



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Bacheloroppgave

AM301314 - Bacheloroppgave

En undersøkelse om hvilke faktorer som påvirker møte-effektivitet

Kandidatnummer 10004 og 10001

Totalt antall sider inkludert forsiden: 40

Innlevert Ålesund, mai 2018

Studiepoeng: 15

Veileder: Elena Panteleeva

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at NTNU vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk.	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage med forfatter(ne)s godkjenning.

Opgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved NTNU en vederlagsfri rett til å

gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 28.05.2018

Forord

Denne oppgaven er gjennomført som en del av bachelorstudiet for markedsføring og ledelse ved institutt for internasjonal forretningsdrift ved NTNU i Ålesund. Vi er to studenter fra ulike spesialiseringer som har samarbeidet. En av oss har studert eksportmarkedsføring mens den andre har studert handel og salg. Begge har studert emner innenfor organisasjon og ledelse og organisasjonspsykologi, og det er innenfor dette området vi har valgt å skrive. Det har vært en lærerik og interessant prosess både på grunn av et spennende tema og fordi det er lærerikt og utfordrende å benytte vitenskapelig metode i arbeidet.

Problemstillingen vokste frem som et resultat av at vi ofte har diskutert hvordan effektivitet i gruppearbeid og i møter påvirker vår tilfredshet. Vårt utgangspunkt var vår egen oppfatning av at opplevd møte-effektivitet kan bidra til jobbtildfredshet, noe vi i forlengelsen tenkte kan føre til økt lønnsomhet for organisasjonen. For å undersøke dette måtte det i første omgang lese hva andre mente og hadde undersøkt om samme tema. Deretter måtte vi forsøke belyse hva som påvirker at mennesker opplever møte-effektivitet. En kan tenke seg at fokus på dette kan trigge endringer som kan gjøre hverdagen enklere for ansatte og ledere. Vi har tatt flere forbehold for å kunne lage rapport og konklusjon og håper at noen senere vil ta tak i vår oppgave for å studere videre de faktorene vi har belyst. Oppgavens innhold er begrenset av tid tilgjengelig og at dette var vår første store oppgave med bruk av vitenskapelig metode, noe som skiller seg vesentlig fra vanlige innleveringsoppgaver og arbeidskrav der man drøfter ulike tema.

Vi ønsker å takke veileder Elena Panteleeva for å rettlede og utfordre oss underveis i prosessen og ønsker også takke forelesere ved NTNU innen fag som organisasjon, ledelse og vitenskapelig metode. Vi har definitivt lært mye underveis som vi kan ta med oss videre.

Sammendrag

Ved bruk av teorier fra pensumbøker, artikler funnet på nett, andres oppgaver samt data fra egne undersøkelser belyser denne oppgaven viktige faktorer som spiller inn på ansattes opplevelse av møte-effektivitet. Målet med oppgaven har vært å bruke data og teorier til å forme et svar på oppgavens problemstilling.

Første steg var å gjøre en undersøkelse, et pre-studie blant en liten gruppe respondenter for å samle informasjon om faktorer de mente påvirker møter. Vi ville identifisere variabler (vi kaller de faktorer) for mer forståelse og innsikt. Deretter utformet vi et spørreskjema på bakgrunn av de faktorene vi hadde samlet inn, for via en kvantitativ undersøkelse å finne ut i hvilken grad respondentene mente noen faktorer var viktigere enn andre, samt å se om det var enighet om hvilke faktorer som påvirker møte-effektivitet. Etter å ha samlet inn svar analyserte vi data vi hadde fått inn og skrev rapport og konklusjon. Vi tok altså først i bruk kvalitativ metode (i pre-studiet) og deretter kvantitativ metode. Spørreskjema ble distribuert til utvalgt målgruppe definert som sysselsatte mennesker i Norge. Etter å ha analysert data skulle vi gjerne undersøkt mer fordi svarene gjorde oss mer nysgjerrig på hva som lå bak funnene våre.

Oppgaven er organisert etter kapitler der vi først presenterer bakgrunn for studiet, objekt og problemstilling. Deretter presenterer vi relevant litteratur og teori før vi går videre til å forklare bruk av metode. I de to siste kapitlene presenteres resultat av undersøkelser og drøfter disse i lys av teoriene før hele oppgaven avsluttes med en konklusjon.

Det var lite å finne av tilsvarende undersøkelser på forhånd. En grunn til det kan være at det er et stort tema der svært mange faktorer vil spille inn, både kjente og ukjente og dermed kan en argumentere med at det er tilnærmet umulig å finne tydelige svar eller årsakssammenhenger. Dette oppsummerer også vår konklusjon. Et slikt resultat kan på en side være en svakhet med undersøkelsen, men vi har lært at forskning bør være kumulativ så tanken har vært at noen senere kan bygge på eller utføre tilsvarende undersøkelse for et tydeligere bilde av hvordan ulike faktorer påvirker opplevd møte-effektivitet. Vår vinkling har vært å kartlegge faktorer og gi en beskrivelse av situasjonen.

Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	1
<i>Sammendrag</i>	2
1. Innledning	4
1.1. Bakgrunn	4
1.2. Studie subjekt, møte-effektivitet	6
1.3. Problemstilling	7
2. Teori	9
<i>Ifølge veiledningen til bacheloroppgaven er hensikten</i>	<i>9</i>
2.1 Målsetning: motivasjon- og målsettingsteori	9
2.2 Kommunikasjon	11
2.2.1 Kommunikasjonsmodellen:	11
2.2.2 Formidling. Kommunikasjon av resultat ved slutt og i etterkant. Rapportering:	12
2.3 Gruppedynamikk	13
3. Metode	15
3.1. Design	15
3.1.1. Kvalitativt intervju:	16
3.1.2. Undersøkelse, kvantitativ metode	18
3.2. Datainnsamling og dataregistrering (program)	20
3.2.1. Populasjon og utvalg i den kvantitative undersøkelsen	21
3.2.2. Evaluering av metode.	22
3.3 Reliabilitet	23
4. Resultat	24
4.1 Resultat kvalitativ undersøkelse	24
4.2 Kvantitativ undersøkelse – rapportering av resultat.	24
Kapittel 5. Analyse og drøfting	32
5.1. Hvordan påvirker agenda møteeffektivitet?	33
5.2. Hvordan påvirker deltakerne møteeffektivitet:	36
6. Konklusjon	40
Referanser	41
<i>Vedlegg</i>	<i>1</i>

1. Innledning



Figur 1 Illustrasjon

Illustrasjonen (fig.1) gjenspeiler en møtesituasjon der deltagerne er usikre på faktorer som agenda, hvem som har ansvar for de ulike arbeidsoppgavene mm, samt ansattes ønske om at møter skal være godt planlagt og gjennomføres effektivt. En kan forestille seg at det ikke er et godt utgangspunkt for et effektivt møte når saker fra forrige møte ikke er fulgt opp, riktige personer ikke er tilsted og noen bruker mye av tiden til å prate om ferien sin.

Daglig involveres arbeidstakere i møter av ulik art på arbeidsplassen. Det er strategimøter, samarbeidsmøter, informasjonsmøter, beslutnings-møter, oppdateringsmøter med videre. Noen møter setter man selv rammene for, mens andre møter blir man innkalt til. Noen møter er planlagt i god tid mens andre bestemmes i siste liten. Noen har en tydelig agenda og en tydelig møteleder mens andre møter er mer ustrukturert med ordet fritt. Det man kan anta er felles for møter er at alle har et mål om å produsere en eller annen form for resultat som skal kunne benyttes i arbeidet videre, og at alle møter innebærer en form for samarbeid og kommunikasjon mellom ulike mennesker.

1.1. Bakgrunn

Rundt omkring på norske arbeidsplasser brukes mye tid til møtevirksomhet og da er det viktig at de faktisk oppleves produktive. Vi som skriver oppgaven har selv opplevd å bruke tid på møter som har manglet plan og struktur, og dermed endt opp med en følelse av bortkastet tid som kunne blitt brukt mer effektivt. Dette ønsket vi å se nærmere på og fant ut at vi ikke er alene om å føle det slik. Førsteamanuensis ved psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo, Henning Bang, har funnet ut at norske toppledergrupper både i privat og offentlig sektor opplever at så mye som førti prosent av tiden de bruker i møter føles bortkastet (Myklemyr,

2012). Når ansatte i Norge samtidig bruker omtrent halvparten av arbeidstiden sin på møter, kan man anta det eksisterer et dilemma. En kan tenke seg at det vil være samfunnsnyttig å øke effektiviteten og tilfredsheten med møter som holdes i tilknytning til arbeid. Denne antagelsen styrkes av at det finnes flere artikler om at lite effektive møter også gir økonomiske konsekvenser.

I et debattinnlegg (Wergeland-Jensen, 2014) 4. juni 2014 skriver administrerende direktør i AS3 Einar Wergeland-Jensen, og sjefsøkonom i NyAnalyse Terje Strøm at svak ledelse og dårlig møtekultur i offentlig sektor sløser bort minst tre milliarder kroner per år. Ifølge Terje Strøm koster dessuten dårlige møter samfunnet 11,3 milliarder kroner hvert år, noe som tilsvarer 18 000 årsverk. Ut fra dette kan en anta det er behov for å lære hva som påvirker et møte positivt og negativt fordi man da har en mulighet til å justere eller påvirke de enkelte faktorene (Solem, 2014).

Forskning dreier seg om å undersøke sammenhenger, og oftest er det en retning på disse, det vil si at et fenomen kan forklares av et annet fenomen (Johannessen, et al., 2016). Samtidig kan beskrivende statistikk belyse et forskningsspørsmål og belyse en situasjon. For å undersøke sammenheng mellom alle de faktorene et møte består av og i hvilken grad deltagerne opplever møte-effektivitet kan en i første omgang definere de ulike faktorene møter består av, og samtidig spørre respondentene i hvordan de vil rangere viktigheten av disse.

Belyser man hvilke faktorer som oppleves som nødvendige og eventuelt hvilke faktorer som anses som mindre viktige, kan en senere teste ut hvordan forbedringer og endringer av de ulike faktorene kan føre til mer effektive møter. Et eksempel kan være om det kommer frem i undersøkelsen at handlingspunkt anse som svært viktig av respondentene, da har man et grunnlag for å undersøke nettopp det videre. En kunne eksempelvis utforme en hypotese om at handlingspunkt gir mer effektivt resultat enn møtereferat, gjøre eksperiment, dokumentere og analysere. Det presiseres her at denne oppgaven kun har som formål å belyse situasjonen.

Som nevnt tidligere er møter forsket lite på og noe av grunnen kan være kompleksiteten ved å måle sammenhenger når så mange faktorer spiller inn. Det vil være vanskelig å påvise årsakssammenhenger og det vil kunne finnes bakenforliggende årsaker som f.eks familiesituasjon, helse, økonomi, personlig kjemi med andre på møtet, tidspress eller annet som påvirker resultatet. Likevel kan en tenke seg at ved å forske mer på møter kan ulike beskrivelser av situasjonen samlet antyde hva som skal til for å forbedre møte-effektiviteten. Slik kan forskning bygge på tidligere forskning.

En kan stille seg spørsmålet: Hva er undersøkelsens formål og hva det er som skal undersøkes.

Svaret på dette vil synliggjøres via en formulert problemstilling senere i oppgaven men som synliggjort over tyder mye på at det eksisterer et behov for å effektivisere møter. Dette er vårt utgangspunkt for oppgaven. Man kan si at det som blir vist til her, at så mange mennesker føler de kaster bort tid i møter, er et fenomen, og dette fenomenet behøves det mer forskning på. Ved å gjøre kvantitativ analyse og ved å beskrive statistikk kan en se etter tendenser, forskjeller og likheter.

Førsteamanuensis Henning Bang har også ledet et større forskningsprosjekt, et studium av ledermøter og effektivitet i toppledergrupper. I en masteroppgave av Mariann Reinås Ovesen (2017: 5) basert på dette studiet kan man lese:

«Det meste av toppledergruppens kollektive arbeid utføres gjennom møter. Det er derfor av spesielt stor betydning at disse møtene fungerer effektivt. Det er imidlertid svært lite forskning på effektivitet i toppledergruppemøter til tross for den sentrale rollen disse møtene har i organisasjoners strategiske, institusjonelle og operasjonelle styring» (Reinås Ovesen, 2007)

Det finnes allerede en del nettartikler med tips til effektive møter og møtestruktur, skrevet av personer med ulik grad av faglig bakgrunn. Et godt eksempel på en forklarende artikkel er en man finner på nettsidene til BI (2017) som forteller at kravet til gode, konstruktive og strukturerte møter øker. *«Man har ikke lenger råd til sent leverte agendaer, møter uten tid til diskusjon, dårlige møtereferat og usikkerhet rundt hva som ble vedtatt og hvem som fikk ansvaret for oppfølging og gjennomføring»*. Denne påstanden styrker vår oppfatning om at møter er et område verdt å undersøke nærmere. Utfordringen er som nevnt at mange faktorer spiller inn, men undersøkelser og forskning kan bygge på, og utfordre hverandre. (Karevold, 2017).

Det finnes en del gode råd om effektive møter, spesielt fra artikler i ulike magasin og næringslivsaviser. En kan stille seg spørsmål om hvor mye undersøkelse som ligger bak disse artiklene, hvilken faglig tyngde de har og om agenda for publisering kan være preget av et ønske om å lage selgende artikler. Det finnes også mange en foredragsholder som holder inspirasjonsinnlegg om hvordan man skal samhandle med hverandre på arbeidsplassen, en kan tenke seg møter kan være et moment de kan snakke om. Uansett kan en bli nysgjerrig på om de gode rådene er tatt i bruk rundt omkring på norske arbeidsplasser.

1.2 Studie subjekt, møte-effektivitet.

Ifølge Statistisk sentralbyrå er arbeidsstyrken i Norge ca 69,5% av befolkningen noe som tilsvarer 2 770 000 mennesker. Dette inkluderer både sysselsatte og arbeidsledige. Ca 66,8% er

i arbeid, noe som tilsvarer 2 660 000 mennesker (Statistisk sentralbyrå, 2018).

