhet?*

Etaten opplever at dårlig forberedte møtedeltagere og møteledere, manglende oppstart av møter til rett tid og anekdoter og temaer som ikke er på agendaen er av de årsakene som oftest skaper manglende effektivitet i møter.

3. *Hvilken møtekultur opplever ledergruppen som god?*

Bruk av elektroniske medier (som telefon, surfing på nettet eller gjøre annet arbeid under møtet) er ansett som svært lite akseptabelt av respondentene. At noen får dominere møter, at en oppdaterer de som stiller uforberedt, og at noen dagdrømmer eller sover er heller ikke oppfattet som god møtekultur. Selv om disse punktene får høye score og anses som uakseptabel oppførsel, finner jeg at kvinner og menn i flere tilfeller har forskjellig oppfatning av hva som er god møtekultur.

Jeg finner også at respondentene til en viss grad godkjenner anekdoter under møter selv om de opplever at dette ikke er effektivt. Kjønnene har på enkelte punkter ulikt syn på hva som er god møtekultur, og respondentene sier ofte ikke ifra når de møter oppførsel under møtene som ikke er ansett som akseptert. Etaten opplever at møtevirksomheten

ikke er effektiv nok men vil ikke ha skrevne retningslinjer for hvordan møtevirksomheten skal foregå.

4. I hvilken grad har størrelse og sammensetning av møtegruppen innvirkning på effektivitet og åpenhet i gruppa?

Etaten svarer at små, kjente team er mer effektive enn større, tilfeldig sammensatte grupper, men respondentene opplever ikke gruppestørrelsen som hindrende for åpenhet i gruppa.

Jeg startet oppgaven med å si at jeg ønsket å finne ut om etatens ledergruppe opplever at dagens møtevirksomhet er effektiv og hensiktsmessig i forhold til deres verdier, oppgaver og budsjett. Opplever etaten at de gjennom møtevirksomheten og sine verdier og prosesser kan produsere beslutninger og behandle søknader med en effektivitet som positivt påvirker den økonomiske siden av virksomheten, eller finnes det forbedringspotensial? Inkluderes etatens mål for kostnadseffektivitet i dens møtevirksomhet? Jeg opplever at etatens verdier gjenspeiles i dens møtekultur, og at menn og kvinner oppfatter møtekulturen noe forskjellig. Likevel fremstår etaten samlet i sitt verdisyn i undersøkelsen min. Jeg finner at etaten kan bli mer effektiv i sin møtevirksomhet. Dette påvirker hvor mye tid de har til sine andre oppgaver utenom møtene, hvor mange ansatte de trenger for å kunne overholde sine krav fra departementet og budsjettsituasjonen i etaten. Jeg finner at etaten i større grad kan ta med seg målene om kostnadseffektivitet inn i møtevirksomheten.

Undersøkelsen har gitt meg noen svar på problemstillingene mine, men konklusjonene kan ikke trekkes lenger enn til denne undersøkte etaten på dette aktuelle tidspunktet. Med tanke på den litteraturen jeg har gjennomgått og de undersøkelser jeg har sett på i forbindelse med oppgaven, opplever jeg at etaten ikke er unik med tanke på dens noe manglende effektivitet i møtevirksomheten.

Litteraturliste

Alexander, Jennifer Karns (2008): The mantra of efficiency: from waterwheel to social control. The John Hopkins University Press

Argyris, C. (1990). Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning. Boston: Allyn and Bacon.

Argyris, C. og Schön, D. (1978): Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA, Addison Wesley.

Aune, Asbjørn (2007) Kvalitetsdrevet ledelse - kvalitetsstyrte etater Gyldendal Akademisk

Bang, Henning (2010): Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter

Bang, Henning (1995): Organisasjonskultur. Oslo: Tano.

Busch, Tor, Johnsen, Erik og Vanebo, Jan Ole (2003). Endringsledelse i det offentlige. Oslo: Universitetsforlaget AS

Busch, Tor, Johnsen, Erik og Vanebo, Jan Ole (2009). Økonomistyring i det offentlige. Oslo: Universitetsforlaget AS

Chan, Janis Fisher (2003). The Jossey-Bass academic administrator's guide to meetings. John Wiley & Sons, Inc.

