

Er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive enn i landet for øvrig?

IGOR SALAI

EVY CECILIE LE PAGE

VEILEDER

Torbjørn Hekneby

Universitetet i Agder, 2024

Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for strategi og ledelse

Emnekode: ORG 954

Forord

Dette er vår avsluttende oppgave for mastergraden *Executive Master in Business Administration* (EMBA) ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng i emnet ORG 954.

Vi nærmer oss slutten på en spennende reise, som har gitt oss mange nye bekjenskaper og gode opplevelser. Vi er mange erfaringer rikere og har vokst på denne erfaringer både profesjonelt og personlig. Det har tidvis vært en prøvelse for Evy å skrive sammen med vedkommende som fører pennen i dette forordet, og erfaringer fra tidligere kurs innen prosjektstyring, HR-management og psykologidelen av endringsledelse har blitt benyttet flittig under prosessen.

Vi ønsker å takke alle ledere og medlemmer av toppledergrupper på Sørlandet som i en travel hverdag har tatt seg tid til å besvare vår spørreundersøkelse.

Vi takker vår veileder Torbjørn Hekneby for kritiske og konstruktive tilbakemeldinger, som i høy grad har bidratt til at prosessen med denne oppgaven har blitt en lærerik prosess. Det er i motbakke det går oppover!

I tillegg vil vi rette en takk til Handelshøyskolen ved UiA og deres samarbeidspartnere, for at vi fikk jobbet med en dagsaktuell problemstilling gjennom vår studie. Dette har vist oss flere nye aspekter av viktigheten av akademia inn mot hverdagen til organisasjoner og lokalt næringsliv.

Vi vil også takke Magnus Aagaard Skeie for veiledning i kvantitativ metode, gode input til spørreundersøkelse og ikke minst bruk og forståelse av SPSS og statistisk analyse.

Proessen med å skrive en masteroppgave som avslutning på en erfaringsbasert studie, kan tidvis være krevende - både med hensyn til ønsket om størst mulig innsikt og opp imot knapphet på tid. Vi vil takke hverandre for innsats, engasjement og tålmodighet gjennom et godt samarbeid.

En varm takk til våre familier, venner og medstudenter som har holdt ut og heiet på oss.

Evy Cecilie Le Page og Igor Salai

Abstract

The purpose of our master's thesis was to conduct a comparative study of top management teams (TMTs) in the Sørlandet region (South region of Norway, limited to Agder county) versus those in the rest of the country. Our study was based on questions raised by Söderholm's research, which supports the notion that regional differences in business culture can affect the effectiveness of TMTs.

With this context, we aim to identify differences and similarities in the structure and composition of TMTs among companies in Sørlandet. Given that top management meetings are the primary arena for TMT activities, we will map meeting times, frequency, structure, and the processes in and around these meetings. Members' perceptions of TMT productivity, sense of belonging, and their own preparation for leadership meetings are critical factors that can provide insights into the effectiveness of TMTs. The extent of team development within the leadership group is also strongly related to TMT performance, and we have investigated this among companies and organizations within our geographical focus area (sample).

Our study builds on Bang and Øverland's study of Norwegian TMTs (Bang & Øverland, 2009) and integrates key theoretical frameworks, including research and theory on TMTs and Bang and Midelfart's model for effective TMTs (Bang & Midelfart, 2019).

With this framework, and Söderholm's assertion about regional and cultural differences in business culture (Söderholm, 2010), we have posed the following research question:

"Are top management teams in Sørlandet less effective than those in the rest of the country?"

We conducted a quantitative survey to collect our data. Our survey, developed in conjunction with Bang and Øverland's study of Norwegian TMTs (Bang & Øverland, 2009), was distributed digitally using SurveyXact.

Based on our findings, we cannot support the claim that TMTs in Sørlandet are less effective compared to our comparative study's results. Our research reveals interesting findings and confirms that there is room for further development and research on TMT effectiveness and how cultural and geographical factors influence the productivity of a top management team.

Our results show that TMTs in Sørlandet generally consist of fewer members (6.3) compared to the national average (8.6), with a larger discrepancy in group size within the private sector. The level of education also varies; more members in Sørlandet have secondary education, and fewer have doctoral degrees compared to national figures.

Meetings of leadership groups in Sørlandet last, on average, shorter (2 hours and 34 minutes) than the national average (3 hours and 28 minutes), especially in the private sector.

Nevertheless, TMTs in Sørlandet meet as regularly as those elsewhere in the country, and satisfaction with the meetings and perceived productivity is higher. Respondents in Sørlandet also report shorter preparation times for meetings but indicate a high degree of preparation and satisfaction with the results produced by the group.

Regarding the use of agendas and minutes, TMTs in Sørlandet are less thorough than the national average, especially in the private sector. Despite this, there is a higher degree of satisfaction with meetings and collaboration among members in Sørlandet. An interesting finding is that only 57% of TMT members in the private sector in Sørlandet report the presence of supporting documents in all leadership meetings. TMTs in Sørlandet also report higher perceived productivity during meetings, with less time spent on unproductive discussions.

The gender balance in TMTs in Sørlandet shows a higher proportion of female members (35.8%) than the national average. The educational level among TMT members in Sørlandet is high, with 62% having five years of education or more, but a lower proportion with doctoral degrees. Members in Sørlandet are, on average, older (52.5 years) than the national average.

Our respondents' answers have provided insights into the conditions of TMTs in Sørlandet, the processes before, during, and after top management meetings, the relational states within the group, and how they perceive the results produced by the TMT.

Overall, this study shows that TMTs in Sørlandet generally function effectively, with high satisfaction and perceived productivity despite shorter meeting times and lower use of agendas and minutes. Further research should focus on how cultural and structural factors within TMTs and their composition can affect effectiveness and investigate why TMTs in Sørlandet seem to maintain high effectiveness with less formal meeting structures.

Sammendrag

Formålet med vår masteroppgave var å gjøre en komparativ studie av toppledergrupper på Sørlandet og toppledergrupper ellers i landet. Studien ble utført på bakgrunn av Søderholms forskning som finner støtte for at det er regionale forskjeller i forretningskultur som kan påvirke effektiviteten i toppledergrupper.

Med dette bakteppet ønsker vi å identifisere forskjeller og likheter i struktur og sammensetning av toppledergruppen blant bedrifter på Sørlandet. Siden toppledermøtene er den viktigste arenaen for TLG (Toppledergruppen), så vil vi kartlegge møtetid, møtefrekvens, og struktur samt prosessene i- og rundt ledermøtene. Medlemmenes egen opplevelse av TLGs produktivitet, tilhørighet og deres egen opplevelse av forberedelser til ledermøtene, er viktige faktorer som kan gi oss innblikk i effektiviteten av TLG. Omfanget av teamutvikling av ledergruppen er også sterkt relatert til TLG prestasjoner, slik at vi har undersøkt dette blant bedrifter og organisasjoner i vårt geografiske nedslagsfelt (utvalg).

Vår studie tar utgangspunkt i Bang og Øverlands studie av norske toppledergrupper (Bang & Øverland, 2009), og sentrale teoretiske rammeverk i vår studie - er forskning og teori på TLG og Bang og Midelfarts modell for effektive toppledergrupper (Bang & Midelfart, 2019).

Med dette rammeverket, og Søderholms påstand om regionale og kulturelle forskjeller i forretningskultur (2010) har vi stilt følgende forskningsspørsmålet;

«Er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive enn i landet for øvrig?»

Vi har gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse for å innhente vårt datagrunnlag. Vi distribuerte vår spørreundersøkelse, som ble utviklet i forbindelse med Bang og Øverlands studie av norske toppledergrupper (Bang & Øverland, 2009), digitalt ved hjelp av SurveyXact.

Våre funn viser at det ikke er hold for påstanden om at TLG på Sørlandet er mindre effektive, når vi sammenlikner med resultatene fra vår sammenlikningsstudie. Forskningen vår viser interessante funn og vår studie bekrefter at det er rom for videreutvikling og videre forskning på effektiviteten av TLG og hvordan kulturelle og geografiske forhold påvirker produktiviteten til en toppledergruppe.

Våre resultater viser at TLG på Sørlandet i gjennomsnitt består av færre medlemmer (6,3) sammenlignet med landsbasis (8,6), hvor vi registrerer en større forskjell i gruppestørrelse innen privat sektor. Utdannelsesnivået varierer også; flere medlemmer på Sørlandet har videregående utdanning, og færre har doktorgrad sammenlignet med nasjonale tall.

Ledergruppens møter på Sørlandet varer i gjennomsnitt kortere (2 timer og 34 minutter) enn på landsbasis (3 timer og 28 minutter), spesielt i privat sektor. Likevel møtes TLG på Sørlandet like regelmessig som ellers i landet, og tilfredsheten med møtene og opplevd produktivitet er høyere. Respondentene på Sørlandet opplever også at forberedelsestiden til møtene er kortere, men rapporterer høy grad av forberedelse og opplevd tilfredshet med resultatene som gruppen produserer.

Når det gjelder bruk av agenda og referat, er TLG på Sørlandet dårligere enn landsbasis, spesielt i privat sektor. Til tross for dette, er det en høyere grad av tilfredshet med møtene og samarbeidet mellom medlemmene på Sørlandet. Det er et interessant funn at kun 57% av medlemmene av TLG i privat sektor på Sørlandet rapporterer om at det foreligger saksdokumenter i alle ledermøtene. TLG på Sørlandet rapporterer også høyere opplevd produktivitet under møtene, med mindre tid brukt på uproduktiv diskusjon.

Kjønnsbalansen i TLG på Sørlandet viser en høyere andel kvinnelige medlemmer (35,8%) enn landsbasis. Utdanningsnivået blant TLG-medlemmene på Sørlandet er høyt, med 62% som har fem års utdanning eller mer, men en lavere andel med doktorgrad. Medlemmene på Sørlandet er i gjennomsnitt eldre (52,5 år) enn nasjonalt snitt.

Våre respondenters svar har gitt oss innsikt i hvilke forutsetninger TLG på Sørlandet har, hvordan prosessene før-, under- og etter toppleder møtene er, hvilke relasjonelle tilstander det er i gruppen, samt hvordan de opplever de resultatene TLG skaper.

Samlet sett viser denne studien at TLG på Sørlandet generelt fungerer effektivt, med høy tilfredshet og opplevd produktivitet til tross for kortere møtetid og lavere bruk av agenda og referat. Videre forskning bør fokusere på hvordan kulturelle og strukturelle faktorer ved TLG og dens sammensetning kan påvirke effektiviteten, samt undersøke hvorfor TLG på Sørlandet tilsynelatende klarer å opprettholde høy effektivitet med mindre formelle møtestrukturer.

Innhold

Forord	3
Abstract.....	4
Sammendrag.....	6
Innhold	8
Figurliste	10
Tabelliste.....	10
Forkortelsesliste	11
1. Innledning	12
1.1 Dagens økonomiske situasjon	12
1.2 utfordringer for organisasjoner og ledelse	12
1.3 Fremtidsrettet organisasjon og ledelse	13
1.4 Toppledergrupper vs. ledergrupper	14
1.4.1 Toppledergruppers dynamikk, karakteristika og sammensetning	15
1.4.2 Upper Echleons Theory	16
1.5 Kommunikasjon og tillit i TLG.....	17
1.6 Utvalgte studier av forretningskultur og kommunikasjon innen TLG.....	19
2. Forsknings spørsmål og hypoteser	20
3. Teoretisk bakgrunn	21
3.1 Effektivitet	21
3.2 Forskning på ledergrupper i Norge.....	22
3.3 Hvilke utfordringer møter TLG?	22
3.4 Hva er en effektiv ledergruppe?	24
3.5 Hvilke oppgaver og aktiviteter har en TLG?	25
3.6 Modell for effektiv ledergruppe.....	26
3.6.1 Forutsetninger for effektivitet i TLG	28
3.6.2 Prosesser	33
3.6.3 Relasjonelle tilstander.....	40
3.6.4 Resultater i TLG- output.....	42
4. Metode.....	46
4. 1 Presentasjon av metodekapitlet	46
4.2 Kort om forskerne og deres bakgrunn.....	47
4.3 Design av undersøkelsen.....	47
4.3.1 Kvantitativ Metode	47
4.4 Forsknings spørsmål og hypotese	48

4.5 Metode for innsamling- spørreskjema	49
4.5.1 Utvalg og respondenter	49
4.5.2 Datainnsamling	50
4.5.3 Analyse av datamateriell	51
4.5.4 Metodologisk verktøy	52
4.6 Validitet/Gyldighet/Reliabilitet	53
4.7 Forskningsetiske vurderinger	53
4.8 Spørreskjema og dens oppbygging	54
4.9 Metodekritikk	56
5. Resultater	58
5.1 Karakteristika ved toppledergrupper på Sørlandet	59
5.2 Karakteristika ved ledermøtene	60
5.3 Teamutvikling	73
6. Diskusjon	79
6.1 Forutsetninger	80
6.1.1 Klart formål	80
6.1.2 Riktige saker	81
6.1.3 Riktig gruppesammensetning	82
6.2 Prosesser – karakteristika ved ledermøtene hos TLG på Sørlandet	86
6.2.1 Ledermøter og samhandling i TLG	86
6.2.2 Ledermøter - frekvens og varighet	87
6.2.3 Ledermøte - produktivitet	90
7. Konklusjon	98
8. Videre arbeid forskning	100
9. Referanseliste	101
10. Vedlegg	108

Figurliste

Figur 1: Bang & Midelfarts modell for effektive ledergrupper (Bang & Midelfart, 2019).....	26
Figur 2: Figuren viser fordeling av respondenter knyttet til sektor.	50
Figur 3: Denne figuren viser respondenter som har besvart hele eller deler av undersøkelsen.	51
Figur 4: Figuren viser opplevd egen forberedelse i TLG på Sørlandet.	61
Figur 5: Figuren viser i hvilken grad medlemmer i TGL på Sørlandet opplever om de andre medlemmene er godt nok forberedt til ledermøtene.	62
Figur 6: Hvordan våre respondenter i offentlig sektor vurderer seg selv og sine egne forberedelser til ledermøtene.	62
Figur 7: Hvordan våre respondenter vurderer seg selv og sine forberedelser til ledermøtene i privat sektor.	63
Figur 8: TLG formål på Sørlandet	76
Figur 9: Figuren viser hva medlemmer i TLG på Sørlandet angir de skaper av resultater.....	78

Tabelliste

Tabell 1: Denne tabellen viser funn fra karakteristika ved TLG på Sørlandet og ellers i Norge.	59
Tabell 2: Tabellen viser utdanningsnivå på medlemmer i TLG på Sørlandet og ellers i landet.	60
Tabell 3: Tabellen viser frekvens og lengde på ledermøter i TLG på Sørlandet og i TLG i landet for øvrig.....	60
Tabell 4: Tabellen viser tid brukt til forberedelser til ledermøtene, og opplevd kvalitet av egen og andres forberedelser	63
Tabell 5: Bruk av agenda, sakspapirer og skriftlige referat i ledermøtene	65
Tabell 6: Gjennomsnittlig opplevd utbytte av tiden som blir brukt i ledermøtene, samt tilfredshet med resultater, samarbeidsevne og deltakelse i ledermøtet.....	65
Tabell 7: Tabellen viser hvor mange prosent av tiden i ledermøtene som oppleves som produktiv i TLG på Sørlandet og i landet ellers	66
Tabell 8: Tabellen viser forskjeller mellom mannlige og kvinnelig ledere i vurdering av saksresultater, samarbeidsevne, individuell tilfredshet og utnyttelse av tiden i ledermøtene i TLG på Sørlandet og i landet for øvrig.....	67
Tabell 9: Tabellen viser forskjeller mellom adm.direktør og resten av TLG i vurdering av saksresultater, samarbeidsevne, individuell tilfredshet og utnyttelse av tiden i ledermøte	68
Tabell 10: Kilder til produktivitetstap.....	69
Tabell 11: Kilder til produktivitetstap, de vanligste	71
Tabell 12: Tabellen viser TLGs viktighet og medlemmenes og lederens tilhørighet til ledergruppen	72
Tabell 13: Tabellen viser omfang av teamutvikling og bruk av ekstern konsulent i TLG	73
Tabell 14: Tabellen viser opplevd effekt av teamutvikling	74

Forkortelsesliste

Forkortelse

TLG

UET

OU

CORE

SSB

Digdir

AFF

Beskrivelse

Toppledergruppe

Upper Echleons Theory

Organisasjonsutvikling

Senter for likestillingsforskning

Statistisk Sentralbyrå

Digitaliseringsdirektoratet

Administrativt Forskningsfond

1. Innledning

Verdensøkonomien er under press som følge av geopolitiske spenninger og økonomiske kriser, som truer global handel og en bærekraftig utvikling (World Economic Forum, 2024) (Regjeringen, 2009). Den økende kompleksiteten og usikkerheten i verden påvirker organisasjoner og lederes rolle, med behov for tilpasning og samordningen i et dynamisk miljø (Hambrick & Quigley, 2014).

1.1 Dagens økonomiske situasjon

Globale megatrender som klimaendringer, kunstig intelligens og cybersikkerhet krever omstilling, mens utfordringer som krig, inflasjon og klima-/ energi krise legger press for endring, også i Norge og på Sørlandet (World Economic Forum, 2024). Selv om den norske økonomien fortsetter å prestere relativt godt, står landet overfor behov for omstilling spesielt med overgangen til en mer bærekraftig og teknologidrevet økonomi (Abelia, 2023).