En kan tenke seg at også tall fra statistisk sentralbyrå har en viss feilmargin men her antas det at dette er riktige tall. Fra Statistisk sentralbyrå sin egen faktside om arbeid er sysselsatte kategorisert som mennesker i alderen 15-74 år mens det i denne undersøkelsen er målt resultat fra personer i alderen fra 20 til 69 år.

Møte-effektivitet blir i oppgaven vinklet fra ansatt-perspektiv. Dette medfører som nevnt sannsynligvis en stor del feilkilder, og gjør igjen at oppgaven har som formål å belyse mer enn den har til formål å konkludere. Man må også åpne for at de som svarer på undersøkelsen kan ha ulike oppfatninger om hva møte-effektivitet er, og må derfor begrense målsetningen til å se etter tendenser. En kan tenke seg det er en rekke faktorer som kan påvirke menneskers opplevelse av effektivitet. Det eksisterer sannsynligvis ulike oppfatninger av samme begrepsformulering. Selv hvor mye arbeid som legges i å begrense ulike oppfatninger i en undersøkelse er det sannsynligvis umulig å komme helt bort fra det. Faktorer som personlighet, kulturelle ulikheter, dagsform, utenforstående skjulte faktorer mm. kan også være med på å påvirke respondentenes oppfatning av spørsmål i undersøkelsen. Det kan også tenkes det finnes skjulte grunner for å svare slik man gjør.

I oppgaven er begrepet «opplevd effektivitet» brukt istedenfor «effektivitet» Grunnen til dette er nettopp at det er for mange variabler når det kommer til virkelig effektivitet til at vi kunne bruke dette som tema. Mens effektivitet er svært utfordrende å måle vil opplevd effektivitet være mer målbart. Vi måtte ha indikatorer det er mulig å registrere. Det er ikke mulig å undersøke «alt» og dermed har vi forenklet og funnet noen indikatorer som er typisk for opplevd effektivitet (Johannessen, et al., 2016). Utvalg og begrensninger er videre behandlet i kapittel om metode.

Opplevd møte-effektivitet: Vi har tatt utgangspunkt i hvordan teameffektivitet er definert i boken psykologi i organisasjon og ledelse (2015: 340): «*i hvilken grad det er overensstemmelse mellom de målene en har og de resultatene en faktisk oppnår*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vår definisjon av opplevd møte-effektivitet er utledet til: «*hvordan ansatte opplever møtene som effektive i forhold til sine oppfatninger om hva effektivitet er.*

1.3. Problemstilling

Arbeidet med problemstillingen vært utfordrende og avgrensning har vært i fokus. Helt fra vi startet prosessen med å skrive bacheloroppgave har vi hatt et sterkt ønske om å skrive en oppgave som kan bidra til noe fornuftig i etterkant. Vi har hatt stor interesse for fagene som

har omhandlet organisasjon, organisasjonspsykologi og ledelse. I utgangspunktet ønsket vi derfor å belyse temaet med en bred vinkling, store undersøkelser og finne et fasitsvar på god møtestruktur for økt jobbtillfredshet, en fasit vi kunne servere bedriftsledelser som kunne bruke de til å forbedre sine møter og bli mer effektive. Dessverre måtte vi etterhvert innse at det var nødvendig å begrense omfanget av undersøkelsen av hensyn til tilgjengelig tid og ressurser. En problemstilling skal belyse det man vil forske på, og begrensninger nevnt over innsnevret hva som ble mulig å få til. Dette er svært utfordrende når målene er så store i utgangspunktet. Fra å ville finne den ultimate oppskrift på et perfekt organisert møte måtte oppgaven fokuseres, konkretiseres og avgrenses slik at spørsmålet ble forskbart. Det var ønsket å forankre oppgaven i psykologi i organisasjon og ledelse, og å se om resultatene kunne knyttes mot teorier og artikler om temaet i litteraturen. Også her måtte målet være å se etter mulige sammenhenger istedenfor tydelige konklusjoner.

For å konkretisere fokusområde i oppgaven ble det definert en problemstilling:

«Hvilke faktorer påvirker opplevd møteeffektivitet blant ansatte i Norge?»

Hva som skal undersøkes er respondentenes oppfatning av hvilke faktorer som påvirker møteeffektivitet. Hvem som skal undersøkes er yrkesaktive mennesker (ansatte) i Norge som da naturlig begrenses til de som er i aldersgruppen som arbeider, altså ikke barn og pensjonister. For å gjøre problemstillingen enklere å besvare, velger vi å dele opp i to forskningsspørsmål som kan belyse hva som har påvirkning på møteeffektivitet:

- Hvordan påvirker agenda møteeffektivitet?
- Hvordan påvirker deltakerne møteeffektivitet?

2. Teori

Ifølge veiledningen til bacheloroppgaven er hensikten med å benytte teori fra fagområdene å bruke den til å besvare overordnede utfordringer i oppgaven, for eksempel identifisere et sett av variabler og etablere et grunnlag for dataanalyse. I denne oppgaven er målet med bruk av teori å se teorien opp mot resultat fra undersøkelsen og drøfte sammenhenger og forskjeller. Dette vil forsøke svare på problemstillingen, belyse situasjonen og antyde hva som kan forskes på videre. Kanskje finnes koblinger mellom teoriområdene og de faktorene som danner grunnlaget for opplevd møte-effektivitet i positiv eller negativ form og som undersøkelsen belyser.

Det finnes ikke noen klar teori om møtevirksomhet men det finnes flere teorier fra organisasjonspsykologien som er relevant for faktorene et møte består av. Det er disse som blir diskutert i oppgaven. Ut fra pensum har vi plukket noen områder å se nærmere på. Dette er:

- **Målsetning.** Agenda beskriver ofte målsetningen og planen for et møte og som har en intensjonsvekkende rolle. En **agenda** kan eksempelvis svare på spørsmål om hvorfor man skal være tilstede og hvor man skal videre.
- Det andre området er hvordan **interaksjon** mellom deltagere påvirker møteeffektivitet og innenfor temaet er både teorier **om kommunikasjon og handling** interessante.
- Til slutt er **møtedeltagerne** en uunnngåelig del av møter. Det er de som skal kommunisere, løse utfordringer og beslutte. For å komme i mål må de samhandle frem til et resultat. Tredje område som dermed er plukket ut er **gruppedynamikk**.

2.1 Målsetning: motivasjon- og målsettingsteori

Innen motivasjon og motivert adferd på arbeidsplassen skiller moderne organisasjonspsykologi mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Blant de kognitive motivasjonsteoriene finner man målsettingsteori. Der ser man på motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, ytre og indre belønning og egen ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det nevnes at mennesker behandler informasjon de mottar, og bruker denne informasjonen til beslutnings- og handlingsvalg. Med andre ord er mennesker rasjonelle handlingsaktører og det skrives om forventningsteorier som omhandler at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker. Forventninger om resultat som for eksempel resultat fra et møte, kan måles mot belønning i vid forstand. Med det kan man forstå at det kan måles som ytre

belønning i form av lønn og materielle verdier, eller rett og slett tilfredsstillelse av behov for det man ser på som en god løsning for seg selv. Dette kan eksempelvis være aktelse etter en presentasjon eller god innsats med videre. Den ansattes innsats kan i slike tilfeller sies å være instrumentet i oppnåelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Målsettingsteori står sentralt innen motivasjon på arbeidsplassen og legger vekt på målsetning som motivasjonsfaktor og at intensjonen en ansatt har om å arbeide mot et bestemt mål i seg selv er en motivasjonskraft (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Så er det diskutert i pensum i hvilken grad resultatene blir bedre om de ansatte får anledning til å delta i målsettingsprosessen eller om de ikke får anledning. Det som fremheves som viktigst i teoriene her er at spesifikke mål fremmer ytelse, noe som kan ha relevans til bruk av agenda i møter.

To betingelser forsterker det målrettede engasjementet, nemlig målforpliktelse og individets subjektive mestringsevne. Med målforpliktelse menes at ansatte aksepterer og forplikter seg til målet (commitment) og at de ikke på egen hånd prøver å endre eller forlate det. Når det gjelder subjektiv mestringsevne menes ansattes egen tro på å faktisk lykkes (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

En agenda er en sakliste for møtet. Noen bruker også synonymet dagsplan. I vår oppgave antar vi at agendaens innhold gjenspeiler målsetning for møtet, at den gir den ansatte en oppfatning av hvorfor man skal være tilstede, antyder hva som er forventet og om nevner dersom det er mål om å komme til avgjørelser. Dermed kan en agenda ha rolle som motivasjonsvekkende.

I masteroppgaven «Effektivitet i toppledergruppemøter» forklares hvordan Mosvick og Nelson (1996, som sitert i Reinås Ovesen 2007) beskriver diskusjonen i et møte uten klart mål. De beskriver det som et «informasjonsprosesseringsanarki». Når utgangspunktet oppfattes ulikt av møtedeltakerne resulterer det i respons i forskjellige retninger. Dersom gruppen har et uklart mål kan tema lett forandre seg etter hvert som diskusjoner utspiller seg. Mosvick og Nelson (1996, som sitert i Reinås Ovesen 2007) hevder at et klart mål for møtet vil bidra til en mer fokusert diskusjon da det er tydelig for møtedeltakerne hva de skal utføre sammen. Det ble i oppgaven også vist til resultat som viser at målets klarhetsgrad er signifikant assosiert med gruppeprestasjon. ($r = .42, p < .05$) (Reinås Ovesen, 2007). Dette bekrefter at tidligere forskning dokumenterer viktigheten av et tydelig mål, noe som kan assosieres med viktighet av en tydelig agenda.

Vedrørende møtereferat og handlingsplaner kan det i løpet av, eller i etterkant av møter

presenteres slike som da vil være en synliggjøring og bekreftelse på hva møtet resulterte, altså et dokument på måloppnåelse.

I den kvantitative undersøkelsen ble det stilt spørsmål utledet av nevnte teorier og undersøkelser og respondentene ble også bedt om å vekte hvor viktig det var for opplevd møte-effektivitet at faktorer som agenda, referat, handlingsplan mm. var tilstede.

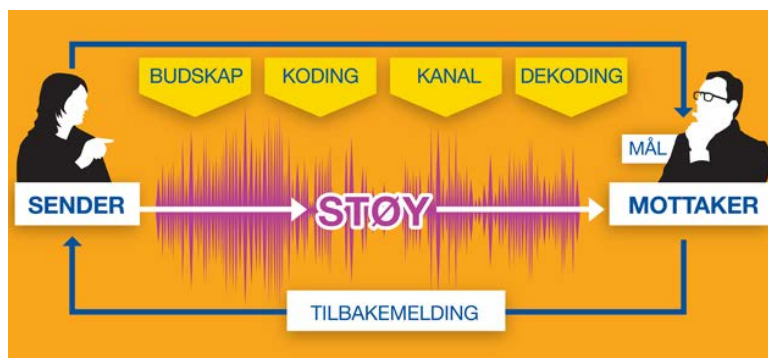
2.2 Kommunikasjon

Det finnes ikke noen overordnet kommunikasjonsteori men en rekke forskjellige innfallsvinkler til det sammensatte fenomenet som kommunikasjon er. Ifølge boken psykologi i organisasjon og ledelse er det minst to definisjoner og oppfatninger om kommunikasjon som kan anvendes innenfor organisasjoner. Den første betrakter *kommunikasjon som utveksling av informasjon* mens den andre vektlegger *prosessen der man skaper mening med det som blir formidlet* (Kaufmann & Kaufmann, 2011). I boken «hvordan organisasjoner fungerer» beskrives kommunikasjonens funksjoner videre som formidling av informasjon og formulering av mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Fra de to pensumbøkene kan vi dermed oppsummere noen av kommunikasjonens formål som **Formidling. Formulering. Skape mening.**

En undersøkelse kan måle om respondentene oppfatter formålene som oppfylt, og om de er enig i at disse formålene er viktige. Dette kan gjøres ved å be respondentene rangere viktighet av ulike faktorer som samstemmer med formidling, formulering og skape mening i forbindelse med at de svarer på om de samme faktorene er sjeldent eller ofte er tilstede i møter.

2.2.1 Kommunikasjonsmodellen:

Forskere hevder at det å inneha kommunikativ kompetanse, altså evne til å forstå og videreformidle informasjon, er en avgjørende forutsetning for å få til effektive ledelse, uansett organisasjonsform (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Viktige komponenter i kommunikasjonsmodellen er illustrert i følgende bilde (se fig.2) som viser en «sirkel» av hvordan ulike moment påvirker hverandre. En avsender sender avgårde et kodet budskap via en kanal hvor en mottaker i andre enden må dekode budskapet. Mottakeren sender så tilbakemelding til avsender. Hele veien er kommunikasjonsmodellen preget av støy, det vil si ulike former for forstyrrelse som for eksempel bruk av fremmedord, kulturforskjeller, holdninger til avsender og/eller mottaker, fysisk støy, dagsform, uklarhet med mer:



Figur 2 Kommunikasjonsmodell (Dahl & Befring, 2018)

Hva ønsker senderen å formidle? Hva inneholder faktisk senderens budskap? Hvilke signaler når frem til mottakeren? Hvilke tilbakemeldinger gis? Hvilken mening legger mottakeren i de signalene som han/hun mottar? (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Dette er viktige spørsmål innen kommunikasjon.

2.2.2 Formidling.

Kommunikasjon av resultat ved slutt og i etterkant. Rapportering:

Formidling er et vidt begrep. Agenda er tatt opp tidligere så i denne delen er det valgt å se nærmere på en faktor med potensielt avklarende funksjon, nemlig tilbakemelding. Her kan man koble inn møtereferat og handlingsplaner, samt bekreftelse av at medlemmer er enige i beslutninger og alle vet hva er deres oppgaver er når møtet heves.

Noen møteledere og referenter har begynt å ta i bruk aksjonspunkt istedenfor møteagenda. Dette er interessant da det er en annen måte å kommunisere på enn kun møtereferat som mange bruker. Istedenfor å kommunisere en oppsummering der kanskje punktene er bakt inn i teksten, velger de å kommunisere tydelige aksjonspunkt med delegering av oppgaver til de ansatte. Kanskje er dette en mer effektiv måte å få ting gjort på. En undersøkelse kan belyse om aksjonspunkt vurderes som viktig for opplevd møte-effektivitet.