Denk, Thomas (2002). Komperativ metod –förståelse genom jämförelse. Studentlitteratur AB, Lund

Eggersen, Robert (1995). Utdrag fra møteboka : analyser og vurderinger. Pedagogisk forum.

Eikenes, Randi (2001). Å lede møter. Kommuneforlaget.

Erlien, Bente (2003): Intern kommunikasjon. Oslo: Universitetsforlaget.

Esaiasson, Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik, Wängnerud Lena (2010): Metodpraktikan. Norstedts Juridik AB.

Forsth, Leif-Runar (2004). Praktisk nytenkning: systematisk og kreativ problemløsning. Aquarius Forlag as

Forsyth Donelson R. (2006). Group dynamics. Thomson Learning Inc

Haraldsen, Gustav (1999). Spørreskjemametodikk etter kokebokmetoden. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Henkel, Shri L (2007). Successful meetings: how to plan, prepare and execute top-notch business meetings. Atlantic Publishing Co.

Hindle, Tim (2000). Møteteknikk. Cappelen forlag.

Hirokawa, R. Y., Erbert, L., & Hurst, A. (1996). Communication and group decision-making effectiveness. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Hirokawa & M. S. Poole (1996). Communication and decision making. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Jacobsen, Dag Ivar og Thorsvik, Jan (2002): Hvordan organisasjoner fungerer. Oslo: Fagbokforlaget.

Jennings, Matthew (2007). Leading effective meetings, teams, and work groups in districts and schools. ASCD.

Johnsen, E. (1975): Teorien om ledelse. København, Nyt Nordisk Forlag.

Kaye, Steve (1998): The managers pocket guide to effective meetings. HRD Press Inc., US

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

Mahoney, T. A. (1990). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness, and change i J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), Productivity in organizations (pp. 13–39). San Fransisco: Jossey-Bass.

Newell, Michael W. (2005). Preparing for the project management professional (PMP) certification exam. Amacom

Osborn, A. F. (1957). Applied Imagination. New York: Scribner.

Rothwell Dan J. (2010). In Mixed Company: Communicating in Small Groups and Teams. Cengage learning.

Skog, Ole-Jørgen (2004). Å forklare sosiale fenomener. Gyldendal akademisk forlag

Skogstad, A og S. Einarsen (2002): Ledelse på godt og vondt. Bergen: Fagbokforlaget Vigomostad & Bjørke AS.

Snair, Scott (2006). Stopp møtet. Damm & Sønn AS

Streibel, Barbara J. (2007) Plan and conduct Effective meetings: 24 steps to generate meaningful results. McGraw-Hill Companies, Inc

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

Vedlegg

1. Tabell sammenligning av undersøkelser
2. Oversikt over utregninger

Figurer og modeller

Figur 1: Bangs diskusjonsforløp i ledergruppemøter	side 19
Figur 2: Newells graf om kostnader.	side 29
Figur 3: Ringelmanns graf om kostnader	side 29
Analysemodell	side 46

Sluttnoter

¹ <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article54131.zrm>

² <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article51275.zrm>

³ <http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=10012186>

⁴ <http://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/30B48F75-E960-499D-9700-E41382044E1D/0/DDL2000Statusrapport.pdf>

⁵ <http://www.meetingconsult.no/om-oss/forskning-moter.html>

⁶ <http://www.expressen.se/ekonomi/1.2248462/forsenade-far-gora-armhavningar-infor-chefen>

⁷ <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=020021200902264C037502223C88158ED0D7606AA4B585&serviceId=2>

⁸ A network MCI Conferencing White Paper. Meetings in America: A study of trends, costs and attitudes toward business travel, teleconferencing, and their impact on productivity

(Greenwich, CT: INFOCOMM, 1998), 3. og Robert B. Nelson and Peter Economy, Better Business Meetings (Burr Ridge, IL: Irwin Inc, 1995), 5.

⁹ http://meetingsnet.com/associationmeetings/mag/AMApril11_BigNewsAboutMeetings.pdf

¹⁰ http://meetingsnet.com/corporatemeetingsincentives/news/california_bans_travel_for_state_employees_0502/

¹¹ <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayPDF&documentId=020093201006043MFHUN13GFUS0ER83Y3FLZEU10020101121C&serviceId=2>