1.2 Utfordringer for organisasjoner og ledelse

Organisasjoner og selskaper utfordres av økende kompleksitet og tempo som krever digital transformasjon. Digital transformasjon defineres av Digitaliseringsdirektoratet (Digdir.) som;» *en prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester*» (Digitaliseringsdirektoratet, 2024).

Teknologi og digitalisering gir nye verktøy for å løse samfunnsoppdrag, møte markedsbehov og skape verdier. Det handler om å tenke nytt med hensyn til samfunnsoppdrag og forretningsmodeller.

Det er behov for å revurdere de etablerte metodene for å håndtere oppgaver og prosesser, hvordan alle i organisasjonen opererer, hvordan den styres, eksisterende kompetanse og behovet for ny kompetanse, eksisterende verdier og eventuelt nye verdier samt synet på ansatte og vår forståelse av omgivelsene.

Organisasjoner må evne å håndtere usikkerhet og hyppige endringer. Digital transformasjon handler om menneskene og innebærer at lederrollen og lederskap er i endring. Mange av dagens organisasjoner håndterer oppgaver gjennom hierarkiske strukturer, hvor roller og arbeidsprosesser er tuftet på kontroll.

Der ledelse gjennom digital transformasjon bygger på nettverk og team, smidighet, åpenhet og tillit der tillit og dialog er nøkkelelementer. Det utfordrer ledelse av organisasjoner hvor

interaksjonen innad og eksternt fordrer involvering og mobilisering av ansatte (North et al., 2018).

På Sørlandet åpner det seg nye muligheter med det grønne skiftet og utviklingen av ny grønn/blå industri som batterifabrikk, havvind og hydrogenproduksjon (Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) Agder, 2024). Samtidig utfordres velferdsstaten av en aldrende befolkning med mangel på arbeidskraft og kompetanse, mens digitalisering og kunstig intelligens forventes å skape verdier i milliardklassen (Samfunnsøkonomisk analyse, 2023).

1.3 Fremtidsrettet organisasjon og ledelse

Bærekraftige velferdssamfunn skal skapes gjennom å omstille norsk økonomi (Regjeringen , 2021). Norske toppledere ser teknologiske endringer som den viktigste driveren for verdiskapning de neste årene, men Norge ligger midt på treet internasjonalt når det gjelder evnen til omstilling (PricewaterhouseCoopers (PwC), 2024).

Nøkkelen til en velfungerende organisasjon er at det skjer en tilpasning mellom organisasjonen og omgivelsene. Intervensjoner er definert som *“planlagte handlinger og aktiviteter som hjelper en organisasjon å øke sin yteevne*» (Cummings & Worley, 2015). Det krever ledelse og ledere som tar modige valg, har vilje til endring, som aktivt søker læring og griper muligheter, utvikler strategier og organisasjonen.

Organisasjonsutvikling (OU) er definert av Cummings og Worley (Cummings & Worley, 2015) og innebærer en systemorientert (holistisk) planlagt endring som gjennomføres innenfor planlagte steder i et atferds perspektiv basert på vitenskapelig kunnskap. Fokus knyttes til organisasjonens systemer, strukturer og prosesser på alle nivå i organisasjonen, hvor endring ett sted påvirker et annet og inkluderer en «bottom-up» involvering/prosess. Det fordrer bredt samarbeid og involvering mellom partene hvor både organisasjonen og medarbeidere gjennomgår en læringsprosess, slik at de settes i bedre stand til kontinuerlig forbedring og læring. Målet er at OU skal medvirke til økt effektivitet, nyskaping og innovasjon (Cummings & Worley, 2015).

Endringsledelse skiller seg imidlertid fra OU da dette tradisjonelt er mer toppstyrt uten involvering fra organisasjonen, eller et direkte ønske om å skape varig lærende organisasjoner. Endring utføres primært ved at toppledelsen initierer og iverksetter intervensjoner («top-down prosesser») (Cummings & Worley, 2015).

Virksomheter i dagens samfunn i Norge og på Sørlandet vil fremover ha behov for strategisk endring. Dette kan innebære intervensjoner knyttet til OU og endringsprosesser som herunder berører mennesker, forretningsmodeller, design, kultur, og læring.

Evnen til endring kan påvirke organisasjoners suksess og tilpasning. I tider med økt usikkerhet og hyppige kriser øker kravene fra interessenter. Det vil gi økt behov for ledere som kan analysere situasjonen, trusler, risiko og muligheter, samt ta beslutninger for nå og for fremtiden (Øverland, 2009). Imidlertid er utfordringer knyttet til ledelse for mange organisasjoner i dag at beslutningene tar for lang tid, informasjonen når ikke frem til interessenter samt mangel på overordnet strategi og styring.

I takt med denne konteksten spiller ledelse med effektive og velfungerende ledergrupper en sentral rolle som drivere av strategisk beslutningstaking og implementering (Bang & Midelfart, 2019).

Ledelse, styring og koordinering av organisasjoner i dag utføres stort sett av ledergrupper til forskjell fra av enkeltindivider, referert til som teambasert ledelsesstruktur (Ancona & Nadler, 1989). Bakgrunnen er tanken om at en ledergruppe presterer bedre enn om en enkelt leder opererer alene (Yukl, 2002). En ledergruppe er ifølge Hackman og Wageman *“en gruppe individer som hver har et personlig ansvar for å lede en del av organisasjonen, og som sammen har et felles ansvar for den overordnede ledelsen av en større enhet”* (Wageman & Hackman, 2010). En effektiv og velfungerende ledergruppe utgjør en viktig og positiv forskjell for hvordan en organisasjon presterer. Effektive ledergrupper bidrar til at medlemmene utvikler seg og gjør dem i bedre stand til å gjøre jobben sin, og øker medlemmenes evne til å samarbeide med hverandre over tid (Bang & Midelfart, 2019).

1.4 Toppledergrupper vs. ledergrupper

Toppledergrupper (TLG) skiller seg fra andre ledergrupper ved at *“de er ansvarlige for organisasjonens overordnede strategiske, operative og institusjonelle ledelse”* (Bang & Midelfart, 2019, s. 26). Det innebærer at de er sentrale for hvordan organisasjoner presterer i et økende dynamisk og komplekst miljø med global markedsutvikling, teknologiske endringer og krav fra ulike interessenter. Deres evne til å navigere gjennom disse utfordringene og tilpasse organisasjonen til stadig skiftende forhold er avgjørende for å opprettholde konkurransevne og bærekraft over tid.

TLG's sammensetning er ofte knyttet til organisasjonsstrukturen og består vanligvis av ledere på øverste nivå i organisasjonen som administrerende direktør, toppledere i organisasjonen

samt andre nøkkel beslutningstakere. Medlemmene har gjerne flere roller med større og også individuelle ansvarsområder koblet til eksterne omgivelser og interessenter (Hambrick, 1994).

Flernasjonale selskaper, slik vi også har på Sørlandet, har ofte en mer spredt maktstruktur. Ledere i underenheter som f.eks. i et flernasjonalt morselskap vil ofte ha en betydelig beslutningsmyndighet selv om de befinner seg på et lavere nivå i hierarkiet (Cuypers et al., 2021). Forskerne Cuypers et al. har derfor foreslått en utvidet definisjon av TLG som; «*en ledergruppe bestående av flere ledere og/eller ledere, i et, eller flere av selskapets overordnede, regionale hovedkontor, eller nasjonale datterselskapsnivåer, som er ansvarlige og som dermed har makten til å påvirke grunnleggende organisatoriske resultater som strategi, struktur og ytelse*» (Cuypers et al., 2021, s.485-515).

Forskning viser at medlemmene i en TLG ofte har spesielle karakteristika knyttet til å være mer prestasjonsorienterte, karrierebevisste, konkurranseorienterte og mer individualistisk orienterte (Hambrick & Mason, 1984). I tillegg har de ofte en personlighetstype der de scorer signifikant høyere, enn befolkningen for øvrig, knyttet til utadvendthet og følelsesmessig stabilitet. De scorer også noe høyere på planmessighet og åpenhet for erfaringer (Sangster, 2011). Det kollektive ansvaret for styring av organisasjonen kan imidlertid bidra til maktspill med posisjonering innad i TLG og medføre at samarbeid blir krevende, når felles kollektive mål skal oppnås i balanse med mål for egen avdeling, eller ressurser (Bang & Midelfart, 2019).

1.4.1 Toppledergruppers dynamikk, karakteristika og sammensetning

Frem til medio 1980 var det liten empirisk forskning på ledergrupper og deres effekt på organisasjoner prestasjoner, dog med unntak av forløpere med forskningen innenfor gruppedynamikk (Lewin, 1943) og organisasjonslæring (Cyert & March, 1963) for å nevne noen.

I nyere tid har forskningen på ledergrupper avstedkommet utallige forskningsartikler hvor mange er basert på data hentet fra utsiden av selve gruppen, hvor man har sett på og hentet inn årsrapporter og lignende, og vurdert hvordan dette for eksempel korrelerer med lønnsomheten.

1.4.2 Upper Echleons Theory

Et av de mest innflytelsesrike og banebrytende arbeidene om TLG og strategiske beslutninger kom i 1984. Da fremsatt forskerne Hambrick og Mason en påstand, referert til som Upper Echleons Theory (UET). Der hevder de at karakteristika ved menneskene i TLG– deres måte å være på, kommunisere og agere på samt demografiske forhold som alder, kjønn, utdanning og erfaring påvirker de strategiske og operasjonelle valgene de gjør, og derav av også organisasjonens prestasjoner (Hambrick & Mason, 1984).

Ifølge Hambrick & Mason (1984) og senere også av Bang (2010) påvirker karakteristika ved medlemmene i TLG beslutningsprosessen på flere måter.

For det første kan individuelle egenskaper som erfaring, utdanning, og personlighet forme hvordan medlemmene i TLG analyserer informasjon og vurderer alternativer (Hambrick & Mason, 1984). En leder med teknisk bakgrunn kan vektlegge mer kvantitative data og faktabaserte argumenter, mens en leder med humanistisk bakgrunn kan vektlegge mellom menneskelige relasjoner og emosjonelle aspekter av beslutningen. I følge UET kan disse ulikhetene føre til ulike perspektiver og prioriteringer i beslutningsprosessen (Hambrick & Mason, 1984) (Hambrick D. C., 2007).

For det andre kan demografiske faktorer som kjønn, alder og etnisk bakgrunn også spille en rolle i beslutningsprosesser. Mangfoldige grupper har potensiale til å generere flere og mer kreative løsninger på grunn av ulike perspektiver og erfaringsbakgrunn (Jackson et al., 2003). Imidlertid kan også mangfold føre til konflikter og utfordringer med å oppnå enighet, spesielt hvis det ikke håndteres godt (Knippenberg et al., 2004) (van Knippenberg et al., 2004).

Videre kan personlige egenskaper som tillit, selvtillit og åpenhet påvirke dynamikken i TLG. Ledere som er mer selvsikre kan være mer tilbøyelige til å ta risikoer og utfordre status quo, mens ledere som er mer konservative kan foretrekke å opprettholde stabilitet og følge etablerte rutiner (Nadler et al., 1998).

Kultur og dynamikk i TLG spiller en avgjørende rolle i hvordan beslutninger tas, hvordan vi som mennesker opptrer sammen og hvordan vi kommuniserer med hverandre. TLGs evne til å håndtere konflikter konstruktivt, oppmuntre til åpen kommunikasjon og deltakelse, og støtte mangfoldige perspektiver kan alle påvirke kvaliteten og effektiviteten i beslutningsprosesser i TLG (Edmondson et al., 2003).

Samlet sett viser forskningen at karakteristika ved medlemmene i TLG kan ha en betydelig innvirkning på beslutningsprosessene, og at det er viktig å være oppmerksom på disse

faktorene for å sikre at beslutningene er velinformerte, robuste og forankret i organisasjonens mål og verdier.

Toppledergrupper skal produsere beslutninger som skaper merverdi for organisasjonen og det enkelte medlem, som i sin tur gir retning for saker, beslutninger og prioriteringer (Bang & Midelfart, 2019). De står overfor komplekse oppgaver, høyt ansvar og ulike krav fra forskjellige interessenter (Nadler et al., 1998). Tradisjonelt har forskningen fokusert på de demografiske faktorene i TLG (Hambrick & Mason, 1984), mens nyere studier fokuserer også på selve prosessene innad i gruppene (Cuypers et al., 2021)(Bang&Midelfart,2019).

Det betyr at hvordan TLG er sammensatt påvirker TLG's forutsetninger for hva den skal produsere som videre påvirker den merverdi den skaper (Bang & Midelfart, 2019). De relasjonelle tilstandene er derfor viktig om en ledergruppe skal være effektiv, fordi måten de arbeider på skal bidra til økt samarbeidsevne som igjen er essensielt om organisasjonen skal lykkes som helhet (Bang & Midelfart, 2019).

1.5 Kommunikasjon og tillit i TLG

Kvaliteten på kommunikasjonen i TLG påvirker deres resultat og prestasjon (Amason, 1996). Studier har vist at en dialogisk tilnærming til kommunikasjon i TLG, hvor medlemmene oppfordres til å utveksle ideer, lytte aktivt og engasjere seg i gjensidig forståelse, bidrar til økt effektivitet (Bang & Midelfart, 2019).

Bang understreker viktigheten av at kommunikasjonen i TLG ikke bare går en vei, men at medlemmene oppfordres til aktiv lytting, deling av informasjon og meninger, samt konstruktiv tilbakemelding fra alle parter. I tillegg argumenterer Bang for at en dialogisk tilnærming bidrar til å skape et miljø preget av tillit, åpenhet og samarbeid, noe som er avgjørende for organisasjoner suksess og evne til å tilpasse seg endringer i et stadig skiftende miljø (Bang & Midelfart, 2019). Dialogisk kommunikasjon fremmer bedre problemløsning, innovasjon og beslutningstaking. Det fordrer imidlertid at medlemmene i TLG opplever psykologisk trygghet i gruppa. Psykologisk trygghet defineres av Amy C. Edmondson, anerkjent forsker ved Harvard Business School innenfor ledelse og organisasjonspsykologi, som " *a shared belief that the team is safe for interpersonal risk-taking*" (Edmondson, 1999, s. 354). Det handler om medlemmenes evne til å følge seg trygge nok til å ta risiko, åpent dele og direkte kunne si hva man mener, ta opp vanskelige ting, komme med forslag, innrømme feil og hvor mye risiko den enkelte opplever i samhandlingen med andre, som igjen kan

påvirke hvor godt organisasjoner tilpasser seg endringer og presterer. Psykologisk trygghet er derfor avgjørende for at en bedrift skal overleve i dagens businessverden (Edmondson, 2018).

Det enkeltes medlem karakteristikk i TLG bringer både styrker og begrensninger. To nøkler til å utnytte gruppens mangfold er å stimulere oppgavekonflikter, men uten å utløse relasjonskonflikter, og å praktisere dialogisk kommunikasjon (Bang, 2010). Dialogisk kommunikasjon i organisasjoner innebærer en lærende holdning, perspektivbevegelighet, tydelige meningsytringer, utforskning av hverandres synspunkter og bygging på hverandres innspill (Svare, 2008). Det er i studier funnet en sterk positiv sammenheng mellom graden av dialogisk kommunikasjon og effektivitet i TLG (Bang, 2010). I tillegg er det også positivt relatert med hensyn til medlemmenes tilfredshet med resultatene, hvor sammensveiset gruppen er og tilfredshet med deltakelse i gruppen (Bang, 2010). Konstruktive kontroverser, der medlemmene utfordrer hverandres ideer for å oppnå enighet, har også vist seg å ha positive effekter på gruppeytelser (Johnson et al., 2000). Studier viser at et moderat nivå av oppgavekonflikter uten relasjonskonflikter er assosiert med bedre ytelse i TLG (De Dreu & Weingart, 2003). Imidlertid er det utfordrende å skille mellom oppgave- og relasjonskonflikter, og effektene av oppgavekonflikter på gruppeytelser er ikke entydig positive (De Dreu & Weingart, 2003).

I en verden preget av VUCA (volatil, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet) er organisasjoners suksess og overlevelse avhengige av ledere og ansattes evne til å spørre, søke hjelp og tåle feil når de møter usikkerhet. Psykologisk trygghet er derfor avgjørende for at en bedrift skal overleve i dagens businessverden (Edmondson, 2018). Her spiller TLG en viktig og sentral rolle gjennom å ta og sikre høykvalitetsbeslutninger der de styrer, koordinerer og binder organisasjonen sammen som kulturbærere og rollemodeller. Karakteristika ved medlemmene og kvaliteten på deres beslutninger og atferd kan ha store konsekvenser for organisasjonens resultater. Dette er imidlertid avhengig av at TLG prioriterer effektiviteten i samarbeidet (Bang & Midelfart, 2019).

På den annen side vil manglende kommunikasjon hvor fravær av tillit, frykt for konflikt, mangel på engasjement, unngåelse av ansvarlighet samt manglende fokus på resultater, bidra til ineffektive team (Lencioni, 2002). Lencioni trekker i sin bok frem behovet for åpen og ærlig kommunikasjon som grunnelementer for å bygge tillit og løse problemer i teammiljøer, som TLG.