2.2.3 Formulering og skape mening

Når det gjelder å skape mening med det som blir formidlet må en anta det er en av hovedgrunnene til at man møtes så dette er også et område det er interessant å se nærmere på. En kan tenke seg at kommunikasjon er nødvendig for å skape struktur og bidra til at arbeidsoppgaver blir synliggjort. Tidligere i oppgaven er det nevnt en studie av Henning Bang og en masteroppgave med hans studie som utgangspunkt. I masteroppgaven ble noen faktorer spesielt fremhevet som positive i forhold til påvirkning på møteeffektiviteten. En av disse

faktorene som ble fremholdt som viktig i tillegg til målets klarhetsgrad, og om det ble fokusert effektivt, var graden av fokusert kommunikasjon. Med fokusert kommunikasjon menes i hvilken grad kommunikasjonen holder seg til tema eller sporer av. (Reinås Ovesen, 2007). Verbal (språklig) kommunikasjon fremgår gjennom samtaler, informering og diskusjon. Når kommunikasjon beskrives som grader av fokusert eller ufokusert betyr fokusert i tråd med tema og mål, mens ufokusert betyr som nevnt avsporinger (Reinås Ovesen, 2007). En undersøkelse kan blant annet måle om respondentene føler tiden blir utnyttet på en god måte, om møtedeltagerne stiller forberedt og om diskusjonene er arbeidsrelaterte.

Videre kan man i boken psykologi i organisasjon og ledelse se sammenheng og fellestrekk mellom benevnelsene ufokusert kommunikasjon og støy. Støy kan eksempelvis være at man diskuterer private saker i arbeidsmøter eller at diskusjoner sporer av på andre måter. Diskusjoner som sporer over i ikke-relevante tema kan være en kommunikasjonsbarriere og virke forstyrrende i kommunikasjonsprosessen. Dette kan forhindre hvordan deltakere evner å oppfatte og bearbeide informasjon. Det kan også være at deltagerne ikke forstår hverandre av flere årsaker (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Formuleringer ble lenger opp definert som et av de viktige områdene innen kommunikasjon. Faktorer som kan påvirke opplevd møte-effektivitet er blant annet formulering av budskap muntlig og skriftlig. Forståelig språk kan hjelpe mottakerne med å dekodere budskapet og forhindrer misforståelser. Sitat fra masteroppgaven (2007:9) : «*Målets klarhetsgrad defineres som i hvilken grad det er tydelig presisert hva som skal gjøres (oppgavebeskrivelse), hva som skal oppnås (sluttresultatet) og hvorfor dette er viktig (hensikten)*» (Reinås Ovesen, 2007).

I motsetning til nevnte masteroppgave er ikke denne oppgaven begrenset til toppledergruppe og resultatene kan ikke måles direkte mot hverandre. Resultatet fra masteroppgave kan likevel brukes til å belyse møter og kommunikasjon og man kan se etter likheter og ulikheter.

2.3 Gruppedynamikk

Faktorer som kan påvirke opplevd møte-effektivitet, og som senere i oppgaven defineres av intervjuobjektene, har en logisk sammenheng med prosesser som går under betegnelsen gruppedynamikk. Det er derfor naturlig å gi en innsikt i de teoretiske begrepene rundt dette. En av hensiktene med grupper er å stimulere til prosesser som gir bedre problemløsning og ytelse enn hva et individ gjør alene (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Dette kan sees i sammenheng med konseptet møter og effektivitet som er tema for denne oppgaven.

Et av de generelle trekkene ved gruppedynamikk er sosial fasilitering, et fenomen som oppstår ved nærvær av andre. Studier viser at andres tilstedeværelse leder til økt emosjonell aktivering, noe som virker positiv på individets prestasjoner. Et viktig unntak er at prestasjonseffekten bare oppstår om oppgavene er kjente og individet har kunnskapen som behøves for å løse oppgavene. I motsatt situasjon kan fasiliteringseffekt virke hemmende på oppgaveløsning (Kaufmann & Kaufmann, 2011). En kan anta effekten oppstår på møter der man skal samarbeide og kommunisere med andre mennesker og det kan være interessant å måle om møtedeltagere føler de kjenner oppgavene (eks. om agenda er kjent) og om de mener de riktige personene er tilstede i møter.

Gruppestørrelse er beskrevet under temaet «krefter som kan virke nedbrytende på effektiv problemløsning» i boken «Psykologi og organisasjon og ledelse» (Kaufmann & Kaufmann, 2011, p. 260). Der står det at det er vanskelig å konkludere fast om forholdet mellom gruppestørrelse og problemløsnings-effektiviteten (Kaufmann & Kaufmann, 2011). På bakgrunn av denne påstanden er det i oppgavens undersøkelse tatt med spørsmål om antall deltakere i møtene.

En annen vinkling fra organisasjonspsykologien er at grupper kan få en deltakelsesskjevhet. En aktiv og dominerende person kan tre frem og kontrollere problemløsningsarbeid i ei gruppe, noe som kan fungere negativt på totale effektiviteten av gruppearbeid, fordi ikke alle deltakerne kan bidra i løsningen, noe som igjen kan føre til at ikke alle ressursene blir utnyttet. En kan også snakke om «sosial makt» som er evnen å påvirke andre medlemmer, også når de prøver å yte motstand (Kaufmann&Kaufmann,2011). Her har leder en spesiell tyngde på grunn av sin posisjon og autoritet (Kaufmann&Kaufmann,2011). I oppgavens undersøkelse kan det måles om det sjeldent eller ofte er tydelig møteleder til stede og om alle deltakerne bidrar i diskusjonen.

3. Metode

I denne delen av oppgaven vil det bli forklart valg av design, utvalg mm. En kan tenke seg det er viktig å velge forskningsstrategi ut fra hva som er hensikten og formålet med studiet og her har vi forsøkt konstruere et design som på best mulig måte kunne bidra til et svar på problemstillingen.

3.1. Design

Ringdal gjengir i boken «Enhet og mangfold» (2013) to valg av forskningsstrategier, en kvantitativ og en kvalitativ (Ringdal, 2013). Vi ønsket å dra nytte av begge og det er i oppgaven brukt en kombinasjon. En kan tenke seg at å bruke to ulike metoder for innhenting av data kan øke validiteten, siden man da tar utgangspunkt i ulike settinger. Dette kalles metodetriangulering (Johannessen, et al., 2016).

Siden det er gjort to ulike undersøkelser er det greit å først utdype bakgrunnen for dette. Tanken var å velge et eksplorerende design i starten for å formulere en problemstilling siden valgt tema er omfattende. Ønsket var et bedre utgangspunkt og flere vinklinger enn våre egne for å undersøke hva ansatte i Norge mener om møte-effektivitet. Deretter ville vi velge et deskriptivt design for å kartlegge faktorer som kan påvirke møte-effektivitet. Å kartlegge alle faktorer kan en anta er en mye større og kanskje umulig oppgave enn hva vi kunne klare med denne oppgaven men vårt mål var å belyse så godt som mulig ut fra tilgjengelige ressurser. Dermed ønsket vi flere enn egne vinklinger før en større undersøkelse skulle gjennomføres. En kan også tenke seg at det å først gjøre et pre-studie øker sjansen for at man måler det man tror man måler (intern validitet).

Metodene kan sies å være komplementære. Med kvalitativ undersøkelse av et lite antall mennesker var hensikten å skape en dypere forståelse om fenomenet. Data ble hentet ved hjelp av egne observasjoner og intervju av et lite antall mennesker. Videre ble det utført en undersøkelse etter kvantitativ metode for å spørre et større utvalg om deres oppfatning og meninger rundt de faktorene som var kommet frem i pre-studiet.

Felles for begge undersøkelsene var at det måtte vurderes hvem som skulle delta og bestemmes utvalgsstørrelsen (antall respondenter eller informanter). En må definere utvalgsstrategi for å bestemme hvilke prinsipper som skulle ligge til grunn for utvelgelsesprosessen og en må også avgjøre hvor informantene kunne rekrutteres fra (Ringdal, 2013). Det skrives mer om dette i egne avsnitt under.

Det var viktig med en plan for hvordan problemstillingen skulle belyses og besvares, denne planen var de to designene nevnt i avsnittet over. I boken «Enhet og mangfold» av professor

Kristen Ringdal (2013) ved institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU, beskrives fem typer forskningsdesign eller forskningsopplegg, men det nevnes også at et forskningsopplegg kan være hybrider basert på trekk fra flere typer design. Valgt design blir forskerens plan eller skisse for undersøkelsen, og planen/skissen avhenger av hva man vil fokusere på (Ringdal, 2013).

3.1.1. Kvalitativt intervju:

Mens man i kvantitative undersøkelser er opptatt av tilfeldig utvalg av respondenter er det andre prinsipper i kvalitative undersøkelser både vedr. utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering (Johannessen, et al., 2016).

Vi ønsket å komme nær målgruppen uten å måtte være med i møter og så dermed etter personer med yrker der ulike møter ville forekomme, som vi kunne intervju. Målet var å hente inn informasjon, ikke å måle variabler. Samtidig måtte vi ha indikatorer det var mulig å registrere. For å synliggjøre og sortere indikatorene/faktorene lagde vi et tankekart. Først tok vi med de faktorene vi selv kom på, for så videre utføre et kvalitativt intervju med et utvalg mennesker i tilfelle de kom med faktorer vi hadde glemt.

Vi ønsket mest mulig informasjon ut av et begrenset antall informanter siden vi hadde bestemt at vi senere skulle gå videre med en kvantitativ undersøkelse for å belyse problemstillingen ytterligere. Formålet til den kvalitative undersøkelsen var altså å bidra med grunnlagsmateriale. Selv om vi kun valgte et lite utvalg på ti personer var vi bestemt på å spørre de ut til vi hadde nok informasjon. Det skulle ikke være et overfladisk intervju der vi de typiske faktorene bare ble ramset opp. Vi var på jakt etter faktorer vi kunne ha glemt og da måtte vi la respondentene snakke relativt fritt.

Som forberedelse ble det først satt et mål om antall respondenter. Vi valgte ti personer selv om det er i minste laget. «I mindre prosjekter og i pilotprosjekter er det vanlig med et utvalg på 10-15 personer» (Johannessen, et al., 2016, p. 114). Det var viktig at intervjuobjektene var relevante for temaet (strategisk utvalg) og vi bestemte oss for å intervju mennesker i alder rundt midten av tyveårene til midten av femtiårene. Vi forsøkte velge personer med ulike yrker og kjønn. «Strategisk utvalg betyr at forskeren bestemmer målgruppe og velger ut personer» (Johannessen, et al., 2016, p. 117). Ønsket var at disse personene skulle bidra med sine erfaringer og kunnskap om møter og dele sine opplevelser av møter med ulik grad av effektivitet. Det var viktig å tenke på at møter kan oppleves ulikt ut i fra hvilken rolle deltageren har både i møtet og arbeidslivet ellers, samt alder, og dette ble tatt med som lukkede spørsmål.

Det ble forberedt et enkelt skjema for en-til-en-intervju der kun hovedtema og noen stikkord var definert og ordnet etter tema, i tillegg til de lukkede spørsmålene. Det ga større frihet til intervjuobjektet enn et spørreskjema ville gjort og det var mulig å stille spørsmål og følge opp svarene som kom. Det var definert noen oppfølgingsspørsmål som kunne benyttes dersom intervjuobjektet svarte kort og man ønsket et mer utfyllende svar. Dette var eksempelvis «kan du si mer om det?» og «hvorfor tror du det er slik?».

I et slikt intervju kan man velge å la intervjuobjektet føre samtalen og det passet bra i denne settingen. «Menneskets erfaringer og oppfatninger kommer best frem når informantene kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet» (Johannessen, et al., 2016, p. 145). Ønsket var at de få spørsmålene som ble stilt skulle motivere intervjuobjektet til å gi utfyllende svar. Etter intervjurunde ble tankekartet vårt utvidet slik at både de faktorene vi hadde kommet på, og de faktorene intervjuobjektene bidro med, var synliggjort. Tankekartet ligger som vedlegg til oppgaven.

Siden relasjon mellom intervjuer og informant kan spille inn, for eksempel om vi hadde deltatt på samme møte eller var kolleger, valgte vi å intervju personer vi aldri hadde hatt noen yrkesrelasjon til. Samtidig var flere av intervjuobjektene bekjente av oss og man kan si det var en viss grad av bekvemmelighetsutvelgelse når vi intervjuet de som var lett tilgjengelige. Dette kan være en svakhet ved utvelgelsen og resultatets pålitelighet. Kanskje kan intervjuobjektene si det de tror intervjueren ønsker høre. Det var dermed viktig å ikke stille ledende spørsmål men å innta en nøytral holdning (Ringdal, 2013). Det var som nevnt ti personer som ble intervjuet. Deler av resultatet viser også under kapittel 4 der resultatene gjengis.

Her gjengis skjema som ble brukt under intervjuet (fig.3):

Intervju-skjema, kvalitativ design.
Tema: Faktorer som påvirker møte-effektivitet:

1: Intervjuobjekt nr: _____
2: Kjønn: _____
3: Alder: _____
4: Yrke: _____
5: Hva legger du i at et møte er effektivt?
6: Hvilke faktorer mener du må være til stede for at et møte skal være effektivt.
7: Kan du beskrive et effektivt møte du har vært med på? (sannsynligvis gjentakelser men kanskje også noe nytt)
8: Kan du beskrive et lite effektivt møte du har vært med på?

Følg opp med flere spørsmål dersom det stanser opp. Eksempel:
- Kan du nevne flere? Kan du utdype? Er det flere situasjoner du kommer på? Kan du si mer om dette? Hvorfor tror du det er slik? Hvordan tror du det kan unngås at det blir slik?

* Fyll ut svarene på eget ark men fest sammen med dette slik at vi har svarene på de lukkede spørsmålene som hører til de åpne.

Figur 3. Intervjumal

Vedrørende datainnsamling under kvalitativ undersøkelse: Data ble skrevet ned på papir og det ble forsøkt notert ned det respondentene svarte og samtidig ble det streket under (markert) ord når respondentene beskrev noe som kunne oppfattes som en faktor i møter (eks. agenda, kommunikasjon mm) da det var disse vi var ute etter å definere.

3.1.2. Undersøkelse, kvantitativ metode

Ved å bruke kvantitativ metode ønsket vi å:

- studere objektet: «arbeidstakere i Norge» via en strukturert undersøkelse med talldata
- utforme standardiserte spørsmål knyttet til teorier innen arbeidspsykologi
- måle meninger og de ulike faktorenes viktighet
- måle om de ulike faktorene var tilstede, eller ikke var tilstede i møter
- undersøke et stort representativt utvalg (dette ble dessverre ikke nådd)

I denne oppgaven er det valgt en tverrsnittsundersøkelse fordi den egner seg best for å besvare problemstillingen. Det er benyttet en strukturert og standardisert undersøkelse (spørreundersøkelse) med innhenting av talldata og data er kun registrert en gang pr respondent. Tverrsnittdesign benyttes i både kvantitative og kvalitative strategier der hensikten er å måle data i nåtid (avgrenset tidsrom). Det er viktig å presisere dette, at tverrsnittdesignet er ment å gi et øyeblikksbilde (Ringdal, 2013).

Det ble vurdert hvem som skulle delta i undersøkelse, utvalgsstørrelsen, utvalgsstrategien og utvelgelsesprosessen. Det betyr også at det måtte avgjøres hvor informantene kunne

rekrutteres fra. Målet var å innhente mest mulig pålitelig data, dermed var utforming av spørsmål viktig.

En utfordrende del var å begrense slik at det ikke ble for mange spørsmål. Dette var viktig fordi for mange spørsmål kunne føre til at respondentene ikke ville fullføre hele undersøkelsen. I forelesninger ble det nevnt at tretti spørsmål var maksimal grense som burde tas med. Utforming av spørsmål var også vanskelig fordi det er mange feller å gå i. Man skal ikke stille ledende spørsmål, de skal helst oppfattes likt av alle og som nevnt tidligere eksisterer det sannsynligvis ulike oppfatninger av samme begrepsformulering. Når spørsmål skulle utformes ble eksisterende litteratur innen organisasjonspsykologi gjennomgått for å finne mest mulig riktige begrep og uttrykk.

I starten av undersøkelsen, det vil si før respondenten ble bedt om å svare, ble det forklart formålet med undersøkelsen samt informert om at den var anonym. Undersøkelsen var deretter bygd opp etter en mal der de enkle spørsmålene kom i starten. Dette var anbefalt i boken «Enhet og mangfold». Disse første spørsmålene var av typen kategorivariabler med nominalnivå eller ordinalnivå, slik som kjønn og alder (alder delt inn i meningsfull rangordning). Videre kom det spørsmål der respondenten måtte bruke mer tid. Disse var kategorivariabler på ordinalnivå, og det ble benyttet vurderingss spørsmål etter Likert-formatet med seks kategorier fra «aldri» til «alltid» samt et alternativ «ingen mening/nøytral». Dette er en mye brukt fremgangsmåte når en ønsker å måle holdninger og verdier (Ringdal, 2013). I tillegg hadde hver faktor et eget felt der respondenten kunne vektlegge viktigheten av gjeldende faktoren i forhold til opplevd møte-effektivitet fra – til ++.

Språket i undersøkelsen var tilpasset målgruppen. Likevel ble begrep som f.eks. agenda definert for å sikre at alle forstod innholdet. Alle spørsmålene var lukkede spørsmål med faste svaralternativer og respondentene måtte svare på alle for å kunne fullføre undersøkelsen. Under viser et eksempel fra skjemaet (se fig.4):

	Aldri	Nesten aldri	Sjeldent	Oft	Nesten alltid	Alltid	Ingen mening / Nøytral	Hvor viktig mener du denne faktoren er for at møtet skal være effektivt?							
								--	-	+	++	Rangering fra ikke viktig (-) til viktig (++)			
Du er informert om møtets agenda i god tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Møtets agenda presenteres i starten av møtet og/eller er synlig gjennom møtet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Figur 4 Eksempel spørreskjema

Siden det er utfordrende å måle holdningsobjekter var det fornuftig å benytte flere spørsmål om samme tema (f.eks. agenda og kommunikasjon). Dette vil vise tydeligere under kapittelet 4 som tar for seg resultatene og i kapittel 5 der resultatene drøftes.

Videre ble spørsmål og påstander innenfor samme tema samlet slik at ikke respondentene skulle bli forvirret. En kan tenke seg det er lettere å svare på ett og ett tema i gangen istedenfor å bli tvunget til å vingle frem og tilbake mellom ulike tema og måtte skifte fokus.

3.2. Datainnsamling og dataregistrering (program)

Data som er samlet inn til oppgaven er en blanding av sekundærdata og primærdata.

Innhenting av sekundærdata ble gjort fra bøker, andre oppgaver og artikler på nett. Innsamling av primærdata er beskrevet tidligere i oppgaven.

I dette avsnittet forklares innsamling av primærdata til den kvantitative delen som var utformet som et selvutfyllingskjema: For å begrense feilkilder ble det utført en pilot-test før offentliggjøring av undersøkelsen. Personene som ble valgt til å utføre pilot-testen var representative for de vi ville utføre selve hovedundersøkelsen på. Testen ble gjennomført for å undersøke at spørsmålene var forståelige og for å oppdage eventuelle feil.

Eksisterende litteratur innen organisasjonspsykologi som kommunikasjon med mer, ble gjennomgått for å finne hvilke begrep som allerede ble benyttet.

Dessverre ble utvalget særdeles lite i forhold til populasjonen (ansatte i Norge) slik at resultat fra undersøkelsen ikke kan sies å være populasjonen.

Dataprogram er sentrale når kvantitative analyseteknikker skal anvendes. Hos NTNU i Ålesund

er SPSS det vanligste programmet å bruke til slike analyser. Samtidig er det i svært mange bacheloroppgaver vi fant, ikke benyttet slike program men kun utført enklere analyser for å beskrive en situasjon. I denne oppgaven er det tatt ut analyser fra den tjenesten som ble benyttet til utforming av kvantitativ undersøkelse og til innhenting av data:

onlineundersokelse.com Dette er en tjeneste som viste seg å være gratis for studenter.

Innhentet data kunne lastes ned som en csv.fil som igjen kunne lastes opp i SPSS. Det ga en litt rotete datafil i starten men det var relativt enkelt å fjerne overflødige kolonner og rydde i filen.

Hovedinnholdet som variabler og data var med og det var kun fjerning av overflødig

informasjon som skulle til før en kunne starte med omkoding av variabler mm. Filen kunne

lagres som .sav som er det formatet en SPSS datafil skal ha. Noen eksempel på definering av

tallkoder etter at filen ble innhentet til SPSS er at Likert-skalaens tallkoder ble registrert inn i

variabelview med kodene: 1:aldri, 2:nesten aldri, 3:sjeldent osv... og at mann, kvinne ble kodet som 0 og 1. Etter at data var lagt inn ble data også sjekket for feil.

Missing values kan svekke et utvalgs representativitet og i denne oppgaven var ikke manglende

data noe problem siden alle måtte svare på alt, men at noen krysser på «ingen

mening/nøytral» må man akseptere selv om det kan slå kraftig ut i analyser der

analyseenheter som mangler informasjon på minst en variabel utelukkes (Ringdal, 2013). Det

ble imidlertid lite bruk for SPSS i vår undersøkelse, fordi vi underveis lærte vi burde valgt andre

målbare variabler for å kunne utføre mer omfattende analyser.

3.2.1. Populasjon og utvalg i den kvantitative undersøkelsen

Populasjonen er den mengde av enheter undersøkelsen skal uttale seg om (Ringdal, 2013).

Fremgangsmåten for å velge utvalg er viktig og målet er at dette skal være representativt for

populasjonen. Likevel er det i studentundersøkelser som dette ofte slik at utvalget er mindre

enn ønsket. Nevnte spørreskjema ble distribuert til utvalgt målgruppe definert som sysselsatte

mennesker i Norge. Sosiale medier, epost og Messenger ble benyttet til å spre undersøkelsen.

Utvalget ble basert på slump-utvelging, noe som er både praktisk og økonomisk. Målet var å

spre undersøkelsen blant respondenter av nærmest tilgjengelige relevante personer (Ringdal,

2013). Siden pensumboken ikke er oppdatert etter sosiale mediers inntog i folks liv, finner man

lite om dette der men en kan tenke seg at det å verve respondenter via slike medier kan

sammenlignes med det som i pensumbøkene nevnes som oppslag på arbeidsplass eller

gjennom annonser. Resultat viser i kapittel 4.

3.2.2. Evaluering av metode.

Det første som må nevnes i evaluering av metode er at utvalget ble alt for lite i den kvantitative delen. Det var dessuten en overvekt av kvinnelige respondenter og at få menn responderte var skuffende. Dette kan henge sammen med at vervingen i hovedsak skjedde via sosiale medier, at vi har flest kvinnelige venner og at det var knapt med tid. Videre ville det vært nyttig å begrense hvem vi undersøkte, til en utvalgt bedrift og/eller et mindre geografisk område som f.eks. Møre og Romsdal der en kan anta de aller fleste respondentene likevel kom fra. Når vi ikke spurte om dette i skjema kan vi ikke begrense mer enn til «ansatte i Norge».

Fordi vi var forhastet da vi skrev spørsmålene til den kvalitative undersøkelsen følte vi i etterkant av undersøkelsen manglet noen variabler som kunne brukes i ulike analyser. Det ville eksempelvis vært interessant å måle årsak-retninger mellom variabler, men når undersøkelsen i stor grad målte verdier og holdninger er dette vanskelig. En grunn for at undersøkelsen målte verdier og holdninger var at temaet problemstillingen er utledet fra er svært bredt og omfattende og lite håndfast. Skulle vi gjort om igjen oppgaven, eller skrevet en ny med lærdommen fra denne som utgangspunkt, ville vi valgt en annen og mer konkret problemstilling med måling av færre og mer konkrete variabler. *«Hvis verdier og holdninger skal opptre som uavhengige variabler bør det være basert på sterk teori og aller helst bør analysen være basert på data med minst to måletidspunkt»* (Ringdal, 2013, p. 390).

Innenfor de fleste vitenskapsdisipliner er studerte fenomener ikke direkte observerbare. Dette gjelder i større grad når det gjelder fenomener innen psykologi. Det er dermed grunn til å være kritisk til om målemetoden benyttet i oppgaven belyser virkeligheten (Martinussen, et al., 2010).

(2016:27) *«Samfunnsvitenskapens studieobjekt er svært kompleks og består av kommuniserende og tolkende mennesker, og når dette skal utforskes, kreves det et mangfold av fremgangsmåter og metoder.»* (Johannessen, et al., 2016).

Bredden til temaet har hele veien vært en utfordring for oppgaven, i tillegg til at utvalget ble lite. Det er nevnt før at oppgaven har mer som mål å belyse enn å konkludere. Dette er viktig å få frem da det helt klart er en svak undersøkelse i forhold til vekten man kan tillegge resultat. Det kan godt tenkes resultatet ville blitt bedre dersom det ble benyttet mer kvalitativt design med flere intervju eller fokusgrupper. Å sammenligne resultat fra flere fokusgrupper kunne vært spennende.

Den positive siden av metodevalg i oppgaven er kombinasjonen kvalitativ og kvantitativ. En kan tenke seg at en kvalitativ undersøkelse vil gi et relativt nyansert og detaljert bilde der en

kan gå i dybden i hva som gjør at intervjuobjektene opplever et møte som effektivt. På en annen side vil man i kvalitativ undersøkelse risikere at meningene i mindre grad er representative for flertallet. Ved en kvantitativ metode kan man enklere se etter spesielle mønstre, f.eks. se tegn hvilke faktorer som anses som svært viktige. Ved å kombinere disse to metodene kan en belyse ulike sider av temaet ganske bredt og har et utgangspunkt for videre forskning.

3.3 Reliabilitet.

Med reliabilitet, eller pålitelighet menes det om variabelen som kjennetegner fenomenet, viser tilsvarende resultat hvis testen blir gjentatt (Launsø & Rieper, 2005). Mer relevant for oss har ordet konsistens også blitt brukt som synonym på reliabilitet. Graham R Gibbs forteller i sin undervisning for master studenter i University of Huddersfield om tre typer av data feil som kan påvirke konsistensen av en undersøkelse: subject error (ulike resultat på ulike dager), subject bias (ønsker å hjelpe undersøkeren), feil i observasjoner, og bias som f.eks. at vi søker å bekrefte antagelser vi allerede har (Gibbs, 2012) og (Svartdal, u.å.).

I boken enhet og mangfold omtales kildevurdering. Det første går på allmenn kildekritikk. Her bør vi være kritiske til de kildene vi har brukt i undersøkelsen vår (Ringdal, 2013).

Når det gjelder den kvalitative delen av studiet kan en tenke seg at subjekt bias kan oppstå om respondenten blir påvirket av undersøkeren. Spesielt kan dette gjøre seg gjeldende når utvalget omfatter nær tilgjengelige kandidater som eksempelvis familiemedlemmer og venner. Da kan de tilpasse forandrer svarene sine på grunn av undersøkeren sin ufrivillige påvirkning. En annen observatør kunne fått andre svar. Andre årsaker som kan påvirke svar kan være at respondentene justerer svarene sine grunnet humør, trøtthet, eller annen praktisk faktor. Slike avvik i svar kan en tenke en til dels må akseptere fordi respondentenes dagsform og omgivelser forandrer seg relativt konstant. Ved å være observant på slike mulige feil har vi i denne oppgaven forstøkt begrense de og dermed begrense påvirkningene så godt som mulig.