1.6 Utvalgte studier av forretningskultur og kommunikasjon innen TLG

Gillian Warner Søderholm, professor i kommunikasjon ved Handelshøyskolen BI, har forsket på hvordan kulturelle verdier og normer som mulig er knyttet til “selvsensuerings atferd”. Studien tok for seg i hvilken grad ansattes vilje til å ytre seg, slår ut i forretningsmessig kommunikasjonsatferd (Søderholm, 2010). Det deltok 710 norske ledere fra alle deler av Norge fordelt på 7 geografiske regioner. Sørlandsregionen bestod av de daværende fylkene Aust- og Vest Agder (Søderholm, 2010). Forskningen benyttet GLOBEs kulturelle dimensjoner og forskningsmetoder for å undersøke regionale likheter og forskjeller i forretningskultur knyttet til 9 dimensjoner (House et al., 2004). Dimensjonene er knyttet til selvhvedelsensorientering, likestilling, kollektivism, maktdistanse, unnvikelse av usikkerhet, framtidorientering, resultatorientering, personorientering og kommunikasjon. Dette var noe nytt og mer omfattende enn hos Hofstedes (1980) fire opprinnelige kulturdimensjoner. Hofstede er kritisert for mangel på indre konsistens, intern validitet samt å benytte nasjoner som kulturelle enheter, ettersom de fleste land inneholder ulike kulturelle fellesskap (Messner, 2016).

Studien ble utført i to faser, først som en online kvantitativ undersøkelse i perioden desember 2008-november 2010. I fase to, perioden november til april 2015, med fokusgruppeintervjuer hvor 59 deltakerne fikk muligheten til å reflektere og diskutere ift. kommunikasjons mønstre og forretningsatferd.

Søderholms forskning finner støtte for at det er regionale forskjeller i forretningskultur- det vil si kommunikasjons- og atferds kompetanse i Norge (Søderholm, 2010). Ifølge hennes forskning er ledere på Sørlandet mindre direkte, mer konsensusorienterte og mindre konfliktorienterte. Ledere på Sørlandet foretrekker tilnærminger basert på relasjonsbygging, økt grad av selvsensur og med gradvis opparbeiding av tillit. Hun hevder at manglende forståelse for disse forskjellene kan svekke og påvirke lønnsomhet og verdiskapning i organisasjoner, som følge av kommunikasjonsutfordringer knyttet til kulturspesifikke kjennetegn og ulikheter. Dette kan i sin tur medføre samarbeidsutfordringer, stress og konflikter internt og eksternt. På den annen side vil kunnskap om disse forskjellene kunne bidra til økt verdiskapning og være viktige faktorer inn i organisasjoner som skal gjennomføre utviklings- og endringsarbeid (Søderholm, 2010).

2. Forskningsspørsmål og hypoteser

Hambrick og Mason (UET) og Bang hevder at karakteristika ved medlemmer i TLG påvirker deres strategiske og operasjonelle valg og dermed effektiviteten til TLG (Hambrick & Mason, 1984) (Bang, 2010). Hvis det er slik at effektive TLG preges av mennesker som er mer direkte med hverandre, kaller en spade for en spade, er mer karriere ambisiøse og er mer åpne, så kan det fremsettes en hypotese om at TLG på Sørlandet er mindre effektive. Dette som følge av at det er mindre grad av direktehet, resultatorientering og karrierejag på Sørlandet - som påvirker effektiviteten, slik Søderholm hevder (2010). Dette ønsker vi å teste med henvisning til Bang og Øverlands (2009) studie av 80 norske TLG samt forskning på effektive TLG med utgangspunkt i forskning fra Bang & Midelfart.

Formålet med vår studie er å gjøre en komparativ studie med utgangspunkt i forskning fra (Bang & Øverland, 2009) og toppledergrupper på Sørlandet.

Studien tar utgangspunkt i forskning og teori på toppledergrupper, Bangs og Øverlands rapport om norske toppledergrupper (Bang & Øverland, 2009), (Bang, 2010; Bang & Midelfart, 2017; Bang & Midelfart, 2019).

«Er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive enn i landet for øvrig?»

H0: Toppledergrupper på Sørlandet er mindre effektive enn i landet for øvrig

H1: Toppledergrupper på Sørlandet er ikke mindre effektive enn i landet for øvrig

Relevans:

Vi mener vår studie har relevans med bakgrunn i at det ikke er gjennomført forskning på effektive TLG i Norge i et regionalt perspektiv. Dette aktualiseres av forskning fra Søderholm (2010) som hevder at det finnes regionale forskjeller i forretningskultur som påvirker effektiviteten.

3. Teoretisk bakgrunn

Ifølge Bang (2022) er det tre premisser som står sentralt for effektiviteten og funksjonen til TLG. Den økende kompleksiteten i organisasjoner i dag står overfor krever at strategiske beslutninger diskuteres og fattes av TLG, og ikke bare av topplederen alene. Deres eierskap til strategiske og taktiske beslutninger øker sjansen for en vellykket gjennomføring i resten av organisasjonen. I tillegg krever verdiskapningen at moderne organisasjoner skal bidra med tverrfaglig koordinering og samarbeid, hvor TLG spiller en avgjørende rolle.

Vi vil i vår studie undersøke effektiviteten i TLG på Sørlandet og sammenligne dette med forskningen og funnene til Bang og Øverland (2009), og se dette i lys av Bang og Midelfarts modell for effektive ledergrupper (Bang & Midelfart, 2019).

3.1 Effektivitet

Bruken av team og ledergrupper har økt siden begynnelsen av 1980-tallet og påvirker måten organisasjoner ledes på (Bang, 2008). Imidlertid viser studier at teamarbeid ikke alltid fører til økt effektivitet (Hackman J. R., 1990). Dysfunksjonelle gruppeprosesser kan føre til tap av effektivitet (Steiner, 1972). Derfor er forståelsen av hva som skaper effektivitet i grupper, og hvilke faktorer som påvirker effektiviteten viktig å ha kunnskap om.

I dagligtale brukes ofte begrepet effektivitet om å være virkningsfull og effektiv. Det handler om at noe fungerer etter plan og gir resultater i forhold til innsats (Store norske leksikon, 2018). Effektivitet er imidlertid også et sentralt begrep innenfor organisasjonsforskning. Ifølge Mahoney (1990) er effektivitet definert som «*graden av overenstemmelse mellom mål og de faktiske resultatene*». Teameffektivitet referer seg til kvaliteten på hva en gruppe oppnår og handler om hvor godt gruppen fungerer sammen (Hambrick & Mason, 1984). For å forstå hva som er teameffektivitet i praksis benyttes ofte en input-output-modell som organiserer faktorer som påvirker teamets funksjon. Dersom teamarbeid skal lede til effektivitet må de ulike faktorene (input-prosess-output faktorene) balanseres for å oppnå et best mulig resultat (Forsyth, 2014).

Ifølge Hackman (2002) vil hvorvidt et team er effektivt, eller ikke avhenger av kvaliteten på teamets prestasjoner knyttet til tre komponenter; sakseffektivitet, relasjonskvalitet (samarbeidsevne) og individuell tilfredshet.

Sakseffektivitet handler om kvaliteten på resultatene TLG skaper innenfor sitt område (Mahoney T. A., 1988). Det reflekterer TLGs evne til å møte de kravene de er satt til å oppfylle (Nadler et al., 1998).

Den neste komponenten er knyttet til relasjonskvaliteten i TLG. Relasjonskvaliteten i en TLG påvirker evnen til å fungere som et team over tid (Hackman R. J., 2002).

Dersom relasjonskvaliteten skal bidra til effektivitet må den fungere slik at TLGs medlemmer evner å samarbeide på en hensiktsmessig måte (Bang & Midelfart, 2019).

Sist av Hackmans tre komponenter er det enkeltes individuelle tilfredshet. Hvordan den enkelte TLG arbeider og samarbeider på, bør bidra til positiv læring og trivsel for den enkelte for å fungere effektivt. Dette handler om hvor givende medlemmene synes det er å delta i TLG, spesielt i ledermøte (Hackman R. J., 2002).

3.2 Forskning på ledergrupper i Norge

I Norge var det frem til Bangs forskning (2008) liten empirisk forskning om toppledergrupper. I 2009 ble det gjennomført en studie av norske TLG i privat og offentlig virksomhet (Bang & Øverland, 2009). Målet med studien var å kartlegge ulike aspekter ved norske TLG knyttet til funksjon og karakteristika. Forskerne ønsket å finne ut hvilke faktorer som kunne bidra til å forutsi hvor godt en TLG presterer knyttet til resultatene i ledermøtene (Bang & Øverland, 2009). Bang og Øverland (2009) fant at den viktigste faktoren for TLG prestasjoner var i hvilken grad medlemmene kjente tilhørighet til ledergruppen. I tillegg var graden av forberedelse til ledermøtene samt omfanget av teamutvikling klart relatert til gruppens prestasjoner.

3.3 Hvilke utfordringer møter TLG?

En TLG står ifølge Bang og Midelfart (2019) overfor flere utfordringer. TLGs oppgaver er knyttet til beslutning- og problemløsning – referert til kognitive oppgaver (diskutere, analysere problemer og utfordringer, planlegge, produsere beslutninger o.l.). Disse oppgavene stiller krav til intellektuelle og kommunikasjonsmessige ferdigheter. Der leder og medlemmene på den ene siden må kunne uttrykke seg klart, og på den andre siden samtidig lytte aktivt gjennom å prosessere informasjonen de presenteres for. Det krever evne til å koble erfaringer, nysgjerrighet, men også klokskap og skjønn. Siden dette ikke bare skjer individuelt, men i en gruppe så vil TLG også måtte kunne håndtere de utfordringene dette gir i et sosialt samspill og kontekst (Bang & Midelfart, 2019).

Ifølge Bang og Midelfart (2019) møter TLG fem klassiske utfordringer;

Det første handler om at TLG medlemmer ikke vet hvorfor de er til, hva er formålet med TLG og hva skal de sammen produsere og bidra med. Gruppens medlemmer kan også ha ulike oppfatninger av formålet. TLG må ha tydelige mål og fokusere på oppgavene som er

viktige for organisasjonen. Manglende målklarhet kan påvirke medlemmenes innsats, motivasjon og engasjement som i sin tur påvirker ytelsen

For det andre har medlemmene i TLG ofte utfordringer med å opptre som er samlet team der de felles er avhengig av hverandre for å oppnå felles mål gjennom godt samspill, koordinering, deling av ressurser og støtte hverandre. TLG må finne balansen mellom individuell ledelsesstil og samarbeid. TLG som domineres av enkelt personer kan hindre samarbeid og føre til ineffektivt.

For det tredje sliter 15-20 % av TLG ifølge Bang og Midelfart (2019) med relasjonskonflikter. Medlemmene finner ikke ut av det med hverandre og konfliktene tårner seg opp, noe som bidrar til manglende psykologisk trygghet i gruppen. Dette kan spenne fra irritasjon og frustrasjoner til personlige interessekonflikter og maktspill. Dette vil i sin tur påvirke hvordan de kommuniserer og samarbeider med hverandre. Siden TLG ofte består av personer med ulik bakgrunn, erfaringer, perspektiv og kulturell bakgrunn kan det lede til konflikter og utfordringer med å samarbeide effektivt. TLG er avhengig av effektiv kommunikasjon om de skal nå sine mål. Misforståelser, dårlig kommunikasjon og manglende åpenhet vil bidra til ineffektivitet. TLG må skape et miljø der medlemmene føler seg trygge og åpent deler sine meninger, tør å stille spørsmål og utfordre hverandre dersom de skal sikre gode beslutningsprosesser.

Videre er ofte ineffektive ledermøter en kilde til utfordring. Ledermøtene er TLGs hoved produksjonsarena. Imidlertid viser internasjonale og norske studier at ledere opplever 40% av tiden i ledermøter som bortkastet (Bang & Midelfart, 2019).

Til sist finner forskning støtte for at TLG sjeldent reflekterer over egen fungering og hvordan de faktisk samarbeider. Hva er de gode på? Hva må utvikles og forbedres? Og hvordan kan de sammen trene på dette (Bang & Midelfart, 2019).

3.4 Hva er en effektiv ledergruppe?

Ifølge Bang & Midelfart er en effektiv ledergruppe; «en ledergruppe som utgjør en viktig og positiv forskjell for hvordan organisasjonen presterer, som bidrar til at medlemmene utvikler seg og gjør dem i bedre stand til å gjøre jobben sin, og som øker medlemmenes evne til å samarbeide med hverandre over tid» (Bang & Midelfart, 2017 s. 336). Hensikten er at TLG kollektivt skal skape resultater til beste for organisasjonen og medlemmene på en måte som bidrar til at det skapes en merverdi. Det innebærer at medlemmene er avhengige av og trenger hverandre for å lykkes og nå felles mål som et team. Medlemmene i TLG, som ønsker å være velfungerende og effektive, må derfor samarbeide gjennom å koordinere sine handlinger, vise interesse for de andre medlemmenes arbeid, dele erfaringer, støtte og motivere hverandre og spille hverandre gode (Bang & Midelfart, 2019).

Forskning viser at effektive og velfungerende TLG skaper følgende typer av resultater (Bang&Midelfart,2019):

1.En effektiv og velfungerende TLG

En effektiv og velfungerende TLG setter retning og gir styringssignaler. TLG gjør dette ved å identifisere strategiske utfordringer og muligheter de står overfor, utarbeider visjon, strategi, mål og verdier. De vedtar budsjett, følger opp og overvåker prosesser og beslutninger (Bang & Midelfart, 2019).

2. Økt beslutningskvalitet

De skaper økt beslutningskvalitet gjennom å sikre bred belysning og grundige diskusjoner saker der hele gruppen bidrar med sine erfaringer, innsikt, fagkunnskap, skjønn, klokskap og perspektiv. I effektive TLG søkes saken opplyst gjerne også gjennom at saken behandles på ulike nivå og i instanser før den endelig besluttes av TLG (Bang & Midelfart, 2019).

3. Kollektivt samarbeid og samhandling

Gjennom å stå kollektivt bak beslutninger fattet av TLG sikres også økt gjennomføringskraft. En effektiv TLG vil gjennom sitt samarbeid bidra til å sikre at saker som er besluttet, følges opp og implementeres i organisasjonen. Det gjør det også mulig for TLG å følge opp og overvåke prosesser, og sin tur også evt. justere og tilpasse ved endrede forutsetninger (Bang & Midelfart, 2019).

4. Initiere endringstiltak

TLG som er effektive og velfungerende vil på bakgrunn av hva som evt. ikke fungerer, eller må endres initiere endringstiltak. Det kan være knyttet til endrede krav fra omgivelsene,

internt i organisasjonen, manglende kompetanse, ressursknapphet eller teknologiske nyvinninger som krever nye måter å arbeide sammen på (Bang & Midelfart, 2019).

5. Psykologisk trygghet

Effektive TLG utvikler kompetanse og trygge ledere. I en velfungerende TLG vil medlemmene våge å ta opp dilemmaer, ting de synes er vanskelig og problemstillinger de ønsker innspill til hvordan løse. Ved å gi hverandre åpne, og ærlige tilbakemeldinger kan medlemmene utvikle seg til å bli gode ledere og gjøre en bedre jobb. Medlemmene i effektive og velfungerende TLG gir hverandre støtte og kan motivere hverandre i en ellers krevende og hektisk hverdag uten å føle seg alene (Bang & Midelfart, 2019).

En effektiv TLG speiler dermed den kollektive resultatproduksjonen som skjer i ledergruppen, til forskjell fra det som skapes utenfor ledergruppen som i det enkeltes medlems enhet, eller oppnås av medlemmene individuelt (Bang & Midelfart, 2019).

3.5 Hvilke oppgaver og aktiviteter har en TLG?

Undersøkelser viser at oppgavene til TLG grovt sett kan deles inn i fem hovedkategorier i et gjensidig samspill hvor de også fungerer som forutsatt og i avhengighetsforhold til hverandre (Bang & Øverland, 2009):

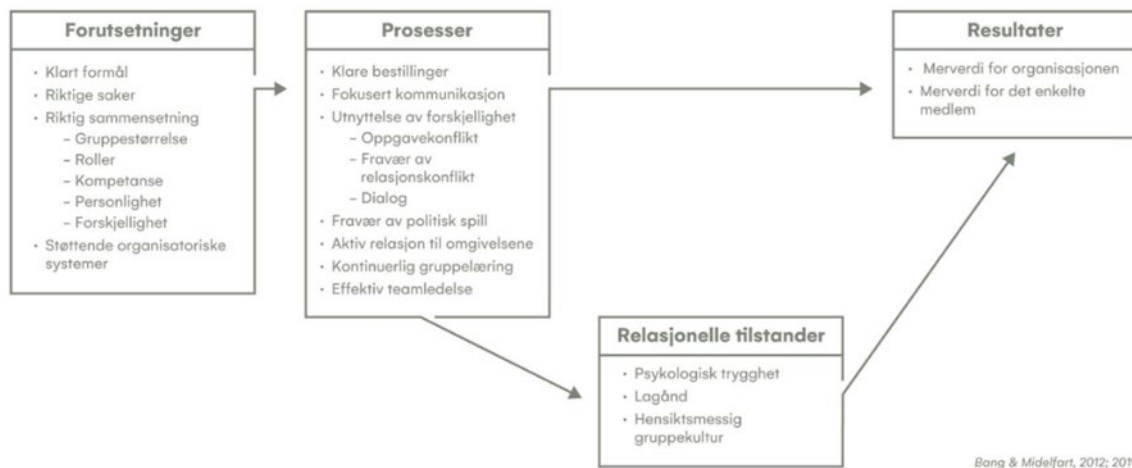
1. Informerer hverandre
2. Diskuterer
3. Fatte beslutninger
4. Følge opp og overvåke prosesser og beslutninger
5. Støtte og motivere hverandre

Siden TGL har stort potensiale til å påvirke organisasjonen i overordnet retning og de gjennom de beslutningene som fattes, er det viktig at TLG fungerer optimalt.