3.4 Validitet

Hvordan kan man bestemme om indikatorer er valide eller ikke? I noen tilfeller er det nok å bruke sunn fornuft, face validity (Johannessen, et al., 2016). Som vist til tidligere vil validitet fortelle noe om forskeren måler det han/hun faktisk skal måle En kan tenke seg at teoretiske begrepet er mer omfattende enn det som kan fanges av enkle spørsmål og for å øke validiteten ble det valgt å gjennomføre både et pre-studie før kvantitativ undersøkelse samt en pilot-test av undersøkelsen.

4. Resultat

Dette kapittelet inneholder en beskrivelse av utvalget som prosentvis fordeling av kjønn, alder etc. Resultatet analyseres og tolkes ikke før i neste kapittel (5).

4.1 Resultat kvalitativ undersøkelse

Viser til et utsnitt (se vedlegg fig.5) av resultatet der faktorene er trukket ut og notert i skjema. Bildet viser halvparten (5 personer) av resultatet (10 personer)

Siden denne delen var et pre-studie nøyer vi oss med en oppsummering av resultat. Ut fra svarene ble det dannet et tankekart over hvilke faktorer som nå virket viktige å belyse. Den kvalitative undersøkelsen avslørte riktignok at vi hadde funnet frem til de fleste faktorene fra før men det var likevel nyttig å gjøre disse intervjuene fordi de førte til noen nye innspill fra mennesker med en annen vinkling enn den vi satt med. Faktorer vi kunne utlede etter evaluering av kvalitativ data var: Agenda, målet med møtet, riktige mennesker er på møte, ris, ros, framtidige planer i fokus, folk er forberedt, deltakere holder seg til relaterte saker, møtetid, alle deltar, handlingsplan, fordeling av oppgaver, møteleder, antall deltagere, deltakere er forberedt, deltagere kjenner til agenda med videre. Resultatet fra egen kartlegging og innspill etter intervjurunde illustreres i følgende tankekart (se vedlegg fig.6)

Resultatet fra undersøkelsen (kvalitativ metode) ble tatt med videre for å utarbeide spørreundersøkelsen (kvantitativ metode). En rekke faktorer som var kommet frem på forhånd ble nevnt av tilnærmet alle intervjuobjektene og dermed var disse førsteprioritet til å få med i undersøkelsen og vi mener denne kvalitative delen økte faktorenes validitet.

4.2 Kvantitativ undersøkelse – rapportering av resultat.

I denne delen presenteres resultatet fra den kvantitative undersøkelsen. Siden populasjonen i oppgaven er definert som ansatte i Norge betyr det at det eksisterer en nedre og øvre aldersgrense. Det ble tatt med en kategori «under 20» men ingen var i denne aldersgruppen slik at undersøkelsen viser resultat fra ansatte i Norge i alderen 20 til 69 år. Undersøkelsen fikk 58 respondenter som fullførte. Det var i tillegg ca 20 som ikke fullførte og disse ble slettet før analyser. De fleste som fullførte var i aldersgruppen 30-59 år, hele 43,10% var i aldersgruppen 40-49 (se fig.7) og det var flest kvinner (77,6%)(se fig.8) som svarte:

1. Hva er din alder? *

Antall deltakere: 58

- (0.0%): Under 20

7 (12.1%): 20-29

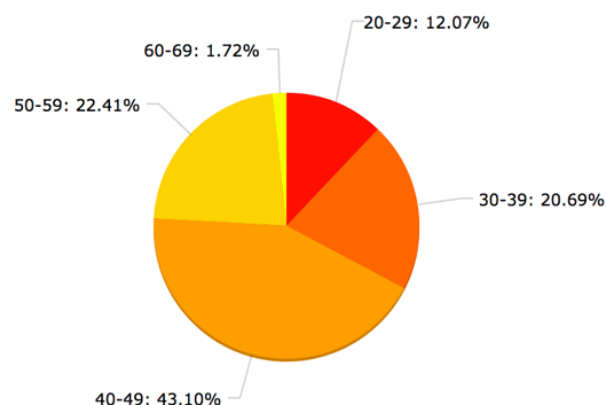
12 (20.7%): 30-39

25 (43.1%): 40-49

13 (22.4%): 50-59

1 (1.7%): 60-69

- (0.0%): Over 70



Figur 5. Alder

		Kjønn			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mann	13	22,4	22,4	22,4
	Kvinne	45	77,6	77,6	100,0
Total		58	100,0	100,0	

Figur 6. Kjønnfordeling

Under viser flere resultat fra undersøkelsen.

Spørsmål: Hvor mange timer pr uke bruker du i møter?

Resultatet var ganske spredt fra mindre enn en time til inntil 20 timer. 17,24% bruker under en time. 34,48% bruker mellom 1 og 4 timer. 29,31% bruker 5-8 timer. 6,9% bruker 9-12 timer, 10,34% bruker 13-16 timer. Kun en liten gruppe 1,72% bruker 17-20 timer på møter (se vedlegg fig.26). Det var også mulig å velge et høyere antall timer men ingen valgte dette.

Spørsmål: Hvor mange møter deltar du i pr uke (gjennomsnittlig)?

Spørsmålet gjaldt altså gjennomsnitt pr uke: Man ser at 13,79% deltar i færre enn ett møte pr uke. Hoveddelen av respondentene, 55,17% deltar i 1-3 møter. 17,24% deltar i 4-6 møter. 5,17% deltar i 7-9 møter. 6,9% deltar i 10-12 møter mens kun 1,72% deltar i 13-15 møter. Det var også mulig å velge høyere antall men ingen respondenter valgte dette (se vedlegg fig.27).

Spørsmål: Om de ansatte arbeider i Norge:

I oppgaven var målet å undersøke ansatte i Norge for å redusere muligheten for at kultur spilte

en rolle og fordi man da kunne se undersøkelsen i en kontekst. Valgt populasjon var ansatte i Norge, og ikke ansatte i verden forøvrig. Som nevnt tidligere burde vi valgt et mer avgrenset område. Vi spurte om de arbeidet i Norge eller utlandet og resultatet viste at 100% av respondentene arbeidet i Norge. Her tas det ikke med illustrasjon siden resultatet var entydig.

Spørsmål: Hvor mange timer arbeider du pr. uke?

Over 80% av respondentene arbeider mer enn 25 timer pr uke (se vedlegg fig.28). Kun et lite antall (1,72% + 6,9% + 1,72% = 10,34%) arbeider mellom 0-24 timer slik at de fleste respondentene kan sies å arbeide fra 25 timer og oppover. Noe overraskende svarte hele 24,14% at de arbeider 41 timer eller mer, noe som i Norge er mer enn en 100% stilling.

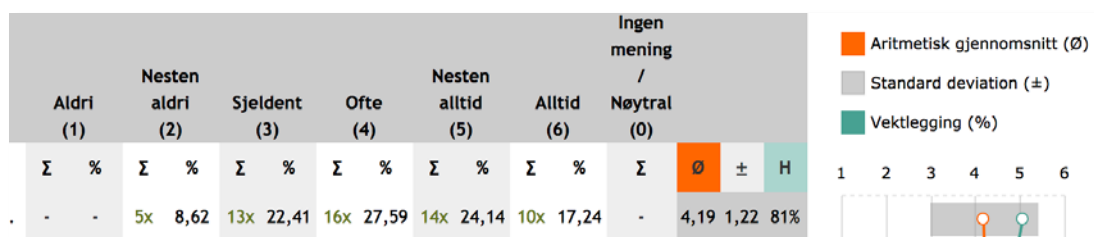
Påstander målt med Likert-skala, forklaring:

Under viser resultat (se fig.9) der respondentene har fått fremstilt en påstand de skal besvare via skala fra «aldri» til «alltid», eller svare «ingen mening/nøytral». Videre ble de bedt om å vektlegge viktigheten denne faktoren har for opplevd møte-effektivitet, på en skala fra – (lite viktig) til ++ (viktig). De tre bakerste tallene/resultatene (helt til høyre i resultatskjema) står for gjennomsnitt, varians (fra likert-skala 1-6) og respondentens vektlegging (fra – til ++).



Figur 7 Gjennomsnitt, varians og vektlegging

Under viser en illustrasjon (se fig.10) av hvordan et svar kan fremstå. 5 personer har svart «aldri». Dette er 8,62% av respondentene. Gjennomsnittet er 4,16 noe som betyr et sted mellom ofte og nesten alltid, men nærmest ofte. Til slutt ser man at faktoren er vektlagt som 81% viktig for opplevd møte-effektivitet.



Figur 8. Illustrasjon

Påstand: Det blir utarbeidet handlingspunkter underveis. Resultat:

Det blir utarbeidet handlingspun...	-	-	8x	13,79	11x	18,97	16x	27,59	15x	25,86	5x	8,62	3x	3,96	1,20	78%
-------------------------------------	---	---	----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	----	------	----	------	------	-----

Figur 11. Handlingspunkt

Figuren over viser: Tre svarte nøytralt. Svarene varierte fra «2=nesten aldri» til «6=alltid». Gjennomsnittet var 3,96 noe som er tilnærmet «4=ofte» og faktorens viktighet for møte-effektivitet blir av respondentene vektlagt til 78% (se fig.11).

Påstand: Før møtet avsluttes er arbeidsoppgaver fordelt. Resultat:

Før møtet avsluttes er arbeidsop...	-	-	3x	5,17	10x	17,24	16x	27,59	17x	29,31	9x	15,52	3x	4,35	1,13	87%
-------------------------------------	---	---	----	------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	----	-------	----	------	------	-----

Figur 12. Arbeidsoppgaver

Figuren over viser: Tre var nøytrale. Gjennomsnittet var 4,35 noe som tilsvarer litt mer enn «ofte» og faktorens viktighet for møte-effektivitet blir av respondentene vektlagt til 87% (se fig.12).

Påstand: Det skrives møtereferat. Resultat:

Det skrives møtereferat	4x	6,90	4x	6,90	7x	12,07	11x	18,97	15x	25,86	17x	29,31	-	4,38	1,53	71%
-------------------------	----	------	----	------	----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	---	------	------	-----

Figur13. Møtereferat

Figuren over viser: Ingen var nøytrale. Høyest antall personer (17) svarte «alltid» mens gjennomsnittet var 4,38, noe som tilsvarer litt mer enn «ofte» og faktorens viktighet for møte-effektivitet blir av respondentene vektlagt til 71% (se fig.13).

Påstand: Deltagerne forstår hverandre. Resultat:

Deltagerne forstår hverandre	-	-	-	-	3x	5,17	30x	51,72	19x	32,76	5x	8,62	1x	4,46	0,73	85%
------------------------------	---	---	---	---	----	------	-----	-------	-----	-------	----	------	----	------	------	-----

Figur 14. Deltaker forståelse

Figuren over viser: En var nøytral. Flest respondenter svarte ofte. Gjennomsnittet på 4,46 viser at det totale resultatet er mellom «ofte» og «nesten alltid». Faktoren visste seg til å være relativ viktig med 85% (se fig.14).

Påstand: Dine meninger blir oppfattet av de andre møtedeltagerne. Resultat:

Dine meninger blir oppfattet av ...	-	-	-	-	2x	3,45	21x	36,21	25x	43,10	8x	13,79	2x	4,70	0,76	79%
-------------------------------------	---	---	---	---	----	------	-----	-------	-----	-------	----	-------	----	------	------	-----

Figur 15. Egne meninger

Figuren over viser: To var nøytrale. Gjennomsnittet på 4,70 tilsvarer nærmest «nesten alltid», mens faktoren ble vektlagt til 79% viktighet for møte-effektivitet (se fig.15). Forutsetter man at

agenda kan klargjøre et mål, kanskje i kombinasjon med en som presenterer og leder møtet, kan en anta at en god agenda kan føre til økt gruppeprestasjon.

Påstand: Du får gjennomslag for dine meninger: Resultat:

Du får gjennomslag for dine men...	-	-	-	-	4x	6,90	34x	58,62	10x	17,24	4x	6,90	6x	4,27	0,72	62%
------------------------------------	---	---	---	---	----	------	-----	-------	-----	-------	----	------	----	------	------	-----

Figur 16. Gjennomslag for meninger

Figuren over viser: Seks personer var nøytrale. Flertallet på 58,62% svarte «ofte» mens gjennomsnittet var 4,27 som tilnærmet betyr «ofte» (se fig.16).

Påstand: Alle deltagerne bidrar i diskusjoner. Resultat:

Alle deltagerne bidrar i diskusjo...	-	-	6x	10,34	9x	15,52	24x	41,38	9x	15,52	9x	15,52	1x	4,11	1,18	76%
--------------------------------------	---	---	----	-------	----	-------	-----	-------	----	-------	----	-------	----	------	------	-----

Figur 17. Bidrag i diskusjoner

Figuren over viser: En var nøytral. Flest (41,38%) valgte «4=ofte». Gjennomsnittet var tilnærmet likt med 4,11. At alle deltagerne bidrar i diskusjonene vektlegges med viktighet på 76% (se fig.17).

Påstand: Møtedeltagerne stiller forberedt. Resultat

Møtedeltagerne stiller forberedt	-	-	2x	3,45	13x	22,41	25x	43,10	13x	22,41	3x	5,17	2x	4,04	0,91	83%
----------------------------------	---	---	----	------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	----	------	----	------	------	-----

Figur18. Stiller forberedt

Figuren over viser: To personer var nøytrale. Flest (43,10%) valgte «ofte» noe som matchet gjennomsnittet på 4,04 (se fig.18).

Påstand. Tiden blir utnyttet på en god måte. Resultat:

Tiden blir utnyttet på en god måte	-	-	3x	5,17	16x	27,59	22x	37,93	14x	24,14	3x	5,17	-	3,97	0,97	83%
------------------------------------	---	---	----	------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	----	------	---	------	------	-----

Figur19. Utnyttelse av tiden

Figuren over viser: Ingen var nøytrale. Flest (37,93% svarte «ofte». Gjennomsnittet var litt under samme resultat. Faktoren ble vektet til 83% viktighet for møte-effektivitet (se fig.19).

Påstand: Diskusjonene er arbeidsrelaterte. Resultat:

Diskusjonene er arbeidsrelaterte	-	-	-	-	-	-	18x	31,03	28x	48,28	12x	20,69	-	4,90	0,72	81%
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	-----	-------	-----	-------	-----	-------	---	------	------	-----

Figur 20. Arbeidsrelaterte diskusjoner

Figuren over viser: Ingen var nøytrale, Nesten halvparten (48,28%) svarte «5=nesten alltid» noe som også gjennomsnittet nærmet seg (4,9). Faktorens viktighet ble vektet til 81% (se fig.20).

Påstand: Det er en tydelig møteleder til stede. Resultat:

Det er en tydelig møteleder til st...	1x	1,72	-	-	5x	8,62	20x	34,48	17x	29,31	15x	25,86	-	4,67	1,07	86%
---------------------------------------	----	------	---	---	----	------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	---	------	------	-----

Figur21. Tydelig møteleder

Figuren over viser: Ingen var nøytrale og variabelen scoret fra «1=aldri» til «6=alltid». Flest (34,48%) valgte «4=ofte». Gjennomsnittet var noe over med 4,67 og nærmet der dermed «5=nesten alltid». Her var resultatet et gjennomsnitt på mellom ofte og nesten alltid, og samtidig ble denne faktoren vektet til 86% viktighet (se fig.21).

Påstand: Det er de riktige personene tilstede i forhold til det som diskuteres. Resultat:

Det er de riktige personene tilst...	-	-	1x	1,72	2x	3,45	20x	34,48	24x	41,38	10x	17,24	1x	4,70	0,87	92%
--------------------------------------	---	---	----	------	----	------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	----	------	------	-----

Figur22. Relevante personer innkalt

Figuren over viser: En var nøytral. Flest svarte «5=nesten alltid». Gjennomsnittet var noe lavere på 4,7 og dermed nærmest «nesten alltid» men retning mot «ofte» (se fig.22). Dette var den faktoren som fikk høyest score på å være viktig for møte-effektivitet med 92%

Påstander om agenda.

Figuren under viser:

1. Du er informert om møtets agenda i god tid. Resultat: Scoret fra «nesten aldri» til «alltid». Ingen var nøytrale. Flest (27,59%) svarte «4=ofte» og gjennomsnittet var litt over med 4,19. Viktighet ble vektet med 81% (se fig.23).
2. Møtets agenda presenteres i starten av møtet og/eller er synlig gjennom hele møtet. Resultat: Scoret fra «nesten aldri» til «alltid». Ingen var nøytrale. Flest (32,76%) svarte «4=ofte» og gjennomsnittet var litt over med 4,22. Viktighet ble vektet med 81% (se fig.23).

Du er informert om møtets agen...	-	-	5x	8,62	13x	22,41	16x	27,59	14x	24,14	10x	17,24	-	4,19	1,22	81%
Møtets agenda presenteres i star...	-	-	4x	6,90	12x	20,69	19x	32,76	13x	22,41	10x	17,24	-	4,22	1,17	77%

Figur23. Agenda

Påstand knyttet til gruppestørrelse: det er passelig antall deltagere. Resultat:

Det er passelig antall deltagere	-	-	-	-	2x	3,45	24x	41,38	22x	37,93	8x	13,79	2x	4,64	0,77	73%
----------------------------------	---	---	---	---	----	------	-----	-------	-----	-------	----	-------	----	------	------	-----

Figur 24: Passelig antall deltagere

Figuren over viser: To var nøytrale. Score var fra «3=sjeldent» til toppscore «6=alltid» Flest svarte «4=ofte» mens gjennomsnittet var 4,64 og dermed mellom «ofte» og «5=alltid». Faktoren ble vektet med 73% viktighet for møte-effektivitet (se fig.24).

Påstander knyttet til helhetsopplevelse etter møter. Resultat er gjengitt under figuren:

	Aldri (1)		Nesten aldri (2)		Sjeldent (3)		Ofte (4)		Nesten alltid (5)		Alltid (6)		Nøytral / Ingen mening (0)		Σ	Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
Du har en følelse av at du kunne ...	1x	1,72	5x	8,62	29x	50,00	13x	22,41	10x	17,24	-	-	-	-	3,45	0,94	
Møtet bidrar positivt i ditt arbeid	-	-	2x	3,45	8x	13,79	22x	37,93	24x	41,38	2x	3,45	-	-	4,28	0,87	
Møte-tiden forstyrrer flyten i arb...	7x	12,07	4x	6,90	25x	43,10	17x	29,31	3x	5,17	1x	1,72	1x	1,72	3,14	1,11	
Møtet kunne vært erstattet med ...	7x	12,07	7x	12,07	26x	44,83	13x	22,41	3x	5,17	-	-	2x	3,45	2,96	1,04	
Du føler du har bidratt	-	-	-	-	3x	5,17	29x	50,00	18x	31,03	7x	12,07	1x	1,72	4,51	0,78	
Møter du opplever som effektive...	-	-	-	-	4x	6,90	12x	20,69	26x	44,83	14x	24,14	2x	3,45	4,89	0,87	

Figur25. Helhetsopplevelse

Her var det ikke lagt inn mulighet for vektning av viktighet på grunn av at formuleringene gjorde det unaturlig å ha med. Figuren over viser:

1. Påstand: Du har en følelse av at du kunne gjort noe viktigere den tiden møtet varte: Gjennomsnittet var 3.45, altså mellom sjeldent og ofte, så det var en ganske nøytral måling og kan ikke sies å gi noe svar eller retning.
2. Påstand: Møtet bidrar positivt i ditt arbeid: Gjennomsnittet var 4,28 altså noe over «4=ofte» i retning «5=nesten alltid».
3. Påstand: Møtetiden forstyrrer flyten i arbeidsdagen. 1 var nøytral. Gjennomsnittet var 3,14 noe som er nært «3=sjeldent».
4. Påstand: Møtet kunne vært erstattet med en epost, telefon eller lignende: 2 var nøytrale. Gjennomsnittet var 2,96 noe som er tilnærmet «3=sjeldent».
5. Påstand: Du føler du har bidratt. 1 var nøytral. Gjennomsnittet var 4,51 noe som er mellom «4=ofte» og «5=nesten alltid».
6. Påstand: Møter du opplever som effektive påvirker din jobbtfredshet positivt. 2 var nøytrale. Gjennomsnittet var 4,89 noe som nærmer seg «5=nesten alltid».

Av de faktorene som av respondentene kunne veies som viktige for effektive møter scoret «det er de riktige personene til stede i forhold til det som diskuteres» høyest med hele 92%. På andreplass med 87% er «før møtet er avsluttet er arbeidsoppgavene fordelt», og på tredjeplass finner man «det er en tydelig møteleder til stede». På sisteplass ligger «du får gjennomslag for dine meninger» med 62%. I figuren (se fig.26) under viser alle faktorene som kunne veies, og her er de rangert fra høyest til lavest viktighet:

1	Det er de riktige personene tilstede i forhold til det som diskuteres	92
2	Før møtet er avsluttet er arbeidsoppgavene fordelt	87
3	Det er en tydelig møteleder til stede	86
4	Deltagerne forstår hverandre	85
5	Møtedeltagerne stiller forberedt	83
6	Tiden blir utnyttet på en god måte	83
7	Diskusjonene er arbeidsrelaterte	81
8	Du er informert om møtets agenda i god tid	81
9	Dine meninger blir oppfattet av de andre møtedeltagerne	79
10	Det blir utarbeidet handlingsplan underveis	78
11	Møtets agenda presenteres i starten av møtet	77
12	Alle deltagerne bidrar i diskusjoner	76
13	Det er passelig antall deltagere	73
14	Det skrives møtereferat	71
15	Du får gjennomslag for dine meninger	62

Figur26. Rangering

Kapittel 5. Analyse og drøfting

Arbeidstimer: Over 80% av respondentene arbeider mer enn 25 timer pr uke og vi antar da at de aller fleste følgelig har en slik tilknytning til arbeidet at eventuelle møter har betydning for deres arbeid slik at de kan ha en berettiget mening om og bakgrunn for å uttale seg om både faktorene og opplevd møte-effektivitet.

Antall timer i møter: Når det gjelder hvor mange timer de ansatte er i møter var resultatet spredt. Selv om fleste respondentene svarte mellom 0-8 timer pr uke er kan en merke seg at ca 10% brukte så mye som 13-16 timer pr uke i møter. Dette kan ha sammenheng med ulike typer yrker og arbeidsoppgaver. En kan tenke seg at for bedrifter er det kostbart om ikke møter er effektive når det brukes mye tid på de. En kan også ta med at det sannsynligvis brukes en del ressurser på organisering og etterbehandling i tilknytning til møter.

Antall møter: Ved spørsmål om antall møter de deltok i pr uke i gjennomsnitt, var resultatet også rimelig spredt. Flest deltar i mellom ett og seks møter i gjennomsnitt pr uke. Igjen kan dette ha sammenheng med yrker og arbeidsoppgaver. For eksempel kan en som jobber med salg tenkes å være i flere møter pr uke enn en resepsjonist. Videre kan en feilkilde være at det er utfordrende å svare på gjennomsnittstall pr uke dersom man for eksempel arbeider i et yrke med store sesongsvingninger eller annet som kan påvirke hyppigheten av møter.

Arbeidssted: Alle respondentene arbeidet i Norge. Dette utelukker ikke at de kan være av utenlandsk opprinnelse slik at kultur og andre faktorer som ikke er målt kan ha innvirkning på det totale resultatet. Det nevnes her at vi underveis konkluderte med at vi burde begrenset geografien ytterligere for å minske forskjellen mellom utvalg og populasjon.

Bruk av tid: Som vist til i begynnelsen av oppgaven viser undersøkelser at norske toppledergrupper både i privat og offentlig sektor opplever at så mye som førti prosent av tiden de bruker i møter er bortkastet. En kan tenke seg at ledere er i flere møter enn andre ansatte, og kanskje er de også i andre typer. I undersøkelsen knyttet til denne oppgaven ble ikke respondentene spurt etter informasjon om stilling. Dette er kritikk til undersøkelsen. Resultatet fra vår undersøkelse er gjennomsnittsmeningen om at man mellom «sjeldent» og «ofte» hadde en følelse av å kunne gjort noe viktigere den tiden møtet varte. Det er likevel hele 40,68% av de spurte som svarte at de «ofte» (23,73%) eller «nesten alltid» (16,95%) hadde den følelsen. Det synes vi var ganske høye tall og en kan tenke seg dette spiller negativt inn på opplevd møte-effektivitet og peker seg ut som en opplevelse å se nærmere på.

Faktorer og viktighet: Alle faktorene gir relativt høye utslag på at det er viktig de er tilstede. Dette er ikke overraskende siden disse faktorene ble belyst i kvalitativ pre-studie. Samtidig ser man det er delte meninger om viktighet. Ikke alle faktorene som ble undersøkt er nevnt i denne drøftingen. De faktorene som er rangert som viktigst av respondentene samt de som er direkte knyttet til forskningsspørsmålene, er prioritert. På slutten av kapittel 4 er en oversikt over hvilken rekkefølge de ulike faktorene ble rangert i av respondentene i den kvantitative undersøkelsen.

Ikke bare faktorenes viktighet for møte-effektivitet ble målt. Det ble også målt om faktorene er tilstede i møter på en skala fra aldri til alltid. Det var ulike svar men det var sjeldent faktorer ble merket som aldri eller alltid tilstede noe som tyder på at møter ikke følger noen felles mal. En kan tenke seg det er ulike rutiner på ulike arbeidsplasser og også at det er avhengig av hvem som deltar og hvem som kaller inn og organiserer møtene.

I denne bacheloroppgaven er målet å belyse hvilke faktorer som påvirker opplevd møteeffektivitet, og belyse situasjonen. Vårt utgangspunkt er i dette kapittelet å se etter svar på våre forskningsspørsmål:

1. Hvordan påvirker agenda møteeffektivitet?
2. Hvordan påvirker deltakerne møteeffektivitet?

5.1. Hvordan påvirker agenda møteeffektivitet?

Som omtalt i teorikapittelet (2) har både tidligere undersøkelser og teori vist til at agenda kan ha rolle og funksjon som intensjonsvekkende og at agenda kan synliggjøre målsetning. Videre ble det omtalt at mennesker kan være rasjonelle handlingsaktører som behandler informasjon de mottar og bruker denne til beslutnings- og handlingsvalg. Det ble vist til at om de ansatte er fornøyde, om de føler de oppnår det de forventer, så kan måloppnåelse være en belønning og de blir motiverte. En kan tenke seg at for bedrifter er motiverte ansatte positivt blant annet for arbeidsmiljø og lønnsomhet.

Det ble også fremhevet i teorien at spesifikke mål fremmer ytelse og en kan dermed se for seg at tydelig agenda kan bidra med å spesifisere mål, kanskje også fordi den som utformer agenda tydeliggjør mål når den skrives. Her kan en del av ansvaret ligge på ledelse. De kan sette krav om at møter skal ha en tydelig agenda så sant det lar seg gjøre i forhold til møtets innhold. Vi så i teorikapittelet at en avgjørende forutsetning for å få til effektiv ledelse var å inneha kommunikativ kompetanse. Kanskje kan man lage en mal for agenda og lære opp ansatte til å

bruke slike som et verktøy.

Synlighet: Som nevnt ble respondentene bedt om å vektlegge viktighet for de ulike faktorene. Der scoret ikke faktorene som direkte omhandlet agenda høyest men likevel rundt 80% og en kan forstå det slik at respondentene mener agenda er viktig for møte-effektivitet selv om det finnes faktorer som vektes som viktigere.

Oppfatningen om at agenda kan være viktig forsterkes av at agenda i den kvalitative undersøkelsen stadig kom opp som en variabel som må være tilstede for å oppnå effektive møter. Faktoren ble derfor tatt med i den kvantitative undersøkelsen. Påstanden «du er informert om møtets agenda i god tid» ble vektet til 81% viktighet for opplevd møte-effektivitet og påstanden «møtets agenda presenteres i starten av møtet og/eller er synlig gjennom hele møtet» ble vektet til 77% viktighet. Ifølge undersøkelsen er altså det viktigere å være informert i god tid enn at agenda presenteres i starten eller under møtet. For organisasjoner betyr dette at en bør legge arbeid i å distribuere agenda til møtedeltagerne på forhånd.