3.6 Modell for effektiv ledergruppe

Bang & Midelfart (2019) har utviklet en forskningsbasert oversiktsmodell over hvilke faktorer som er særlig viktige for TLG prestasjoner og effektivitet. Modellen er utviklet med bakgrunn i studier av ledergrupper og teameffektivitet de siste femti årene. Den gir en helhetlig fremstilling av hva som skal til for å skape effektive TLG, som kan utgjøre en viktig og positiv forskjell for organisasjonens prestasjoner ved å beskrive sentrale faktorer og hva som skal til for å skape en effektiv ledergruppe.

Figur 1 viser modellen, som er organisert som en «input-prosess- output modell» (Forsyth, 2014), der de ulike faktorene angir hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for å oppnå effektivitet. I tillegg er modellen tenkt å fungere som et praktisk verktøy for ledergrupper i utviklingsøyemed, i den forstand at den viser hvilke faktorer de bør arbeide med (Bang & Midelfart, 2019).



Figur 1: Bang & Midelfarts modell for effektive ledergrupper (Bang & Midelfart, 2019).

Vi gir innledningsvis en kort oversikt over modellen, før vi redegjør nærmere for de ulike faktorene.

Alle faktorene i modellen er relatert til hverandre og påvirker hverandre i et gjensidig samspill.

- *Forutsetninger-* (Input-faktorer):

Disse faktorene er relativt stabile og fungerer som rammebetingelser for TLG fungering (Bang & Midelfart, 2019).

- *Prosesser-* (*Prosess-faktorer*) er faktorer som er vesentlige og beskriver samhandlingen som må til i TLG (i for- og etterkant, mellom og under ledermøtet) for å skape resultater. Prosessene omfatter både de oppgaverrelaterte prosesser og de mellommenneskelige prosessene knyttet til det psykologiske samspillet (Bang & Midelfart, 2019).

- *Relasjonelle tilstander* er knyttet til faktorer som beskriver de kognitive, motivasjons- og følelsesmessige tilstander som oppstår i samhandlingen mellom medlemmene, og innenfor TLGs kontekst (Bang & Midelfart, 2019).

- *Resultater-* (*Output-faktorer*) er faktorer som er knyttet til TLG resultatproduksjon og beskriver hva slags merverdi TLG produserer. Resultater knyttet til saksresultater og evne til samarbeid- merverdi for organisasjonen samt påvirker hvordan medlemmene trives i TGL- merverdi for den enkelte medlem (Bang & Midelfart, 2019).

En effektiv og velfungerende TLG skaper som nevnt resultater på to områder. For det første gir den merverdi til organisasjonen ved å håndtere sentrale saker og fatte beslutninger som påvirker drift og utvikling. For det andre bidrar den til individuell vekst, motivasjon og læring for medlemmene i TLG. Bang og Midelfart (2019) har i sin modell identifisert noen viktige elementer og knyttet til faktorer som påvirker TLG evne til å oppnå disse resultatene.

Bang og Midelfart hevder at en effektiv TLG skaper et miljø der medlemmene kan samarbeide fritt og utrykke seg åpent gjennom høy grad av psykologisk trygghet og sterk lagånd. I tillegg gjennom at de utvikler en hensiktsmessig gruppekultur med normer og verdier som fremmer effektivt samarbeid. Siste, men ikke minst må TLG jobbe aktivt med å etablere de nødvendige forutsetningene og prosessene for å øke gruppens sjanse til å fungere effektivt (Bang & Midelfart, 2019).

3.6.1 Forutsetninger for effektivitet i TLG

Forutsetninger for effektivitet i TLG er ofte stabile og fungerer som interne rammebetingelser for TLG, slik vi også finner i Hackmanns modell (Hackman R. J., 2002). TLG forutsetninger legger grunnlaget for teamets fungering og bør være til stede i TLG eller dens omgivelser.

Bang & Midelfart identifiserer og vektlegger fire grunnforutsetninger for å fungere effektivt (Bang & Midelfart, 2019).

Klart formål

Et klart formål er avgjørende for en TLG og organisasjoners suksess. Det bidrar til retning, fokus, energi og økt utholdenhet (Locke & Latham, 1990). Forskning viser at TLG i praksis ofte har en utfordring med å definere et klart formål (Bang & Midelfart, 2019). TLG bør drøfte dette nøye om de ønsker å være effektive og velfungerende, slik at de unngår feilskjær i resultater og manglende samhandling. Et klart formulert formål bidrar til å klare opp ift. hvorfor TLG er til.

På den annen side vil mangel av klart formål bidra til at medlemmene i TLG ikke vet hva de produserer, noe som vil gjøre det vanskelig å felles skape resultater. Formålet bidrar ikke bare til retning, men hjelper også TLG i å manøvrere for å nå sine visjoner, strategier og mål.

Hackman (2002) introduserte begrepet «*compelling purpose*» oversatt til norsk «forpliktende formål». Det refererer seg til et klart og felles meningsfylt mål som kan inspirere og motivere medlemmene i TLG til å jobbe sammen mot felles suksess.

Gjennom en klar og felles forståelse for TLG av hvorfor de er til, hvilke oppgaver de skal arbeide med samt hva de skal produsere i organisasjons verdiskapningsprosess øker sjansene for å lykkes. Det innebærer avklaring av forhold knyttet til gruppens rolle og hva de skal skape av merverdi. Formålet er knyttet til hva TLG som unikt kollektiv skal tilføre organisasjonen, hva skal den skape av resultater og som ikke kan skapes av det enkelte medlem alene. Hvilke viktige strategiske og taktiske beslutninger skal de være ansvarlige for?

I en studie utført av Wageman og flere (Wageman et al., 2008) finner de støtte for en positiv korrelasjon mellom medlemmenes kjennskap og forståelse av formålet og effektivitet. En felles forståelse av hensikten med gruppen bidrar til å skape «felles mentale modeller (Mohammed et al., 2000), som igjen kan bidra til at TLG medlemmer inntar et helhetsperspektiv i diskusjonene og bidra til økt samarbeid på tvers gjennom å redusere silotenkning ved et kollektivt blikk.

Felles og klart formål bidrar til at TLG arbeider i en felles retning og vet hvilke oppgaver de skal prioritere samt legger føringer for hvilke saker de skal behandle og hva som skal løftes opp i ledermøtet i TLG. Et klart formål vil derfor også bidra som hjelp til medlemmene ift. innmelding av riktige saker.

Riktige saker

Dersom en TLG skal fungere effektivt må den arbeide med og bruke tiden sin på de riktige sakene i tråd med formålet (Bang & Midelfart, 2019). Det innebærer at TLG behandler de riktige sakene som trenger behandling i ledermøtet og av TLG som kollektiv, og som ikke kan behandles i andre deler av organisasjonen (Wageman et al., 2008).

Bang og Midelfart (Bang & Midelfart, 2019 s. 84) hevder at TLG beskjeftiger seg med 4 typer av saker:

1. Orienteringssaker: Medlemmene deler viktig informasjon med hverandre i den hensikt å gjøre medlemmene bedre informert, bedre samkjørt og bedre i stand til å gjøre jobben sin.
2. Konsultasjonssaker: Medlemmene diskuterer viktige temaer, konsulterer hverandre om utfordringer og dilemmaer de står i og fungerer som et rådgivningsorgan for beslutninger det enkelte medlem er ansvarlig for.
3. Beslutnings saker: Medlemmene diskuterer og blir enige om viktige beslutninger som er vesentlig for organisasjonen.
4. Koordineringssaker: Medlemmene koordinerer aktiviteter, beslutninger og prosesser som foregår i enhetene som er representert i ledergruppen.

Forskning fra Wageman et al. (2008) finner støtte for at effektive TLG som har fokus på saker relatert til organisasjonens strategi, som hadde direkte konsekvenser for ledelsen av organisasjonen og krevde at samarbeid var positivt korrelert med effektivitet. Effektive TLG oppnår gode resultater ved å balansere at de administrative sakene ikke går på bekostning av kjernevirksomheten, eller at de ofte enklere og rent operative sakene vies mer oppmerksomhet enn de mer komplekse, taktiske og strategiske sakene. Dette støttes også av forskning fra Bang og Midelfart (2019).

Riktig gruppesammensetning

Hvordan den enkelte TLG er satt sammen er av betydning ift. hvilke forutsetninger den har for å skape merverdi og fungere effektivt (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007; Wageman et al., 2008;). Riktig gruppesammensetning er derfor en forutsetning for TLG som ønsker å fungere effektivt. Det er leder av TLG som har ansvaret for å sikre en balansert sammensetning av gruppen (Bang & Midelfart, 2019).

Gruppestørrelse

TLG størrelse er av betydning for ledergruppers effektivitet og bør være tilpasset det den skal skape. Forskning viser at produktiviteten synker når TLG blir for store (Steiner, 1972). I Norge består TLG av i gjennomsnitt 8 personer (Bang & Øverland, 2009). Hva som vil være den optimale gruppestørrelsen vil avhenge av de oppgavene som TLG skal løse, men bør være *èn* sifret og for diskusjons- og beslutningsgrupper ha mellom 5-7 medlemmer (Wageman et al., 2008).

Roller

Medlemmene i TLG har både formelle og uformelle roller. Roller er av Forsyth (2014) definert som;» *et sett handlinger som er karakteristiske for personer i en spesiell kontekst*». De formelle rollene er knyttet til stilling, mens uformelle roller handler om hvordan medlemmene fremtrer i gruppen. Leder av TLG bør tilstrebe å søke en balansert rollefordeling som bidrar til måloppnåelse og identitet i gruppa (Bang & Midelfart, 2019).

Forventninger

TLG medlemmer må forstå forventningene knyttet til funksjonsrollen de har (som ansvarlig for egen enhet), virksomhetsrollen (som bidragsyter til overordnet ledelse) og TLG rollen (knyttet til leveranser til TLG som kollektiv) (Bang & Midelfart, 2019).

Forskjellighet

Mason og Hambrick (1984) hevder at karakteristika ved medlemmene i TLG som personlighet, erfaringer og verdier vil prege hvordan de kognitivt fortolker situasjonen de står overfor. Dette vil i sin tur påvirke hvilke strategiske valg de tar. Siden det er vanskelig å få tilgang til toppleres indre mentale verden har forskningen fokusert demografiske kjennetegn ved medlemmene (alder, kjønn, utdanningsnivå og ansiennitet).

Det er forsket relativt mye på sammenhengen mellom lederes personlighet og hvorvidt de er å anse som effektive ledere. Imidlertid spriker forskningen. En studie som oppsummerer forskningen mellom personlighet og teamprestasjoner (Peeters et al., 2006) finner imidlertid

støtte for at personlighetstrekkene- omgjengelighet og planmessighet- viste en signifikant positiv sammenheng med teamets presentasjoner.

Bang hevder (2022) imidlertid at selv om man ikke greier å finne systematiske sammenhenger knyttet til personlighet og prestasjoner, så betyr ikke det at ikke TLG som ønsker å være effektive bør være opptatt av disse forholdene. Imidlertid vil den enkeltes personlighet utspille seg i samspillet mellom TLG medlemmer og i modellen under prosesser.

Det enkeltes medlems kompetanse knyttet til jobbspesifikke ferdigheter og deres kognitive og mellom menneskelige evner påvirker TLG prestasjoner (Katzenbach & Smith, 1993). TLG som innehar disse kompetansene vil fungere mer effektivt og nå sine mål.

Mellommenneskelig kompetanse er står sentralt ift. oppgaven TLG har med å løse komplekse saker sammen. Der evne til å gi og motta tilbakemeldinger, hvordan vi opptrer når vi er uenige samt hvordan vi evt. føyer oss vil påvirke TLG prestasjoner. Forskning viser at TLG ikke sliter med fag- og intellektuell kompetanse, men de menneskelige kompetansene (Bang, et al., 2010).

Medlemmer i TLG er sterkt selektert og innehar ulik alder, kjønn, verdier, evner og ferdigheter. Imidlertid er forskjellighet et tveegget sverd ift. påvirkning av effektivitet.

Mangfold er bra, men det er ifølge Bang (2022) vanskelig å finne studier som slår dette fast. På den annen side hevder Bang (2022) er det få metaanalyser som viser at mangfold fører til dårligere resultater.

Ifølge Bang bør TLG stille seg spørsmålet hvordan de med sin ulikhet kan spille hverandre gode for å sikre TLG leveranser og presentasjoner. Mangfold, inkludert kompetanse og personlighet, gir muligheter for ulike perspektiver (Bang, 2022).

Støttende organisatoriske systemer

Belønningssystemer, informasjonssystemer og opplæringssystemer skal bidra til å understøtte TLG prestasjoner. Ifølge Hackman (2002) er det tre aspekt som må være oppfylt dersom belønningssystemer skal påvirke TLG prestasjoner.

For det første må belønningen verdsettes av medlemmene i TLG og være stor nok.

De må også være direkte knyttet til kvaliteten på TLG prestasjon og kun utløses ved avtalt måloppnåelse. I tillegg knyttet til TLG prestasjoner og ikke individuell måloppnåelse. Dette er ofte utfordringer TLG støtter på da lederne ofte måles på hva de enkeltvis oppnår i egen avdeling og ikke det kollektive. Dette kan igjen lede til at manglende vilje til å dele på ressurser og kompetanse for å oppnå felles mål.

I en digital tidsalder er tilgang og tilgjengeliggjøring av informasjon økende. Det kan være vanskelig for medlemmer i TLG å sile ut, finne samt fortolke den informasjon de stilles overfor. Imidlertid vil digitale verktøy kunne bidra til å samle informasjon som er relevant for TLG og inngår i operativt og strategisk beslutningsgrunnlag basert på opplysninger og driften i en organisasjon. Det finnes mange ulike verktøy og programvare der både datavisualisering, som dashboards, grafer o.l. benyttes (Sharda et al., 2018). Kvalitet i disse dataene står sentralt slik at TLG kan feste lit til informasjonen de stilles overfor og nyttiggjøre seg denne til beste for gruppen. Der for mye informasjon kan være like skadelig som lite, eller ingen informasjon.

Organisasjoners opplæringssystemer kan bidra til utvikling av medarbeidere og TLG, og dermed bidra til TLG effektivitet (Bang & Midelfart, 2019). I dag har ofte større organisasjoner egne lederutviklingsprogrammer som har til hensikt å utvikle ledernes evne til samhandling, til selvledelse og leders evne til å lede.

3.6.2 Prosesser

For en TLG er det essensielt å forstå hvordan de samhandler, kommuniserer og lærer av sine erfaringer for å kunne skap merverdi og være effektive. Samhandling mellom medlemmene i TLG, både under og utenfor ledermøtene, påvirker direkte resultatene de oppnår (Bang & Midelfart, 2019). Det inkluderer oppgaverrelaterte prosesser, som har med hvordan medlemmene arbeider sammen, og om mellommenneskelige prosesser, som dreier seg om det psykologiske samspillet som skjer mellom medlemmene. *«Teamprosesser er alle de handlingene som skjer når medlemmene i teamet anvender de ressurser de har til rådighet for å arbeide sammen om teamets arbeidsoppgaver og der igjennom skaper resultater for organisasjonen, for det enkelte medlem og for teamet»* (Bang & Midelfart, 2019 s. 171).

Prosessene i TLG handler om de normative atferd, kognitive, sosiale og politiske prosessene internt i TLG, men også hvordan medlemmene seg imellom forholder seg til hverandre og deler informasjon (Cuypers et al., 2021).

En TLG som ønsker å være effektiv bør fokusere på å skape en god relasjon og et godt samspill mellom medlemmene. Dette kan oppnås gjennom åpenhet, og evne til å håndtere konflikter konstruktivt.

Bang og Midelfart beskriver (2019) beskriver syv sentrale og viktige prosesser som påvirker kvaliteten på resultatene TGL skaper. De to første er direkte knyttet til ledermøtet som produksjons arena, mens de fem siste handler om kvaliteten og samspillet som skjer utenom møtene.

Klare bestillinger

Ifølge Bang og Midelfart (2019) handler klare bestillinger om å kommunisere til TLG hva som er målet med sakene som tas opp på ledermøtene, slik at medlemmene vet hva de skal produsere gjennom sin deltakelse i møtet og diskusjonene, samt sikre felles fokus.

En klar bestilling handler om at den som legger frem en sak formidler tydelig på hva TLG skal oppnå i saken (hvilken merverdi tilfører behandlingen i TLG), hvordan man skal TGL arbeide mot målet (eks. i form av saksforberedelser, undergrupper o.l.) og hvorfor saken har fått plass i møtet (Bang & Midelfart, 2019 s.114).