Når det ble spurt om agenda var tilstede var gjennomsnittssvaret tilnærmet «ofte» og når det ble spurt om den ble presentert i starten av møtet eller er synlig var gjennomsnittssvaret også tilnærmet «ofte». Ser man på resultatene fra begge undersøkelser fikk altså ingen av faktorene «full score» på tilstedeværelse eller viktighet. Likevel var viktighet så høyt rangert at en kan tenke seg møtearrangører og møteledere kan vinne på å informere møte-deltagere heller nærmere «alltid» enn «ofte». På en annen side kan en tenke seg det eksisterer møter der agenda ikke er like vesentlig som eksempelvis om det kun er en sak som skal diskuteres. At ikke faktorene om agenda er veiet med 100% viktighet for møte-effektivitet betyr at det finnes meninger i motsatt retning, at det kan gjennomføres effektive møter uten at man er informert om agenda i god tid eller at den er tilstede under møtet.

Samtidig, når teorien sier mennesker bruker informasjonen de mottar til beslutningsvalg kan en se for seg at jo mer informert møte-deltagerne er jo bedre grunnlag har man for gode beslutningsvalg. Det kan ikke sies å være noen bevist årsakssammenheng mellom agenda og møte-effektivitet men resultatet fra undersøkelsene viser at agenda er en faktor som kan påvirke møte-effektivitet og anses som relativt viktig av mange.

Å være forberedt og kommunikasjon: En kan videre se for seg at et møte uten fastsatt og tydelig agenda kan få ringvirkninger på andre faktorer, som for eksempel kommunikasjon mellom deltagerne. Dette ble også fremhevet i den kvalitative undersøkelsen og dermed inkludert i den kvantitative undersøkelsen. En kan tenke seg at å være deltager i et agendaløst

møte kan være utfordrende når det eksempelvis kan dukke opp saker der man ikke er forberedt. På en annen side kan møtedeltagerne være flinke til å løse slike saker ved å skaffe nok informasjon på stedet eller bruke tiden til saker som ikke krever like mye forberedelse og heller sette opp nytt møte for det som ikke ble tatt opp. En kan tenke seg at arbeidstakere har en del erfaring med møter og er vant til slike situasjoner.

I den kvantitative undersøkelsen ble det satt frem påstander om flere av faktorene nevnt i denne delen av oppgaven. Et eksempel er «møtedeltagerne stiller forberedt» der gjennomsnittet var «ofte» mens 22,41% svarte «sjeldent» noe en kan se på som en relativt høy prosentandel. Igjen vil vi poengtere at undersøkelsene og analyser kunne vært gjort annerledes for å gi en tydeligere pekepinn på om det er årsakssammenheng.

Ordet «informasjonsprosesseringsanarki» ble nevnt i kapittel 2 i forbindelse med møter uten klart mål (Mosvick og Nelson i Reinås Ovesen 2007). Denne påstanden og vår undersøkelse kan tyde på at agenda godt kan påvirke opplevd møte-effektivitet slik at en kan vinne på å teste ut krav om at agenda skal eksistere og distribueres i god tid, dersom dette ikke allerede er rutine.

Målsetning: Man kan tenke seg at agenda som er mottatt i god tid før møte kan gi deltakerne tid til å bearbeide informasjon og forberede seg på en slik måte at de har mulighet til å opparbeide en subjektiv målsetning i tillegg til den felles målsetningene. Man kan si at ved å bli opplyst om felles møteagenda kan en tenke seg ansatte kan gå inn i møtet med en egen parallell agenda som er i samsvar med individets ønske om å tilfredsstille et behov en ser på som en god løsning for seg selv og kan gi en indre belønning, men som også er tilpasset møtets felles agenda. Som det stod i teoriene vist til tidligere er den intensjonen en ansatt har om å arbeide mot et bestemt mål, i seg selv en motivasjonskraft (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Det er i teorikapittelet også nevnt subjektiv mestringsevne (tro på at de kan lykkes) og målforpliktelse. Begge disse skal ifølge teoriene forsterke det målrettede engasjementet. En kan tenke seg at en tydelig agenda kan gi større engasjement enn at man kalles inn til et møte uten helt å vite hva som skal tas opp eller hva som er målet.

Oppsummering agenda: Sammen med teoriene kan svarene fra undersøkelsen styrke oppfatningen om at agenda er et viktig moment for effektive møter. På en annen side kan en tenke seg at synliggjøring av mål kan komme fra andre steder enn en agenda. Et eksempel er dersom møtet er et oppfølgingsmøte fra eksempelvis dagen før, slik at det ikke er nødvendig med en ny plan da man bare fortsetter å diskutere der man slapp dagen før. Et annet eksempel kan være møter for å drive produktutvikling, der man nødvendigvis ikke er like opptatt av en synlig agenda.

Et annet moment å ta med er at man kan diskutere i hvilken grad ansatte bør få være med å bestemme agenda. I teoriene er tilsvarende også diskutert men det som fremheves som viktigst er at spesifikke mål fremmer ytelse. Resultatet fra undersøkelsen stemmer overens med dette synet.

Vår anbefaling vedrørende agenda er at firma anbefaler sine ansatte at slike skal brukes og ikke minst distribueres i god tid slik at de som er opptatt av å vite hvilke saker som skal tas opp er informert. Vi håper teori, undersøkelser og drøftingen har belyst det første spørsmålet: Hvordan påvirker agenda møte-effektivitet.

5.2. Hvordan påvirker deltakerne møteeffektivitet:

Dette spørsmålet kan besvares ut fra ulike vinklinger. Av alle faktorer vi testet fikk denne høyest score med 92% viktighet i forhold til møte-effektivitet: «det er de riktige personene til stede i forhold til det som diskuteres». Det er ikke vanskelig å forestille seg at det er en stor utfordring om ikke nøkkelpersoner knyttet til saker som blir diskutert er tilstede. På en annen side kan en tenke seg det er utfordrende å invitere til møter når man både skal ta hensyn til ansattes hektiske arbeidshverdag og samtidig har et ønske om å samle de riktige personene til ulike møter. Kanskje er det svært vanskelig noen ganger slik at man ikke alltid kan ha det som oppfattes som de riktige personene tilstede. En løsning her kan være å definere hovedrolleinnehavere for viktige møter, spesielt der beslutninger skal tas.

Høyt opp på listen kom også «deltagerne forstår hverandre» med 85% og «møtedeltagerne stiller forberedt» med 83%. Som nevnt før scoret de fleste faktorene høyt. Unntaket var «du får gjennomslag for dine meninger» som havnet nederst på listen med 62%.

Individet: Først tar vi for oss individet møtedeltageren. At det å få gjennomslag for sine meninger ble ansett som mindre viktig betyr ikke at det er mindre viktig for personene i sin helhet men det som ble spurt om var hvor viktig faktoren var i forhold til opplevd møte-effektivitet. Likevel var dette et noe overraskende resultat. En kan fundere på om mange går inn i et møte uten et mål om å få gjennomslag for noe. På en annen side kan det være påstanden her er oppfattet ulikt av ulike respondenter. For eksempel kunne man også forstå dette som om at de ikke vurderer det som viktig at nettopp de får gjennomslag så sant det de mener får gjennomslag. Kanskje tenker de det er helt greit at det er noen andre som leder an. En annen mulighet er at de ansatte ikke er opptatt av å fronte sine meninger. Dette kan være et interessant tema å se nærmere på i en annen oppgave.

I teorikapittelet er det de kognitive prosessene som fører til at individer utfører en bestemt handling forklart. I den konteksten virker et definert mål på de kognitive prosesser som en slags prestasjonsstandard og sier hva man skal gjøre og hvor stor innsats man må bidra med for å nå dit (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Dette forsterker også en annen påstand som ble fremstilt i kapittel 2, at den ansattes innsats kan sies å være instrumentet i måloppnåelse. Det er dermed interessant å se på resultatet fra påstanden «du føler du har bidratt» som ble målt i den kvantitative undersøkelsen. Resultatet viste at gjennomsnittet lå mellom «ofte» og «nesten alltid». Det kan være et godt utgangspunkt for et effektivt møte at individene føler de har deltatt. Ingen svarte «aldri» eller «nesten aldri» og kun 5,17% svarte «sjeldent» og det kan virke som om respondentene er rimelig godt fornøyd med egen innsats i møter noe som dermed burde bidra til måloppnåelse. Her kan en stille spørsmål ved respondentenes objektivitet både i forhold til seg selv om hva de forventer av andre.

Kommunikasjon: Pensumbøkene bruker relativt mye plass på kommunikasjonsteorier og på høyskoler og universitet rundt om i landet er kommunikasjon eget fagområde. Videre har flere bedrifter egne kommunikasjonsavdelinger. Ut fra dette kan en tenke at det er svært viktig å velge riktig kommunikasjonsform og innhold. Det er kanskje lett å tenke på kommunikasjon som talespråk, hvordan man snakker til hverandre og hva man sier. I den senere tid har det likevel blitt mer fokus på ikke-verbal kommunikasjon. En har mer fokus på formuleringer, ikke-verbal kommunikasjon og kunsten å kommunisere overbevisende. I undersøkelsen ble det definert noen påstander som har relevans til kommunikasjon, for å studere hvordan respondentene opplever kommunikasjon i forbindelse med opplevd møte-effektivitet, og belyse i hvilken grad respondentene opplever at informasjon blir forstått og videreformidlet i møter.

Deltagerne (som er hovedaktører i møter) går gjennom forskjellige prosesser for å løse oppgaver. De prosessene kan man beskrive som kommunikasjon og samhandling. Kommunikasjonsteori beskriver informasjonsflyt mellom sender og mottaker, deltagerne sender og mottar informasjon. Komponentene prosessen består av er beskrevet i kommunikasjonsmodellen og består av å kode budskap, velge kanal, dekode budskap og tilbakemelding at budskapet er mottatt. Den ideelle situasjon kan man tenke seg er når mottaker har forstått budskapet nøyaktig som sender hadde tenkt det. I praksis er det er mange faktorer som kan forstyrre flyten og påvirke både koding og dekoding. De faktorene er kalt for støy i modellen (Kaufmann & Kaufmann, 2011). En kan tenke seg at deltakere trenger tid for å samle nødvendig informasjon (forberedelse) og bearbeide budskap (dekode).

En god del av spørsmålene fra undersøkelsen tok for seg ulike former for kommunikasjon mellom deltagerne. Kommunikasjon i møter ble delt opp i to tema i undersøkelsen: kommunikasjon i forkant og underveis, samt kommunikasjon av resultat ved slutt og i etterkant. Kommunikasjon i forkant er drøftet i forbindelse med forskningsspørsmålet om agenda slik at det blir minimalt diskutert her.

Vedrørende kommunikasjon i etterkant, som rapportering og formidling er også det et tema som ble belyst. Det ble i kapittel 2 skrevet litt om møtereferat og aksjonspunkt. I undersøkelsen ble møtereferat undersøkt og det ble påvist at disse er «ofte» i bruk. Faktoren møtereferat scoret med 71% viktighet i forhold til møte-effektivitet, noe som er høyt men plasserer den nest nederst på listen over faktorenes viktighet.

Når det gjelder påstanden «før møtet avsluttes er arbeidsoppgaver fordelt» var svaret at det «ofte» er tilfelle og viktigheten i forhold til møte-effektivitet ble vektet til 87%. Når viktigheten vektet så høyt kan en tenke at gjennomsnittsvaret burde ligge nærmere «alltid» enn «ofte» men igjen kan en se for seg at det her kan være ulike behov i ulike situasjoner og i ulike yrker. Det er også verdt å merke seg at fordeling av arbeidsoppgaver scorer høyere enn møtereferat.

En kan tenke at kommunikasjonen ikke er god nok dersom ansatte ikke føler informasjon blir formidlet. Motsatt kan en tenke ansatte er fornøyd med kommunikasjonen dersom de både får riktig mengde informasjon, til riktig tid og de forstår den. Man finner ulike former for kommunikasjon knyttet til møter, slik som samtaler, kommunikasjon av agenda i forkant og under møter, kommunikasjon rundt avgjørelser, møtereferat mm.

I masteroppgaven henvist til tidligere i oppgaven er det tatt opp grad av fokusert kommunikasjon. Det vises til at graden av fokusert kommunikasjon betyr i hvilken grad deltagerne holder seg til målet for behandlingen av en sak når de kommuniserer med hverandre. Ser man på vår undersøkelse har vi flere spørsmål som kan knyttes til dette. Eksempelvis på spørsmål om diskusjonene er arbeidsrelaterte er gjennomsnittsvaret tilnærmet «nesten alltid». Dette kan en tenke seg er positivt for effektiviteten siden det motsatte ville bety avsporinger av tema og kanskje at man bruker tiden på å diskutere private ting eller hendelser som ikke er relevant for møtet. På en annen side kan en tenke at avsporinger i noen tilfeller kan være positivt dersom det fører til nye tanker og ideer om man begynner tenke utenfor rammene.

En kan tenke seg at det å sette av tiden sin til møter i arbeidstiden ikke føles like riktig dersom mye av tiden går bort til å høre om deltagernes ulike opplevelser på og utenfor arbeidsplassen, på en annen side kan møter også bidra til en sosial møteplass. Å veie hva som er viktigst kan være utfordrende men bedriftseier kan det kanskje veie tungt at når en rekke ansatte samles for å holde et møte så blir sakslisten faktisk gjennomgått og man avslutter møtet med et

resultat eller videre plan for arbeid, og at dersom møtet skal inneholde sosiale element så bør de begrenses.