Studier av Bang med flere finner støtte for at klare mål og bestillinger er positivt korrelert med effektivitet i møter og prestasjoner (Bang et al., 2010). TLG jobber med et bredt spekter av saker og avklaring ift. hvorvidt en sak en orienteringssak, eller om det er sak som skal diskuteres og munne ut i en beslutning. I en beslutningssak er målet f.eks. å få belyst saken på best mulig måte basert på TLG medlemmenes ulike perspektiver og innspill hvor man til slutt enes om en konklusjon som TLG stiller seg kollektivt bak (Bang & Midelfart, 2019). I praksis formidles klare bestillinger i agendaen for ledermøtet, eller i innledningen til den enkelte sak.

Fokusert kommunikasjon

Fokusert kommunikasjon i TLG handler om at medlemmene holder seg til saken og unngår avsporinger, utenomsnakk og andre aktiviteter som ikke er relevant. Diskusjonskvalitet er sentralt for å få til effektive ledermøter (Bang & Midelfart, 2019). TLG står ofte overfor komplekse saker og oppgaver der det ikke finnes klare kriterier for hva som utgjør et godt resultat. Det er derfor viktig at sakene blir belyst fra ulike perspektiver. Kommunikasjon mellom medlemmene i TLG spiller en sentral rolle, da den gir mulighet for å utnytte ressursene som hvert enkelt medlem besitter til beste for organisasjonen (Bang & Midelfart, 2019). Forskning fra Søderholm (2010) indikerer imidlertid at ledere på Sørlandet har en lavere grad av direkte og åpenhet seg imellom. Dette kan medføre at saker ikke blir tilstrekkelig belyst og de ulike perspektivene for best mulig resultat sikret.

Avsporinger er viktigste kilde til produksjonstap i ledermøter (Bang et al., 2010). Studier av ledergrupper viser at det kan være vanskeligere enn man tror. Diskusjoner har en tendens til å ta en annen vei enn planlagt, og deltakerne lar seg lett avspore fra de opprinnelige sakene som diskuteres. Avsporinger irriterer TLG medlemmer (Bang & Midelfart, 2019). Dette forsterkes ytterligere desto flere medlemmer som deltar i møtet og kan lede til overfokusede diskusjoner som ikke involverer alle medlemmene tilstrekkelig.

Dårlig timing av innlegg er et annet problem for TGL. Gruppens medlemmer kaster seg i vei med løsninger før problemet er tilstrekkelig definert, eller de bringer inn tidligere tema som ikke er ferdig diskutert (Bang & Midelfart, 2019).

Som hjelp til å opprettholde fokus anbefaler Bang og Midelfart at TLG har en «viddevakt»-noen som kan hente inn diskusjonen tilbake til det opprinnelige målet. Studie av Bang et al.; (2010) finner støtte i forskningen på at gode møteforberedelser med klare bestillinger øker sannsynligheten for at kommunikasjonen under møtet blir fokusert på bestillingen og gir

færre avsporinger, som igjen bidrar til økt effektivitet. Studier viser at det er en sterk sammenheng mellom fokusert kommunikasjon og resultatene TLG skaper (Bang & Midelfart, 2019)

Utnyttelse av forskjellighet

Mangfold i TLG er en viktig faktor for å skape merverdi og effektivitet. Selv om medlemmene kan fremstå som relativt like (samme type av utdanning, stilling o.l.) vil de likevel være forskjellige. Dette kan inkludere kulturell bakgrunn, alder, erfaring, verdier, interesser og personlighet (Bang & Midelfart, 2019).

Forskjellighet er likevel et tveegget sverd. På den ene siden en styrke for TLG som kan bidra til grundige diskusjoner, kreative løsninger og høy beslutningskvalitet. Likevel kan dette være en utfordring for TLG ved at risikoen for relasjonelle konflikter øker, som i sin tur bidrar til lavere forpliktelse og dårligere samhold i gruppen (Bang og Midelfart,2019).

Forskjellighet i TLG krever to sentrale områder som må håndteres for best å utnytte forskjelligheten (Bang & Midelfart, 2019):

1. Individuelle styrker og begrensinger:

Det er viktig for TLG medlemmer å forstå hvordan hvert medlem er forskjellig fra andre. Hva er deres unike styrker, begrensinger osv. Dette bidrar til innsikt i hvordan utnytte mangfoldet i gruppen (Bang & Midelfart, 2019).

2. Effektiv kommunikasjon:

TLG må finne måter å kommunisere på som utnytter forskjelligheten og demper begrensingene. Dette kan inkludere å tilpasse kommunikasjon stil, lytte aktivt til hverandre og være åpne for ulike perspektiver. Studier viser at TLG som er bevisste på medlemmenes styrker, kompetanse og utviklingsområder oppnår bedre resultater. Det å kjenne hverandre godt bidrar til økt forståelse og aksept og letter samarbeidet. Det bidrar også positivt ift. indre motivasjon og ønske om å hjelpe hverandre (Bang & Midelfart, 2019).

Empirisk forskning finner imidlertid støtte for at dette kan løses ved hjelp av «to» nøkler. Det første er å stimulere til oppgavekonflikt uten at det utløser relasjonelle konflikter. Forskning finner støtte for at moderat oppgavekonflikt og lav relasjonskonflikt er en ressurs for TLG (Bang & Midelfart, 2019). Bang (2022) hevder at folk ikke er redde for uenighet, men «nissen på lasset» (relasjonskonflikt). TLG som klarer å skille sak og person vil oppnå grundigere diskusjoner og bedre kvalitet på beslutningene som tas (Bang & Midelfart, 2019).

Den andre nøkkelen er knyttet til dialogisk kommunikasjon. Dialogisk kommunikasjon er knyttet til å trene på å balansere klar og direkte tale med nysgjerrig utforskning av hverandres synspunkter, verdier og interesser. Der medlemmene ikke bare er opptatt av å få frem egne meninger, men å forstå den andre. Studier viser positiv sammenheng mellom grad av dialogisk kommunikasjon og TLG effektivitet (Bang & Midelfart, 2017). I tillegg også en signifikant positiv sammenheng mellom graden av dialog og resultatene oppnådd (Bang & Midelfart, 2019).

Fravær av politisk spill

Politisk spill kan ha både positive og negative konsekvenser for en TLG, avhengig av hvilken type aktivitet som foregår. De positive aspektene er knyttet til å bygge nettverk som kan bidra til bedre samarbeid, informasjonsdeling og muligheter for karriereutvikling. Noen ganger kan det være strategisk for medlemmene å gi seg i mindre saker for å oppnå større fordeler senere. Dette kan bidra til å skape allianser og støtte fra andre i organisasjonen.

Politisk spill kan også ha negative aspekter. Medlemmer kan gjøre bruk uakseptable handlinger som å holde tilbake informasjon, spre rykter, eller bryte regler. Det kan også handle om aktiviteter til TLG foregår skjult med den hensikt å få gjennom egne saker. (Bang & Midelfart, 2019)

Ettersom TLG består av medlemmer fra ulike deler av organisasjonen og med ulike karakteristika til TGL kunne preges av interessenemotsetninger. En TLG som bærer preg av interne maktkamper, intriger og personlig posisjoneringer vil være mindre effektiv (Bang & Midelfart, 2019). Politisk spill i TLG defineres som «de observerbare», men ofte skjulte handlingene som ledere benytter for å fremme eller beskytte egne interesser.

Aktiv relasjon til omgivelsene

Toppledergrupper spiller en avgjørende rolle for organisasjoners resultater. Mens intern fungering er viktig, har flere studier vist at TLG som knytter interne nettverk til eksterne oppnår bedre resultater (Bang & Midelfart, 2022). Hvordan den enkelte TLG fungerer internt er viktig, men Bang og Midelfart definerer aktiv relasjon til omgivelsene som « handlinger som har som mål å skape relasjoner og samhandling med de aktører som kan bidra til at teamet når sine overordnede målsettinger » (Bang & Midelfart, 2019, s. 151). Dersom TLG skal skape merverdi krever det også samarbeid med ulike aktører og interessenter eksternt.

Dette kan innebære ulike aktiviteter som å innhente informasjon fra andre med relevant kunnskap, representere TLG samt koordinere og samarbeide med andre. Samarbeid og samhandling med aktører eksternt kan bidra til økt kunnskapsdeling og innovasjon, også inspirerer TLG ift. hvordan andre samarbeider effektivt (Bang & Midelfart, 2019).

Toppledere selv spiller en viktig rolle i det å representere organisasjonen gjennom aktiv relasjon til omgivelsene, være en rollemodell og legge til rette for å skape relasjoner med andre. Graden av psykologisk trygghet vil påvirke om TLG medlemmer tar utfordringen og søker aktiv relasjon og samarbeid med andre (Bang & Midelfart, 2019).

Kontinuerlig gruppelæring

Forskere hevder at kontinuierlig læring for organisasjoner og TLG er avgjørende for å lykkes (Mogård et al., 2022). TLG på kunne lære av både feil og suksesser for å være effektive, samt justere retning når resultatene uteblir, definert som organisasjonslæring, eller gruppelæring (Bang & Midelfart, 2019). Kontinuerlig gruppelæring innebærer at TLG må utforske og diskutere hva som ikke fungerer og som kan utvikles, samt hva som fungerer godt og må styrkes/videreføres. Organisasjoners og TLG evne til kontinuierlig læring er av forskere trukket frem som det viktigste konkurranse fortrinnet. Organisasjonslæring skjer gjennom en kontinuierlig og gjentakende prosess, men kan også sees på som et resultat. Prosessen kan knyttes til det som skjer når TLG prøver å lære av sine feil og suksesser og at resultatet av læringen knyttes til når gruppen og/eller medlemmene endrer sin atferd. Ifølge Bang og Midelfart (2019) defineres kontinuierlig gruppelæring som « *det som skjer når ledergruppen oppdager feil og kloke grep den gjør, og i tillegg korrigerer feilene og utnytter de kloke grepene* » (Bang & Midelfart, 2019, s. 157).

Bang og Midelfart presenterer en trestegs- modell for kontinuerlig gruppelæring basert på tidligere modeller (Bang & Midelfart, 2019).

1. Identifisering av feil og kloke grep

TLG må reflektere over sin egen fungering og identifisere hva som fungerer godt og hva som kan utvikles og forbedres (Bang & Midelfart, 2019).

2. Analyse av situasjoner

TLG som ønsker å være effektive må gjøre en dypere analyse av situasjoner der læring kan skje. Hva er suksess faktorene når de lykkes? Hva er årsakene når de ikke når målene, eller lykkes? (Bang & Midelfart, 2019).

3. Justering og endring

Basert på analysen TLG gjør , så må de justere sin atferd og fungering for å oppnå bedre resultater (Bang & Midelfart, 2019).

Dersom TLG skal bedrive kontinuerlig læring må deres erfaringer tolkes og gis mening av TLG som kollektiv, men også enkeltmedlemmene. Gjennom å utprøve og teste ulike tilnærminger og løsninger kan TLG finne ut hva som fungerer ut fra deres kontekst og virke. Deretter selektere de mest effektive løsningene som så inngår i videre arbeidsprosesser (Paulsen & Hjertø, 2021).

Effektiv teamledelse

Effektiv teamledelse er ifølge Bang og Midelfart (2019) en avgjørende faktor for organisasjoners suksess og effektivitet.

TLGs leder er, ifølge Bang og Midelfart (2019), viktig av flere grunner.

Topplederen har stor innflytelse på gruppen og påvirker gruppedynamikken og kulturen innad i TLG. Leders holdninger, handlinger og kommunikasjonsstil kan påvirke og legge føringer for hvordan medlemmene samhandler, samarbeider og løser problemer sammen.

En effektiv leder av TLG definerer klare mål og struktur for gruppen for å sikre at de når sine mål. Ifølge professoren, Stephen J. Zaccaro, er nettopp dette en kritisk faktor for organisasjonens suksess (Zaccaro et al., 2001). Til tross for begrenset empirisk forskning på ledelse av TLG, viser generelle ledelsesteorier at ledelsen er avgjørende for organisatoriske resultater og trivsel blant medarbeidere (Bang & Midelfart, 2019).

De har mer makt, ansvar og myndighet enn de øvrige medlemmene, og deres valg og handlinger har større gjennomslagskraft. Leder av TLG har også ansvar for å sette mål og strukturere gruppen for å nå disse målene. Dette innebærer å tydeliggjøre organisasjonens visjon, strategi og mål, og sikre at TLG jobber i tråd med disse.

I tillegg skal leder sikre at arbeidet koordineres og sikre at alle medlemmene jobber mot felles mål. Dette kan inkludere å delegere oppgaver, følge opp framdrift og løse eventuelle gnisninger og konflikter som oppstår.

Leder av ledergruppen fungerer ofte som representant for organisasjonen og gruppen utad, både overfor andre deler av organisasjonen samt eksterne interessenter.

Leders handlinger og beslutninger kan dermed ha stor innvirkning på organisasjonens omdømme, ytelse og suksess (Bang & Midelfart, 2019).

Studier av teamledelse antyder at effektive teamledere deler visse lederegenskaper og ferdigheter som bidrar til trivsel og produktivitet blant medlemmene. Videre, fra et lederstilperspektiv, viser forskning sammenhenger mellom lederstil og teamets effektivitet, enten det er personorientert, eller oppgaveorientert ledelse (Bang & Midelfart, 2019).

En effektiv leder av TLG benytter og er oppmerksom på både oppgaveorienterte og personorienterte lederstiltilnærminger og som korrelerer med høy teamytelse. Ledere av TLG som ønsker å bidra til TLG suksess må forstå og adressere faktorer som påvirker gruppeprestasjoner, og ta ansvar for å forme gruppekulturen i tråd med disse faktorene. (Bang & Midelfart, 2019).

Praksis med effektiv teamledelse krever en tydelig visjon, åpen kommunikasjon, konstruktiv konflikthåndtering og kontinuerlig evaluering og læring. TLG leder spiller en avgjørende rolle i å skape og opprettholde et miljø av psykologisk trygghet der medlemmene kan ytre sine meninger fritt og håndterer konflikter konstruktivt (Wageman&Hackman, 2010). På denne måten kan leder av TLG være avgjørende for gruppens suksess og effektivitet.

3.6.3 Relasjonelle tilstander

Effektive TLG skaper også merverdi ift. gruppens evne til å samarbeide. Det er spesielt tre indikatorer som trekkes fra av Bang og Midelfart (2017) på effektive TLG evne til å skape resultater sammen og er knyttet til psykologisk trygghet, lagånd og hensiktsmessig gruppekultur.

Psykologisk Trygghet

Psykologisk trygghet er en kritisk faktor som kan direkte relateres til TLG effektivitet og organisasjonens resultater (Mogård et al., 2022). Edmondson definerer psykologisk trygghet som *«troen på at arbeidsmiljøet er trygt for mellom menneskelig risikotakning»* (Edmondson, 2018). Psykologisk trygghet er et gruppefenomen. Det kan variere innad i en TLG, men handler om å skape et klima der medlemmene tør å være åpne, kalle en spade for en spade og kommunisere åpent og ærlig. En kultur der medlemmene i TLG uttrykker sine meninger, deler ideer, stiller spørsmål, uttrykker bekymringer, men uten frykt for negative konsekvenser som latterliggjøring, avvising eller gjengjeldelse, mobbing og trakassering (Edmondson, 2018). Søderholm (2010) finner støtte for at forretningskultur som preges av manglende direkthet, slik hun finner på Sørlandet, vil på bakgrunn av dette kunne påvirke den psykologiske tryggheten.

I dagens raske og hyperkonkurrerte miljø er kontinuerlig læring, innovasjon og endring blitt avgjørende organisasjoner evne til å lykkes. Psykologisk trygghet er en nøkkelfaktor ift. å fremme vilje til å investere energi i arbeid og menneskelig risikotakning (Mogård et al., 2022).

Hambrick (1994) introduserte begrepet *«atferdsintegrasjon»* i 1994 og definere det som *«graden av gjensidig og kollektiv interaksjon i gruppen»*, og ifølge Hambrick den viktigste prosessen for en TLG. Atferdsintegrasjon legger vekt på tre viktige aspekter knyttet til samarbeidsatferd, informasjonsutveksling og oppfattet felles beslutningstaking blant medlemmene i TLG. En TLG kan, i tråd med Hambrick, vil være atferdsintegret når medlemmene deler informasjon, ressurser og beslutninger. Ifølge Carmeli (2008) er TLG som er atferdsintegret preget av intens interaksjon, åpen informasjonsdeling og samarbeidsbaserte løsninger og beslutninger. Når medlemmene av TLG opplever klimaet i TLG som trygt vil de delta i mer gjensidig arbeid, deling av informasjon, ressurser og eierskap til beslutningene som tas, og derav bidra positivt til TLG prestasjoner. Studier finner

at dette er positivt relatert til prosesser i organisasjoner som TLG beslutningskvalitet, og i tillegg negativ relatert til manglende organisatoriske prestasjoner (Mogård et al., 2022).

Effektene var høy psykologisk trygghet er respekt for hverandres kompetanse samt interesser for hverandre som mennesker. Effektive TLG har høy grad av psykologisk trygghet som medfører økt samarbeid, læringsatferd og bedre prestasjoner og dermed påvirker TLG og organisasjonens resultater (Bang & Midelfart, 2019).

I utvikling av psykologisk trygghet i TLG spiller topplederen en vesentlig rolle i å påvirke klimaet i retning av psykologisk trygghet- et veiledende og støtten lederskap er avgjørende for å lykkes. Lederen selv må være rollemodell og vise at åpenhet, konstruktiv kritikk, ideer og forslag verdsettes. Topplederen kan gjennom å være åpen og direkte i sin kommunikasjon med gruppen, viser seg feilbar og være nysgjerrige som aktiv vil bidra til å øke graden av psykologisk trygghet (Bang & Midelfart, 2019).

Lagånd

Lagånd er avgjørende for kvaliteten på resultatene, både ift. saksresultatene, men også den individuelle tilfredshet i TLG. Ifølge Bang og Midelfart (2019) er lagånd knyttet til i hvilken grad gruppens medlemmer identifiserer seg med gruppen og er en del av et «vi». Lagånd er *«styrken på båndene som knytter medlemmene til hverandre og til gruppen»* (Bang & Midelfart, 2019, s. 59).

Ifølge Mullen og Copper (Mullen & Copper, 1994) består lagånd av tre komponenter; mellommenneskelig tiltrekning, stolthet over gruppen og indre forpliktelse til oppgaver og beslutninger. På denne bakgrunn er lagånd både sosialt og oppgave orientert. Mange TLG sliter med å få medlemmene til å identifisere seg sterkt nok med gruppen, som i sin tur gjør det vanskelig å innta et helhetsperspektiv i diskusjoner. Det kan bidra til at det blir ufordrende for TLG medlemmer å sette egne interesser og behov til side til fordel for det kollektive når man må balansere organisasjonens interesser i komplekse saker.

Slinning påpeker at vår streben etter å tilfredstille egne behov påvirker våre handlinger, og alle handlinger kan være enten konstruktive eller destruktive. Når medlemmene i TLG lykkes, vil deres handlingsmønstre oppleves godt og i sin tur bidra positivt til felles resultater og prestasjoner (Slinning, 2019).

Hensiktsmessig gruppekultur

TLG kultur er av Bang og Midelfart definert som; «*de felles normer, verdiene og virkelighetsoppfatningene som har utviklet seg i gruppen, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen*» (Bang & Midelfart, 2019 s. 63). Det er ifølge Bang og Midelfart (2019) relativt lite forskning knyttet til sammenhengen mellom gruppekultur og effektivitet i TLG. Ifølge Hackman (2002) dannes normer i grupper gjennom tre måter. De kan importeres inn i gruppen via TLG medlemmer, de blir til som følge av samhandlingen mellom TLG medlemmer eller de vokser frem som følge av TLGs samhandling som diskusjoner og enighet, og som preger atferd, holdninger og hva som regnes som akseptabel og ikke i TLG. Målet for effektive og velfungerende TLG er å skape en gruppekultur som bidrar til godt samarbeid og som bidrar til å nå deres felles mål. Hvordan medlemmer i TLG oppfatter gruppen og samarbeidet er sentralt. En effektiv og velfungerende TLG utvikler en kollektiv mestringstro som vil bidra til å nå mål og skape resultater (Bandura, 1977). Gjennom felles mentale modeller kan de utvikle et felles sett av kunnskaper og holdninger. En TLG som kjenner hverandres kompetanse og individuelle forskjeller tilstrekkelig til å kunne kommunisere godt, og dermed unngå misforståelser og konflikter og på bakgrunn av dette skape bedre prestasjoner sammen (Bang & Midelfart, 2019)

3.6.4 Resultater i TLG- output

Formålet med TLG er å skape resultater – «outcome». TLG er til for kollektivt å skape merverdi for organisasjonen og for det enkelte medlem gjennom sine saks- og personresultater (Bang & Midelfart, 2019), slik også Hackman (2002) trekker frem.

I tillegg til saks- og personresultatene er TLGs medlemmer avhengig av hverandre for å oppnå mål gjennom god samarbeidsevne. Innenfor forretningsstrategifaget er merverdi tilleggsverdien en vare, eller tjeneste får, når den utsettes for en aktivitet (de Wit et al., 2012).

Saksresultater- merverdi

Merverdi for organisasjonen er knyttet til saksresultatene i form av høykvalitetsbeslutninger. David A. Nadler, beskriver «*ledergruppens evne til effektivt å møte de kravene som ligger i gruppens rolle*» (Nadler, 1998, s. 11, oversatt av Bang & Midelfart).

I følge Nadler (1998) er TLGs evne til resultatproduksjon avgjørende. Dette innebærer at TLGs evne til å fatte beslutninger, gjennomføre handlinger, løse problemer og oppgaver er avgjørende for å møte kravene til effektivitet, og som ikke ville blitt utført uten deres rolle. Beslutning kan defineres som; «*et valg mellom to, eller flere alternativer*» (Brunsson & Brunsson, 2015, s. 11). Beslutninger i organisasjoner påvirkes av andre faktorer enn beslutninger foretatt på individ nivå. Dette fordi beslutningen tas av flere personer på vegne av og for andre i organisasjonen for øvrig. I tillegg har de ofte komplekse og ofte potensielt store konsekvenser. Ifølge Brunsson og Brunsson (2015) er i tillegg individer i en gruppe forskjellige og har med ulike erfaringer, preferanser samt kan ha ulike roller og funksjoner de representerer, eller skal ivareta. Der motstridende interesser og usikkerhets momenter kan bidra til at beslutninger som burde ha vært tatt, utsettes (Bang & Midelfart, 2019). Gode beslutningsprosesser avhenger derfor også av medlemmene i TLGs bevissthet om de mentale prosessene- sine egne og andres. Der menneskets intuisjon på den ene siden er verdifull, men på den andre siden har sine fallgruver som det er viktig å være oppmerksom på (Brunsson & Brunsson, 2015).

Menneskesinnet er kjent for å trekke konklusjoner raskt, selv når det er begrenset informasjon. Disse konklusjonene er ofte farget av TLG personlige erfaringer og forutinntatte holdninger. Mennesker har en tendens til å trekke konklusjoner uten av være fullt bevisste over de underliggende mentale prosessene som foregår. Dette kan bidra til overdreven tiltro til medlemmenes konklusjoner, selv når de er basert på begrenset informasjon (Kahneman, 2011).

Strategiske beslutninger er en av TLG viktigste oppgaver (Selart, 2010). Imidlertid kan forståelsen for en TLG være ulik sett ut ifra hvilken kontekst TLG opererer innenfor, og variere mellom offentlig og private virksomheter (Johnson et al., 2014a). Dersom en TLG ønsker å være effektiv og velfungerende vil kunnskap om beslutningsprosesser kunne bidra til å øke forståelsen og bidra til organisasjonens mål og strategier.

Kvaliteten på beslutninger er subjektiv og varierer mellom tid og kontekst. I tillegg avhenger det av hvem du spør (styre, ansatte, ledere tillitsvalgte, kunder, eller andre interessenter), og hvordan beslutningen påvirker den enkelte. I en i verden med stadige endringer kan en beslutning fremstå som riktig og god i dag, men være annerledes om 3 måneder, eller 5 år. TGL som evner å skape eierskap, forpliktelse og lojalitet til sine beslutninger, øker sjansen for at beslutningene blir gjennomført (Bang & Midelfart, 2019).

Merverdi for det enkelte medlem handler om hvordan deltakelse og tilhørighet i TLG kan øke medlemmenes evne til å utføre en god jobb som ledere. En effektiv TLG som gjennomfører læring og utvikling slik at medlemmene utvikler seg, får energi av deltakelse, skaper engasjement og tilhørighet, og bidrar til gode prestasjoner. Dette er viktig for den enkeltes individuelle trivsel og vekst, referert til av Hackmann som «*individual wellbeing and growth*» (Hackman, 2002).

Det siste kriteriet for TLG- resultat produksjon er knyttet til evne og vilje til å samarbeide, koordinere og tilpasse seg (Hackman R. J., 2002). Ifølge Bang og Midelfart (2019) medlemmenes evne enhet og kollektiv, der de er avhengige av hverandre for å nå felles og individuelle mål, i modellen referert til som relasjonelle tilstander.

Samarbeidsevnen i TLG kan belyses gjennom tre sentrale indikatorer: psykologisk trygghet, lagånd og hensiktsmessig gruppe kultur, referert til som relasjonelle tilstander (Bang & Midelfart, 2017).

Den psykologiske tryggheten i TLG vil påvirkes av hvem som er medlem og hvordan medlemmene kommuniserer med hverandre, og er positivt relatert til hvor effektivt organisasjoner presterer finansielt, men også TLGs evne til å lære av sine feil (Edmondson & Lei, 2014). Psykologisk trygghet står sentralt ift. TLG samarbeids- og gruppe klima og hva det enkelte medlem tør å ta opp og si. Effektive TGL har høy grad av psykologisk trygghet hvor det er trygt å være seg selv, gjøre feil, ta opp saker, samt be om støtte og hjelp. Videre bidrar psykologisk trygghet til at TLG øker sin dialogiske kommunikasjonsform og hvor den psykologiske tryggheten også kan videre utvikles gjennom at medlemmene utforsker hverandre perspektiver og meninger med intensjon om økt forståelse og innsikt. I tillegg til å være sentral for TLG resultater er topplederen viktig for utvikling av psykologisk trygghet i TLGI (Edmondson & Lei, 2014). Toppledere kan gjennom at de åpent deler om feil, ber om hjelp, at de selv føler seg usikre, bidra til at medlemmene i TLG åpent og direkte sier hva de mener, uten frykt for sanksjoner, bidra til økt psykologisk trygghet (Bang & Midelfart,2019).

I følge flere meta- analyser er et av de mest sentrale prediktorene for effektive teamprestasjoner lagånd (Burlingame et al., 2018). Graden av lagånd i TLG påvirker resultatproduksjonen både ift. saker, men også for det enkeltes medlem tilfredshet. Studier finner støtte for at opplevelsen av lagånd er vanskeligere jo større TLG og hvorvidt medlemmene skiftes hyppig ut (Espedalen, 2016). Effektive TLG med høy grad av lagånd møtes jevnlig og tilbringer tid sammen også utenfor ledermøtet.

Effektive TLG utvikler en hensiktsmessig gruppekultur. Kultur i TLG er av Bang og Midelfart definert som «*de felles normer, verdier, og virkelighetsoppfatninger som har fått utvikle seg i gruppen som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen*» (Bang & Midelfart, 2019, s. 63).

TLG som evner å tro på seg selv og sine evner til å fungere effektivt referert til som kollektiv mestringstro vil fungere mer effektivt ifølge Bandura (1977). I tillegg vil TLG som utvikler felles mentale modeller knyttet til felles sett av kunnskaper og holdninger bidra til å øke TLG prestasjoner (Bang & Midelfart, 2019).

4. Metode

Under dette kapitlet vil vi beskrive vår bakgrunn til studien, og vår framgangsmåte for å undersøke effektiviteten av TLG blant bedrifter på Sørlandet. Vi kommer til å beskrive vår valgte metodiske tilnærming og begrunne valget med utgangspunkt i forskningsspørsmålet vårt.

Forskningsdesignet vårt er grunnstrukturen for studien, og med utgangspunkt i forskningsspørsmålet vårt må vi lage en plan for innhenting av data, metoder for analyse av innhentet informasjon og konklusjon (Polit & Beck, 2014).

Innledningsvis skriver vi om hvorfor temaet om effektivitet i TLG er relevant i dagens samfunn. Selv om temaet er dagsaktuelt, ser vi samtidig at det er lite forskning på effektivitet i TLG sammenliknet med andre grupper i en organisasjon - team og andre arbeidsgrupper. Det er mange kulturelle aspekter som påvirker teamdynamikken, samtidig som Hambrick (Hambrick et al., 2001) trekker fram at det er mangfoldet i sammensetningen av TLG som er hensiktsmessig for effektiv mestring av de skiftende omstendigheter i næringsliv og samfunn. Forsker Gillian Warner Søderholm sitt forskningsprosjekt (Søderholm, 2010), som undersøkte norske lederes kulturelle verdier og atferd, indikerer at det er støtte for påstanden om at det finnes intrakulturelle ulikheter mellom ulike regioner i Norge.

Med dette utgangspunktet ønsker to sørlendinger med erfaring fra ledergrupper i både inn- og utland, å undersøke nærmere om TLG blant sørlandske bedrifter skiller seg ut fra TLG ellers i landet.

4. 1 Presentasjon av metodekapitlet

Først i dette kapitlet vil starte med en kort presentasjon av forskerne og deres bakgrunn. Vi vil deretter utrede for vårt forskningsdesign og valg av metodisk tilnærming. Videre er det mer informasjon om vårt utvalg og våre respondenter, presentasjon av selve spørreskjemaet og hvordan vi utførte analysen av innsamlede data.

4.2 Kort om forskerne og deres bakgrunn

Begge forskerne er bosatt i Kristiansand, har økonomiutdannelse og har arbeidserfaring fra både Sørlandet og andre regioner. Vi har selv tilhørt TLG i ulike organisasjoner, og begge kjenner vi oss igjen i beskrivelsen og framstillingen av sørlendinger og det sørlandske lynnet. Beskrivelser som at vi Sørledinger “lar humla suse” og at vi “ikke kaller en spade for en spade”, er beskrivelser vi er godt kjent med.

Vi har også våre egne betraktninger og opplevelser fra arbeidslivet på Sørlandet - og basert på disse erfaringene ønsker vi å undersøke om det er signifikante forskjeller på effektivitet blant bedrifter på Sørlandet sammenliknet med bedrifter i Norge ellers.

Vi som forskere, har våre bakgrunn, erfaringer, preferanser, interesser og hensikter. Dette vil prege framstillingen og resultatet av en studie (Kvale & Brinkmann, 2015). På samme tid er forskernes bakgrunn og holdninger en nødvendighet under bearbeidelse og analysing av de innsamlede dataene i studien (Olsson & Sørensen, 2001). Dette er aspekter en enhver forsker må ha et bevisst forhold til under en studie.

4.3 Design av undersøkelsen

De ulike metodiske tilnærmingene er de grunnleggende strategiene og rammeverkene man benytter for å samle, analysere og til slutt tolke data/informasjon. I denne studien vil vi benytte oss av et kvantitativt forskningsdesign, med fokus på å samle inn og analysere numeriske data hvor vi ønsker å identifisere mønstre samt teste vår hypotese.

4.3.1 Kvantitativ Metode

Kvantitativ forskning fokuserer på å samle og analysere objektive data for å besvare spesifikke forskningsspørsmål og teste hypoteser. Ofte innebærer dette bruk av strukturerte spørreskjemaer eller eksisterende datasett for å måle variabler og identifisere mønstre. Ved å benytte kvantitative metoder får vi mulighet til statistisk analyse – slik at vi kan trekke generaliserbare konklusjoner. I vår studie vil kvantitative datakilder og analyseverktøy gi oss muligheten til å måle resultatet av definerte variabler, og vi vil kunne sammenlikne data på en numerisk måte (Polit & Beck, 2014).

4.4 Forskningsspørsmål og hypotese

Slik vi beskriver i innledningen, ønsker vi å undersøke effektivitet i toppledergrupper blant virksomheter på Sørlandet, og hvordan dette skiller seg fra toppledergrupper ellers i landet. Toppledergruppenes formål er å produsere beslutninger som skaper merverdi for organisasjonen og det enkelte medlem (Bang & Midelfart, 2019). Samtidig hevder UET og Bang at karakteristika ved medlemmene i en TLG påvirker deres strategiske og operasjonelle valg og dermed effektiviteten til en toppledergruppe.

Når samtidig Søderholm hevder at det er kulturelle og regionale forskjeller i forretningskultur som påvirker effektivitet, danner dette bakgrunnen for vårt forskningsspørsmål

«Er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive enn i landet for øvrig?»

Vår studie tar utgangspunkt i forskningen og teorien på norske toppledergrupper, Bang og Øverlands rapport om norske toppledergrupper (Bang & Øverland, 2009);(Bang, 2010) , (Bang & Midelfart, 2017); (Bang & Midelfart, 2019). Studiens formål er å gjøre en komparativ studie med utgangspunkt i denne forskningen.

For å kunne besvare vårt forskningsspørsmål, velger vi dermed en kvantitativ tilnærming og vi setter opp følgende hypoteser som vi vil teste ved hjelp av kvantitativ analyse.

H0: Toppledergrupper på Sørlandet er mindre effektive enn i landet for øvrig

H1: Toppledergrupper på Sørlandet er ikke mindre effektive enn i landet for øvrig

Spørsmålsbatteriet vi benyttet i vår studie har tre åpne spørsmål, og vi vil presentere en analyse og resultat av disse under eget kapittel. Vi vurderte å stille flere åpne spørsmål som kunne belyse vårt forskningsspørsmål ytterligere og å gi oss en dypere forståelse av fenomenet vi ønsker å undersøke, men på grunn av tids- og kapasitetshensyn valgte vi å begrense oss til de spørsmålene som allerede var utarbeidet i spørreskjemaet.

I motsetning til kvantitativ metode, så fokuserer kvalitativ forskning på å forstå fenomener gjennom dypere innsikt – gjerne gjennom innhenting av data ved intervjuer, observasjoner eller tekstanalyse. Dette har vi vurdert til å være for tid- og ressurskrevende med tanke på omfanget av denne oppgaven. Selv om vi velger en kvantitativ tilnærming i vår studie, er det verdt å merke seg at kvalitativ forskning kan gi verdifull innsikt i TLGs opplevelser og kontekstuelle dynamikk (Kvale & Brinkmann, 2015).