Gruppedynamikk: Nå som vi har beveget oss bort fra å diskutere deltagerne som enkeltindivid kan vi se på samhandling mellom aktørene og begrepet gruppedynamikk. Konseptet er en samlet betegnelse på empiriske studier om hvordan grupper fungerer. Intervjuobjektene fra pre-studiet nevnte faktorer som kan være forklart med fenomener i gruppedynamikken som sosial fasilitering, gruppestørrelse og sosial makt. Som forklart i teori delen, kan gruppeytelse påvirkes av gruppestørrelsen. Her ser vi at respondentene gir 73% vektning på faktoren «det er passelig antall deltagere i møtet», i forhold til hvor viktig den er for møte-effektivitet. Her er det selvsagt avhengig av hva enhver respondent mener er passelig men poenget var å vise til en sammenheng mellom størrelse og ytelse. Et annet spørsmål knyttet til gruppedynamikk er om alle deltakere bidrar i diskusjonen, det har utspring fra gruppedynamikk skjevhet, som ifølge teori, skal virke hemmende på effektivitet i oppgaveløsning (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Fra undersøkelsen har vi sett at gjennomsnittet svarte «ofte» på påstanden om at deltagerne bidrar i diskusjoner og faktoren ble vektet med 76% viktighet i forhold til møte-effektivitet. Selv om ansatte «ofte» bidrar kan en tenke seg det finnes situasjoner der svaret bør være «alltid» mens i andre møter kan «aldri» være helt akseptabelt, avhengig av møtets innhold.

Gruppedynamikk øker individets prestasjoner ved to betingelser, som går under begrepet sosial fasilitering. Det første er at oppgavene er kjent og den andre er at individ har de nødvendige kunnskapene for å løse de oppgavene. Vi anser at agenda skal gi det nødvendige informasjonen som trengs for at enhver vet sine oppgaver ifølge møtemålet. Vi antar også, at de riktige personer har det nødvendige kunnskaper for å løse de oppgavene (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Vi håper det i denne delen av oppgaven er belyst hvordan deltagerne kan påvirke møte-effektivitet.

6. Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven har en beskrivende karakter der en prøver å få svar på hvilke faktorer som påvirker opplevd effektivitet i møter blant ansatte i Norge. Det som undersøkes er møtefaktorer og deres viktighet knyttet til opplevd møteeffektivitet.

Det var mange utfordringer i løpet av oppgaven og det er ingen tvil om at vi etter å ha skrevet den har fått stor respekt for vitenskapelig metode. Å skrive en slik oppgave som dette skiller seg fra andre oppgaver skrevet i løpet av bachelorstudiet. Det har vært krevende og vi sitter igjen med en opplevelse av at vi helst skulle begynt på nytt for å løse oppgaven bedre. På den positive siden har vi nå vunnet en verdifull erfaring å ta med videre.

Det har vært mange fallgruver som eksempelvis formuleringer, begrensninger og valg. En kan tenke seg at selv hvor mye arbeid som legges i å begrense ulike forståelser, eller ta med alle faktorer som danner et møte, er det sannsynligvis umulig å komme helt i mål. Faktorer som personlighet, kulturelle ulikheter, dagsform, utenforstående skjulte faktorer med mer kan være med på å påvirke respondentenes meninger og det kan også eksistere faktorer man ikke reflekterer over men som likevel er tilstede. Tilsammen dette gi en høy sannsynlighet for feilkilder slik at oppgaven naturlig begrenses til å belyse, og ikke konkludere med noe helhetlig bilde.

Målet var i utgangspunktet å finne hvilke faktorer som påvirker møte-effektivitet. Selv om vi ikke har funnet noen fasitsvar er temaet belyst og vi har svart på problemstilling og forskningsspørsmål. Det ble tidlig i oppgaven vist til at det er mye møtevirksomhet på norske arbeidsplasser og at mange opplever møter som bortkastet tid. Når man i tillegg har vist til kilder som fremsetter at dårlige møter koster samfunnet milliarder av kroner årlig, mener vi dette har vært et viktig tema å belyse. Faktorene ble alle vektet som viktige for respondentene i forhold til møte-effektivitet og dette er nyttig kunnskap. Selv uten noen fasit, tydelige årsakssammenhenger eller fullstendig oversikt er det rimelig å anta at det er nyttig å forbedre de faktorene man nå har sett oppleves viktige for møte-effektivitet.

Referanser

Dahl, Ø. & Befring, E., 2018. *ndla*. [Internett]

Available at: <https://ndla.no/nb/node/21800?fag=6118>

[Funnet 05 03 2018].

Gibbs, G. R., 2012. *Reliability, validity, generalizability and credibility. Pt. 1 of 3: Research Quality*. [Internett]

Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=4NQHeI8GD54>

[Funnet 15 04 2018].

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L., 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave red. Oslo: Abstrakt Forlag.

Karevold, K. I., 2017. *Bi Business Review*. [Internett]

Available at: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/darlige-moter-gjor-smarte-dumme/>

[Funnet 20 04 2018].

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2011. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3 utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. red. Bergen: Fagbokforlaget.

Launsø, L. & Rieper, O., 2005. *Forskning om og med mennesker*. 5. utgave red. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck A/S.

Martinussen, M. et al., 2010. *Kvantitativ forskningsmetodologi i samfunns og helsefag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Myklemyr, A., 2012. Få en mer effektiv lederegruppe. *Ukeavisen Ledelse*, 03 02, pp. 11-14.

Reinås Ovesen, M., 2007. *Effektivitet i topledergruppemøter*. Oslo: Psykologisk Institutt.

Ringdal, K., 2013. *Enhet og mangfold*. 3 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Solem, L. K., 2014. *Dagens Næringsliv AS*. [Internett]

Available at: <https://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/04/21/-unyttige-ledermter-koster-11-milliarder>

[Funnet 23 03 2018].

Statistisk sentralbyrå, 2018. *ssb.no*. [Internett]

Available at: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku>

[Funnet 27 05 2018].

Svartdal, F., u.å.. *Store Norske Leksikon*. [Internett]

Available at: https://snl.no/bias_i_psykologi

[Funnet 18 05 2018].

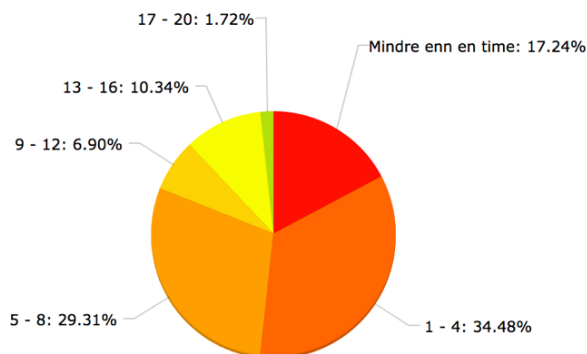
Wergeland-Jenssen, E., 2014. *Dagens Næringsliv AS*. [Internett]

Available at: <https://www.dn.no/meninger/debatt/2014/06/04/Ledelse/ingen-vei-utenom>

[Funnet 24 05 2018].

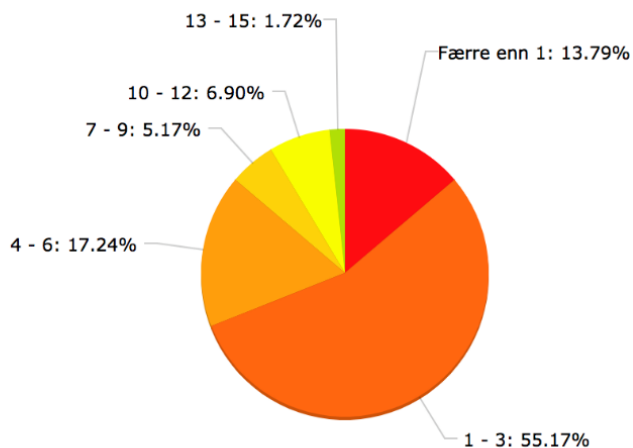
Vedlegg.

10 (17.2%): Mindre enn en time
 20 (34.5%): 1 - 4
 17 (29.3%): 5 - 8
 4 (6.9%): 9 - 12
 6 (10.3%): 13 - 16
 1 (1.7%): 17 - 20
 - (0.0%): 21 - 24
 - (0.0%): 25 - 28
 - (0.0%): 29 - 32
 - (0.0%): Over 33



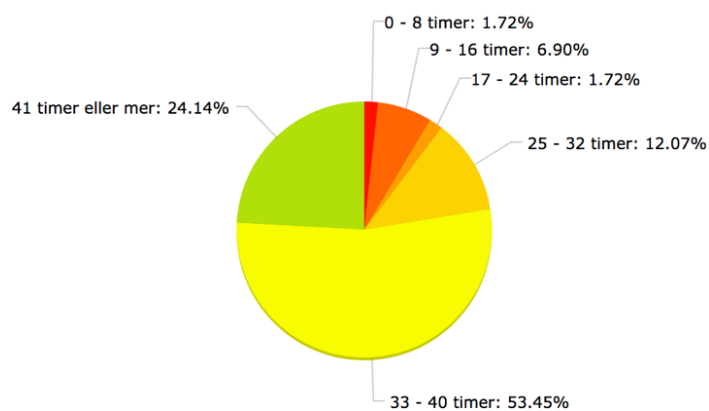
Figur 9. timeforbruk møter

8 (13.8%): Færre enn 1
 32 (55.2%): 1 - 3
 10 (17.2%): 4 - 6
 3 (5.2%): 7 - 9
 4 (6.9%): 10 - 12
 1 (1.7%): 13 - 15
 - (0.0%): 16 - 18
 - (0.0%): 19 - 21
 - (0.0%): 22 - 24
 - (0.0%): 25 - 27
 - (0.0%): Over 28



Figur 10. Antall møter per uke

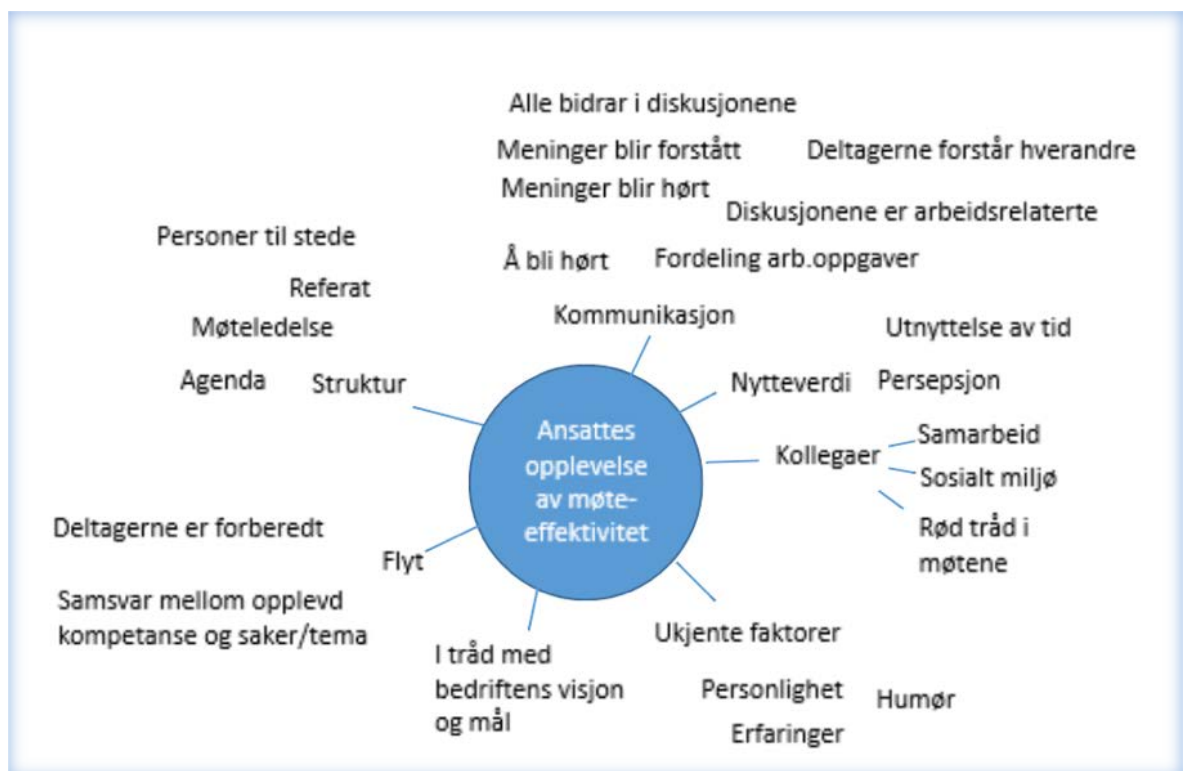
1 (1.7%): 0 - 8 timer
 4 (6.9%): 9 - 16 timer
 1 (1.7%): 17 - 24 timer
 7 (12.1%): 25 - 32 timer
 31 (53.4%): 33 - 40 timer
 14 (24.1%): 41 timer eller mer



Figur 11. Timer per uke

nr	kjøn	År	Yrke	Hva legger du i at et møte "er effektivt". Hvilke faktorer må være til stede for at et møte skal være effektivt?
1	M	50	Drifts-leder	Enkel dialog. Deles ut informasjon Raskt. Mottaker på forstå hva han mener med en gang.
2	K	50	Optiker	Status på økonomi. Hva vi skal bli bedre på. De som er involvert i tema må være tilstede. Matchet plan og folk som er innkalt. Møteplan. Ris og ros. Hva vi skal jobbe med. Hva vil sliter med. Hvordan bli mer effektiv.
3	M	49	Advokat	Folk er forberedt. Holder seg til saken. Agenda. Tidseffektivt betyr vellykket.
4	M	52	Daglig leder	Folk må være forberedt. Det må være en agenda. Man må følge med på at de som deltar ikke faller av lasset. Mister de eierskap kan det bli ingen ting ut av det som blir avtalt. De riktige personene må delta. Må sette opp handlingspunkt og fordele oppgavene. Skrive disse underveis i møtet og være enige om det som skrives. Møteleder er veldig viktig.
5	K	43	Mellom-leder	Ikke for mange mennesker. Agenda. Møtet må ha en plan. De som kommer i møtet bør på forhånd vite hva som skal diskuteres slik at de kan forberede seg. Må ikke ta for lang tid. Bestemme hvem som skal gjøre hva. Alle må kjenne sin rolle og hvilke oppgaver de skal ta tak i og hvilke oppgaver andre skal ta tak i. Møteleder som stanser digresjoner slik at

Figur 12 Resultatutsnitt



Figur 13. Tankekart