4.5 Metode for innsamling- spørreskjema

4.5.1 Utvalg og respondenter

Vi har definert vår populasjon som bedrifter på Sørlandet og i Agder fylke med mer enn 50 ansatte. Dette utvalget er basert på kriterier fra tidligere forskning om norske toppledergrupper (Bang & Øverland, 2009), noe som sikrer sammenlignbarhet med eksisterende studier. Vi har også inkludert både privat og offentlig sektor for å få et bredere perspektiv på TLGs effektivitet på Sørlandet (Polit & Beck, 2014).

Vi har altså differensiert bedriftene i utvalget vårt basert på om de hhv tilhører privat og offentlig næringsvirksomhet eller om de er en ideell organisasjon. Organisasjoner innen offentlig næring og andre organisasjoner har vi selektert ut fra størrelse og antall ansatte. Selv om ideelle organisasjoner og offentlige virksomhet ikke generer omsetning, så har TLGene i disse organisasjonene tilsvarende interne prosesser som virksomhet i privat sektor - og fatter beslutninger som påvirker mange enkeltindivider og samfunnet rundt dem.

Det er viktig å inkludere disse slik at studiet blir sammenlignbart med studien utført av Bang og Øverland (2009).

Vårt utvalg inkluderte de 200 største bedriftene i Agder. Agder fylke består etter fylkessammenslåingen i 2020 av følgende kommuner: Vennesla, Lindesnes, Farsund, Bykle, Bygland, Evje og Hornnes, Lillesand, Grimstad, Arendal, Tvedestrand, Froland, Risør, Gjerstad, Iveland, Valle, Åseral, Hægebostad, Kvinesdal, Sirdal, Birkenes og Kristiansand. Bedrifter som tilhører Agder Fylke danner dermed et naturlig utvalg for vår undersøkelse.

Vi har benyttet Proff forvalt som kilde for vårt utvalg, og har hentet ut relevant bedriftsinformasjon. Av de 200 virksomhetene med forretningsadresse i Agder, er 24 ekskludert eller ikke har mottatt spørreundersøkelsen. 3 selskaper har gitt tilbakemelding på at de ikke ønsker å bidra, og det er ett selskap som har gått konkurs i tiden fra listen ble utarbeidet til vår studie startet. Under innhenting av data gikk ytterligere 3 selskap konkurs. I tillegg til disse har vi sendt ut spørreskjema til kommuneadministrasjonen i alle kommuner på Agder, samt andre offentlige etater hvor vi har klart å identifisere en relevant toppledergruppe.

Undersøkelsen inkluderer også ideelle organisasjoner som Kristiansand- og Lindesnes kirkelige Fellesråd, Blå Kors Kristiansand, Studentsamskipnaden i Agder, Stine Sofies Stiftelse med flere.

Datainnsamlingen gjennom SurveyXact foregikk i tidsrommet 05.03.24 og vi stengte undersøkelsen 22.04.24

Påminnelse om spørreskjemaet ble purret 3 ganger, med ca. 10 dagers mellomrom (første gang 18.03, og siste påminnelse 15.04.).

4.5.2 Datainnsamling

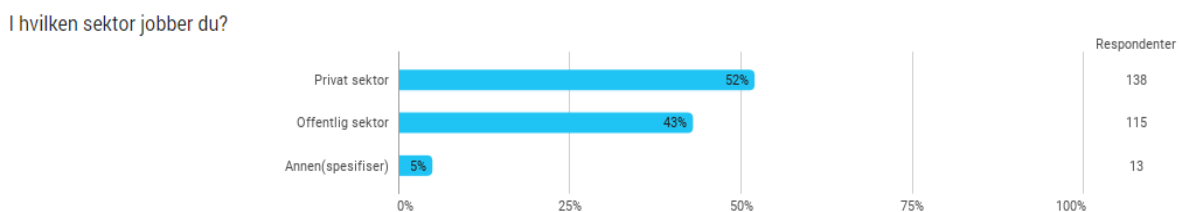
Forskerne sendte ut informasjon om studien til medlemmer av toppledergrupper i sitt eget nettverk, med forespørsel om deltakelse i studien samt forespørsel om epost adresser til medlemmer av de respektive toppledergruppene. Forskerne distribuerte informasjon om den kommende studien gjennom Næringsforeningen i Kristiansand, og alle medlemmene mottok informasjon om den kommende studien gjennom ukentlig nyhetsbrev. Her oppfordret vi til deltakelse når de aktuelle bedriftene mottok vår forespørsel.

Forskerne benyttet de respektive bedrifters hjemmesider for å innhente kontaktinformasjon til de ulike ledergruppene.

Undersøkelsen ble distribuert gjennom SurveyXact, og respondentene ble informert om anonymitet og vår behandling av innsamlet data, gitt ved vedlegg 10.1.

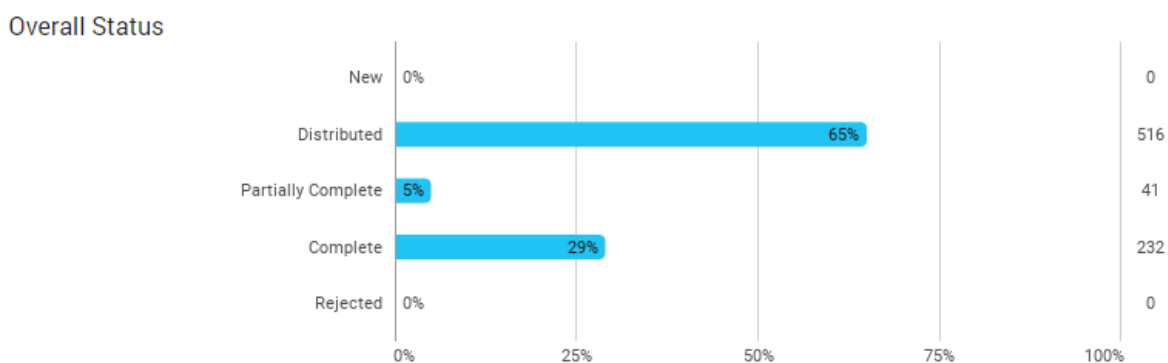
Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 98 bedrifter, 32 kommuner, 9.

Det er totalt 791 personer som spørreundersøkelsen er distribuert til, og det er 76 toppledere som har besvart undersøkelsen, samt 197 medlemmer av en toppledergruppe. 52 % av respondentene er fra privat sektor. Dette er vist ved figur 2.



Figur 2: Figuren viser fordeling av respondenter knyttet til sektor.

Vi har valgt å inkludere alle svar i våre analyser, og har valgt å ikke sette en minimumsbegrensning på antall respondenter fra de ulike toppledergruppene. Vi har også valgt å inkludere svarene fra respondenter som har besvart deler av spørreundersøkelsen, da vi anser svarene som relevante.



Figur 3: Denne figuren viser respondenter som har besvart hele eller deler av undersøkelsen.

4.5.3 Analyse av datamateriell

Vi valgte å benytte SurveyXact for innsamling av data. SurveyXact er et digitalt verktøy for å lage og distribuere spørreundersøkelsen og analysere innhentet data. Gjennom SurveyXact kan vi generere rapporter basert på vår undersøkelse og det gir oss muligheter til å presentere resultatene og analysene gjennom grafer og diagrammer. Det er også mulig å eksportere resultatene fra SurveyXact til andre analyseverktøy, og i vår studie benyttet vi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) til å utføre statistisk analyse mot vår sammenlikningsstudie.

Det er to hovedprinsipper for datainnføring i SPSS. Siden vi innhentet vår data gjennom et digitalt verktøy, er det hensiktsmessig å overføre data direkte inn i SPSS. Ved eksport av datasett fra SurveyXact har vi omgjort datasettet til CSV fil med SPSS format, som ble lagret i excelformat før det ble eksportert inn i SPSS.

Ved import til SPSS har vi lastet inn rådata sammen med etikettene (Labels), og dermed matchet vi spørsmål og navn på variablene med datasettet.

I SPSS har vi to "views"; hhv "Data View" hvor hver enkelt celle inneholder verdien for et spørsmål fra en respondent. Kolonnene representerer de ulike spørsmålene, eller variablene. Linjene representerer svarene til respondentene.

I “Variable View” er egenskapene til hvert spørsmål definert, hvorvidt verdiene er numeriske, inneholder desimaler, og eventuelt hvilken skala som skal benyttes etc.

I SPSS har vi måttet omkode enkelte av variablene slik at vi kunne utføre de testene vi ønsket.

I vår spørreundersøkelse i SurveyXact har respondentene svart i fritekst på enkelte av spørsmålene:

Det gjelder følgende spørsmål:

Spørsmål nr 6 “Hvor lenge varer et ledermøte i gjennomsnitt?”

Spørsmål nr 41 “Hvor mye tid vil du anslå at går med til å forberede deg til et ledermøte? “

Svarene som var gitt i tekstform, eksempelvis 1,5 timer, ble omkodet til minutter, i dette tilfellet 90 minutter. På denne måten fikk vi tilsvarende verdier som i vår sammenlikningsstudie, og vi kunne sammenlikne resultatene.

Spørsmål nr 32 “Rolle og kjønn”

Her har respondentene svart i 4 kategorier, hvorvidt de er kvinne eller mann og hvorvidt de er leder eller medlem av toppledergruppen. Dette har vi omkodet til to variabler, hhv kvinner og menn.

Ved å benytte ferdig utviklet spørreskjema har vi større forutsetning til å måle det vi faktisk ønsker å måle, og ved å standardisere tallene gir det oss muligheter til å generalisere resultatene til populasjonen. Gjennom statistisk analyse fra SPSS har vi muligheter til å undersøke sammenhenger mellom våre funn og vår sammenlikningsstudie (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

4.5.4 Metodologisk verktøy

I resultatdelen har vi presentert statistiske sammenhenger mellom variabler i form av krystabeller. Data er presentert i samme format som i vår sammenlikningsstudie, og det er beskrevet med andeler, med gjennomsnittsverdi, i prosentandel og med standardavvik. Den avhengige variabelen i vår studie er effektivitet i toppledergrupper, og påvirkningen av de ulike uavhengige variablene på effektivitet vil vi presentere i resultat- og diskusjonskapitlet vårt.

Videre vil vi gjennom krysstabellanalyse beskrive statistiske sammenhenger mellom variablene i vår studie og sammenlikningsstudien. Vi vil utføre signifikanstesting for å forsikre at resultatene og mulige sammenhenger ikke er resultat av tilfeldighet. Dette vil vi gjøre ved bruk av t-test, og kjikvadrattest, som kan måle statistisk signifikans av sammenhenger. I våre undersøkelser vil vi benytte en P-verdi, som et uttrykk for signifikanssannsynlighet. Dette er en grenseverdi som brukes i hypotesetesting for å kunne bestemme hvorvidt en observasjon er statistisk signifikant. Vi velger å benytte signifikansnivå på 5 % (0.05), som ifølge Johannessen (2010) er vanlig signifikansnivå i samfunnsforskning. Dette signifikansnivået betyr at man aksepterer at det er 5 prosent sannsynlighet for at vi forkaster nullhypotesen når den er riktig.

4.6 Validitet/Gyldighet/Reliabilitet

For å kunne svare på studiens forskningsspørsmål, må datamaterialet vårt være både gyldig og pålitelig. For å vurdere kvaliteten på studiet, benyttes begrepene reliabilitet og validitet. Reliabilitet viser til hvor pålitelig og nøyaktig studiens resultater er, mens validitet sier noe om hvor gyldige studiens resultater er og hvorvidt man faktisk måler det man ønsker å måle. Vi vil gjennomføre en komparativ survey for å samle data fra bedrifter på Sørlandet og sammenligne dem med nasjonale data. Dette vil gi et bredt overblikk over forskjeller i faktorer som definerer effektivitet blant TLG på tvers av regioner. Ved å bruke eksisterende spørreskjemaer og sammenligne resultater med tidligere studier, støtter vi validiteten og sammenlignbarheten av våre funn (Polit & Beck, 2014) .

Resultatene må presenteres og de statistiske sammenhengene må tolkes. Når det gjelder tolkning av resultatene, er det flere faktorer som må hensyntas. Resultatene er samlet inn gjennom selvrapportering via et spørreskjema, og det representerer alltid en risiko med tanke på under- eller overrepresentering.

4.7 Forskningsetiske vurderinger

Vi har benyttet SurveyXact for vår datainnsamling, et online verktøy som oppfyller kravene i EUs personvernforordning (GDPR). Gjennom SurveyXact har vi sikret anonymitet for respondentene, og informerte respondentene ved utsendelse av spørreskjema om at alle svar blir behandlet konfidensielt og at svarene anonymiseres, slik at det ikke blir mulig å spore svarene tilbake til enkeltpersoner eller den enkelte bedrift/virksomhet.

Det foreligger en databehandleravtale mellom Universitetet i Agder og Rambøll Management/SurveyXact iht. Personopplysningsloven.

Vi har informert respondentene om at det er frivillig å delta i undersøkelsen, og at deres samtykke ved deltakelse fritt kan trekkes uten nærmere begrunnelse. Det er også informert om at alle personopplysninger da vil bli slettet.

Det foreligger også en godkjennelse fra SIKT (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør), som har vurdert at behandling av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Godkjenning gitt 21.02.2024.

4.8 Spørreskjema og dens oppbygging

Forskningen til Bang og Øverland (2009) på norske toppledergrupper var eksplorativ i 2009 og forskerne ønsket å tilføre ny forskning på området. Forskerne ønsket for å samle inn data for å kartlegge de ulike dimensjonene ved TLG knyttet til sammensetning, ledermøte og teamutvikling. Hensikten var å samle inn data gjennom selvrapportering fra ledere og medlemmer av TLG. Bang og Øverland (2009) ønsket å kartlegge dette, slik vi også ønsker, ved å bruke selvrapportering og spørreskjema som verktøy, for å sikre den enkeltes og gruppas opplevelse. Spørreskjema ble utviklet gjennom en kvalitativ prosess og drøftinger av fagpersoner hos Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole i Bergen og Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo. Selve skjemaet med tilhørende dimensjoner var basert på forskningen til Hambrick (1994) og (Nadler et al., 1998), om TLG og deres funksjoner i organisasjoner. I tillegg effektivitetsteori (Hackman J. R., 1990); Nadler (1998), teori og undersøkelser om effektivitet i møte samt forskning på teamutvikling (Øverland, 2009). Det ble også lagt til grunn at spørreskjemaet skulle være enkelt å fylle ut ved å være oversiktlig og hvor de ulike dimensjonene var klart adskilte samt at selve besvarelsen skulle kunne gjennomføres på relativ kort tid. Sist nevnte var et sentralt punkt for å sikre deltakelse var TLG, hvor tid ofte er en knapphetsressurs (Øverland, 2009). Spørsmålsbatteriet benyttet av Bang og Øverland (2009) knyttet til deres forskning på TLG; Hvem er de? Hva gjør de og hvor effektive er de? er derfor kvalitet sikret av AFF.

I vår forskning ønsket vi å benytte spørreskjemaet utviklet til Bang og Øverlands (2009) forskning. Tre sentrale forutsetninger lå til grunn for dette valget.

For det første fordi vi skulle gjennomføre en komparativ analyse basert på deres forskning og opp imot deres funn. For det andre ønsket vi å sikre at spørreskjemaet vi benyttet var validitets- og reliabilitetstestet, samt operasjonalisert av andre. I tillegg ville utvikling av et

eget spørreskjema være tid- og ressurskrevende, noe vi hadde begrenset av. Det er også krevende å sikre at vi fikk svar på de dimensjonene som var nødvendig for å gjøre analysen.

På bakgrunn av dette rettet vi 24.januar 2024 en henvendelse til Henning Bang med forespørsel om tillatelse til å benytte spørreskjemaet (Le Page, 2024). Bang gav sin umiddelbare tillatelse og delte også masteroppgaven til Øverland (2009) hvor spørreskjemaet lå vedlagt i sin helhet (Bang, 2024). Denne godkjenningen er vedlagt i vedlegg 10.2.

Bang og Øverlands spørreskjema (2009) er oppdelt i to deler. Første delen skal kun besvares av leder av TLG, mens del to skal besvares av alle medlemmene i TLG inkludert topplederen. Bakgrunnen for dette er at de første 17 spørsmålene er knyttet til fakta spørsmål, som ikke var nødvendig å samle inn fra hele TLG.

To-delning av spørreskjema øker faren for ufullstendige svar ved at leder av TLG f.eks. besvarer første del, men ikke fullfører. Vi var bevisst på denne risikoen og at denne også var økende når utvalget vårt var toppledergrupper – med en travel arbeidshverdag. Vi har valgt å inkludere alle svar i vår analyse, selv om ikke hele spørreundersøkelsen er besvart. Vi har heller ikke satt en minimumsgrense for antall respondenter/medlemmer av én TLG som må besvare spørreundersøkelse, for at svarene skal inngå i undersøkelsen. Dermed er det et bevisst valg om å ikke ekskludere svar på grunn av dette. Det er ikke avhengighet mellom spørsmålene i undersøkelsen, og vi har vurdert det som hensiktsmessig å benytte alle svar i analysen.

Spørsmålene i spørreskjemaet i vedleggene 10.4 og 10.5 er foruten rene fakta spørsmål, spørsmål der de skal krysse av basert på påstander presentert, til spørsmål bestående av Likert skala (1-7), til spørsmål hvor de basert på forhåndsdefinerte størrelser må gjøre et valg til o.l. I tillegg åpner noen av spørsmålene opp for at respondentene får mulighet til å krysse av for annet for deretter å spesifisere. Avslutningsvis i del II har spørsmålsbatteriet tre åpne spørsmål om TLG, som vist i vedlegg 10.5.

Spørreskjemaet ble lagt inn i verktøyet SurveyXact. Respondentene som krysset av for at de var toppleder ble automatisk rutet videre til spørsmålene i del I, mens respondenter som hukket av for medlem av TLG ble ført direkte videre til del II, som vist i vedlegg 10.5.

4.9 Metodekritikk

Bang og Øverland gjennomførte sin studie i 2009, og vi i 2024. Dersom Bang og Øverland hadde utført studien i dag, så hadde resultatene kanskje vært annerledes, og da ikke direkte sammenlignbar, ettersom samfunnet er i stadig utvikling. Vår studie viser f.eks. en vesentlig forskjell knyttet til andel kvinner i TLG, der TLG på Sørlandet har høyere andel kvinnelige medlemmer.

Spørreskjema ble valgt som metode for datainnsamling i vår studie. En generell svakhet ved bruk av spørreskjema er at informasjonen avgrenses til svaret den enkelte respondent gir. Utfordringen er at vi kan gå glipp av mer omfattende og detaljert informasjon som respondenten har. Vi har ved bruk av spørreskjema heller ikke mulighet til å kunne stille oppfølgingsspørsmål, eller fange opp forhold knyttet til tilleggsinformasjon f.eks. knyttet til tid respondenten benytter for å besvare de ulike spørsmålene. Bruker f.eks. respondenten lengre tid på noen spørsmål, som vedkommende synes er krevende, misforstår, er vanskelig å skulle svare på, eller ønsker å tilpasse sitt svar til? Det er heller ikke mulig å fange opp evt. ansiktsuttrykk, fakter, eller kommentarer den enkelte respondent har gjennom sin besvarelse av spørsmålsbatteriet (Lund & Haugen, 2006).

Vi kan på bakgrunn av dette ikke være sikre på at informasjonen vi har fått fra respondentene er riktig, eller at TLG har forsøkt å fremstille seg selv som bedre effektive enn de faktisk er.

Vi har forsøkt å styrke studiens validitet ved å benytte et kvalitetssikret spørreskjema samt også vært to personer som har arbeidet med oppgaven. Spørreskjemaet vi har benyttet har gjennomgått en kvalitetssikring av AFF ift. å undersøke de variablene som er tiltenkt å måle (Bang & Øverland, 2009). Spørreskjema er basert på selvrapporing. Selvrapporing påvirkes av hvordan de ulike respondentene forstår og tolker spørsmålene. Det innebærer en risiko for at den enkelte respondent forstår og tolker spørsmålet annerledes enn hva den enkelte spørsmål var tiltenkt å måle (Kleven, 2002). Svarene kan også påvirkes av forhold ved det enkelte medlem i TLG som mer, eller mindre ærlig. I tillegg kan det også påvirkes og være farget av det enkelte medlems ønske om å være effektiv og del av en effektiv TLG på Sørlandet (Prior, 2009).

Forskerne, oss, har jobbet tett sammen i alle fasene av oppgaven. Det krever at vi har arbeidet strukturert og underveis kritisk har utfordret hverandre på tilnærming og arbeid med litteratur/teori, metode, datainnsamling med tilhørende analyse av data. Vi har ulike erfaring

og utdanning faglig og personlig. I tillegg var dette første gangen vi arbeidet sammen om en oppgave, noe som utover det rent faglige, også har utviklet vår evne til samarbeid og blitt godt kjent med hverandre gjennom forskningsprosessen.

Spørreskjemaet var utarbeidet på norsk samt også lagt inn i SurveyXact på norsk. En svakhet ved undersøkelsen var at respondentene ikke kunne endre språk, og således kan enkelte respondenter i utvalgt ha unnlatt så svare med bakgrunn i språk. Vi har gått gjennom utvalget og vurderte risikoen og antall respondenter med engelsk som hoved- språk som lav.

Undersøkelsen ble derfor kun publisert på norsk. I en stadig endret verden og hvor engelsk mange steder er forretningsspråk bør fremtidige undersøkelser ha valg av språk som default.

Antall deltakere i en studie påvirker tidsbruk og arbeidsmengde, men viktigst hvilken innsikt og kunnskap studien kan gi. Vi fikk i vår studie lavere svarprosent enn vi hadde håpet på (N= 273, 30%). Forskning imidlertid viser at stadig færre av de som ønskes med til å delta i en spørreundersøkelse faktisk blir med. Nedgangen av markant både i Norge og i andre land. SSB angir andeler på 50-60%, men trenden er nedadgående (Hellevik, 2016). Studier konkluderer med at det nødvendigvis ikke er slik at sammenhengen mellom svarprosent gir evt. skjevheter i resultat. Det er ønskelig med størst mulig deltakelse, men det er i dag ifølge Hellevik knapt noen studie med svarprosent som er høye nok til at skjevhet ikke kan garanteres (Hellevik, 2016).

5. Resultater

«Er TLG på Sørlandet mindre effektive enn i landet for øvrig?»

Formålet med vår studie er å gjøre en komparativ studie med utgangspunkt i forskning fra (Bang & Øverland, 2009) og toppledergrupper på Sørlandet. Vi har som Bang og Øverland kartlagt ulike aspekter knyttet til TLG og effektivitet (Bang & Øverland, 2009). Det er eksisterer i dag liten, eller ingen systematisk kunnskap om TLG i et regionalt perspektiv. Vi var også i kontakt med Henning Bang som bekreftet, at han bekjent, er det ikke gjennomført forskning knyttet til effektivitet i TLG i en regional kontekst (Bang, 2024).

Innsamlingen av data ble, som nevnt, gjennomført ved bruk av SurveyXact, og resultatene ble eksportert til SPSS. Resultatene fra SPSS er i sin helhet vedlagt i vedlegg 10.6.

Bang og Øverland (2009) sine funn er i hovedsak presentert i tabellform. Dermed har vi også valgt å presentere våre funn i tabellform, men også ved hjelp av figurer der det er hensiktsmessig.

Resultatene i vår undersøkelse baserer seg på svar fra 266 ledere i TLG på Sørlandet, hvorav 69 oppgir at de er ledere av TLG. Undersøkelsen ble sendt ut til 790 individer i TLG på Sørlandet. Disse mottok undersøkelsen via sin e-post adresse med lenke til spørreskjemaet i SurveyXact. Totalt gjennomførte 266 individer i TLG Sørlandet, hvorav 69 var toppledere. Det gir en samlet svarprosent på totalt 33,5%, hvorav 26% utgjør andel ledere av TLG. Respondentene måtte krysse av på hvorvidt de var leder av TLG, eller medlem av TLG på Sørlandet og ble således routet videre i spørreskjemaet til del I, eller del II basert på sin rolle i TLG.

Fordeling av respondenter i TLG på Sørlandet mellom offentlig og privat sektor:

Privat sektor:	138
Offentlig sektor:	114
Annen virksomhet:	13

På bakgrunn av det lave svarantallet knyttet til annen virksomhet, har vi valgt å slå dette annen virksomhet sammen med offentlig sektor under behandling og analyse av våre data.

5.1 Karakteristika ved toppledergrupper på Sørlandet

Tabell 1: Denne tabellen viser funn fra karakteristika ved TLG på Sørlandet og ellers i Norge.

Karakteristika ved TLG på Sørlandet						
	TLG Sørlandet (N=69 TLG, 266 individer)	TLG Bang & Øverland (N=75 TLG, 535 individer)	Privat sektor Sørlandet	Privat sektor Bang & Øverland	Offentlig forvaltning Sørlandet	Offentlig forvaltning Bang & Øverland
Gjennomsnittlig gruppestørrelse	7,2	8,3	N=138 6,26	8,6	N=127 8,23	8,1
Andel kvinner i TLG	35,8 %	32,5 % N=173	17 %	23,50 % N=60	58 %	40,60 % N=113
Andel TLG med kvinnelig toppleder (antall kvinner)	11,0 %	22,7 %	6 %	17,60 %	19 %	26,80 %
Gjennomsnittlig alder på medlemmene	52,5	49,3 år	50,8	47,9	54,6	51,9

Som tabell 1 viser, er det i gjennomsnitt 7,2 medlemmer inkludert toppleder i TLG på Sørlandet mot 8,3 medlemmer i Bang og Øverlands studie (2009). Sammenliknet med resultatene på landsbasis består våre TLG i gjennomsnitt av 1.079 færre personer enn vår sammenlikningsstudie. Det er ikke signifikant forskjell mellom vår studie og resultatene til funnene til Bang og Øverland, når vi sammenlikner alle sektorene.

Når det gjelder privat sektor, finner vi at det er en signifikant forskjell mellom våre funn og funnene i privat sektor på landsbasis, $t=-6,2$, $df=34$, $p<0.001$. Våre funn viser et at gjennomsnittlig gruppestørrelse i TLG på Sørlandet er 6,3 personer mot 8,6 personer på landsbasis.

Vi finner i vår studie en høyere andel kvinnelige medlemmer i TLG på Sørlandet (35,8%) enn i landet for øvrig (32,5%). Øverland og Bang utførte sin studie i 2009, slik at det er nærliggende å tro at tilsvarende undersøkelse hadde vist en høyere prosentandel kvinner på landsbasis – hadde den blitt utført idag. I et historisk perspektiv har Sørlandet skilt seg negativt ut sammenliknet med landsgjennomsnittet på flere likestillingsindikatorer. Når det gjelder andelen kvinnelige toppledere i TLG på Sørlandet er denne imidlertid vesentlig lavere enn tilsvarende funn på landsbasis. Vi finner at andelen kvinnelige toppledere i vår studie er på 11%, noe som er vesentlig lavere enn tilsvarende funn hos Øverland og Bang (22,7%). I privat sektor er det kun 6% av topplederne kvinner på blant bedriftene på Sørlandet, mot 17,6% på landsbasis.

I sin forskning har Søderholm beskrevet sørlendinger som mer familie- og tradisjonsorienterte, og våre funn kan være med på å underbygge dette.

5.2 Karakteristika ved ledermøtene

Utdanningsnivå på medlemmer i TLG på Sørlandet og eller i landet

Tabell 2: Tabellen viser utdanningsnivå på medlemmer i TLG på Sørlandet og ellers i landet.

Utdanningsnivå på medlemmene i TLG								
	TLG Sørlandet (N=xx TLG,232 individer)	TLG Bang & Øverland (N=75 TLG,535 individer)	Privat sektor Sørlandet	Privat sektor Bang & Øverland	Offentlig forvaltning Sørlandet	Offentlig forvaltning Bang & Øverland	Forskjell mellom privat sektor	Forskjell mellom offentlig forvaltning
Høyeste utdanningsnivå								
Grunnskole, folkeskole, framhaldsskole	0 %	0 %	125 individer	0				
Videregående skole, gymnas, realskole, yrkesskole	9,00 %	3,20 %	18 %	6,70 %	0 %	1,40 %		$\chi^2=388048$ (df=4, $p<0,001$) $\chi^2=318$ (df=3, $p<0,001$)
Inntil 4 år på universitet eller høyskole	26,10 %	33,10 %	35 %	46,70 %	18 %	20,60 %		
5 år eller mer på universitet eller høyskole	62,00 %	52,10 %	46 %	44,70 %	76 %	58,80 %		
Doktorgrad	2,90 %	10,90 %	1 %	2 %	6 %	19,10 %		

Tabell 2 viser hvilket utdanningsnivå medlemmene i våre ledergrupper har. På Sørlandet er det flere medlemmer av toppledergruppen som kun har Videregående skole som utdanningsnivå (9,0%), sammenliknet med funn gjort av Bang og Øverland (3,20%). Det er 62% av medlemmene av TLG på Sørlandet som har 5 år eller høyere formell utdanning, mens det tilsvarende tallet i sammenlikningsstudien vår er 52,10%. På landsbasis er det flere som har doktorgrad enn på Sørlandet - 10,90 % mot 2,90%.

Vi finner at det er signifikante forskjeller når vi foretar en kjikvadrattest, og ser at det er ulik sammensetning i TLG når det kommer til utdanningsnivå når vi differensierer på privat sektor og offentlig forvaltning. Blant offentlig forvaltning på Sørlandet er det 76 % av medlemmene som har 5 år eller høyere formell utdanning, mens den tilsvarende andelen hos Bang og Øverland er 58,80 %. På annen side er det atskillig flere medlemmer av TLG i offentlig forvaltning som har doktorgrad på landsbasis enn på Sørlandet, med hhv 19,10% mot 6 % på Sørlandet.

Tabell 3: Tabellen viser frekvens og lengde på ledermøter i TLG på Sørlandet og i TLG i landet for øvrig.

Frekvens og lengde på ledermøtene								
	TLG Sørlandet (N=xx TLG,232 individer)	TLG Bang & Øverland (N=75 TLG,535 individer)	Privat sektor Sørlandet	Privat sektor Bang & Øverland	Offentlig forvaltning Sørlandet	Offentlig forvaltning Bang & Øverland		
Hypighet av ledermøtene			respondenter 38		Respondenter 31			
Flere ganger i uken	1,4 %	5,5 %	3 %	0 %	0 %	9,80 %		
En gang i uken	42,0 %	54,8 %	43 %	25,50 %	42 %	78 %		
Annenhver uke	42,0 %	21,9 %	40 %	38,20 %	45 %	7,30 %		
Tredje hver uke	0 %	2,7 %	0 %	5,90 %	0 %	0 %		
En gang i måneden	13,0 %	13,7 %	17 %	26,50 %	10 %	2,40 %		
Annenhver måned	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
En gang i kvartalet	0 %	1,4 %	0 %	2,90 %	0 %	0 %		
Ikke no fast rytme på ledermøtene	1,4 %	0,0 %	3 %	0 %	0 %	0 %		
Gjennomsnittlig lengde på ledermøtene	2 t34min	3t28min	2 t07min N=34, SD=84,3	4t28min	3t06min N=31, SD=80,3	2t,35 min	$t=-5,2$, $df=67$, $p<0,001$ t -test privat sektor $t=-9,7$, $df=33$, $p<0,001$ t -test offentlig sektor	$t=2,1$, df_30 , $p=0,042$

I tabell 3 finner vi signifikant forskjell når vi sammenlikner lengden på ledermøtene, og varigheten blant TLG på Sørlandet er i gjennomsnitt 2 timer og 34 minutter, sammenliknet med 3 timer og 28 minutter. Leder møtene er signifikant kortere blant bedrifter på Sørlandet.

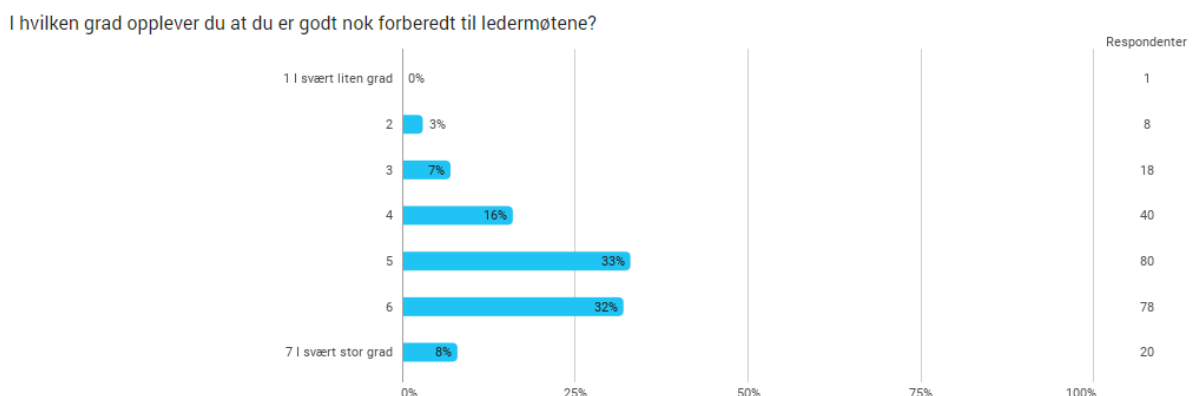
Ellers ser vi at de fleste TLG i begge studiene rapporterer om regelmessige møter hver uke eller annenhver uke. 42% av TLG på Sørlandet har møter én gang i uken, mens tilfellet er 54,8 % i studien til Bang og Øverland. I privat sektor er det størst forskjell blant TLG som møtes én gang i uken, 43% i vår studie mot 25,5%.

I offentlig sektor virker det å være motsatt, da 78% av TLG på landsbasis møtes én gang i uken mens 42% av TLG på Sørlandet gjør det samme.

Våre resultater viser at TLG i privat sektor på Sørlandet har signifikant kortere møter enn TLG på landsbasis. Gjennomsnittlig møtelengde blant TLG i privat sektor på Sørlandet er 2 timer og 07 minutter, 4 timer og 28 minutter. $t=-9,7$, $df=33$, $p<0,001$

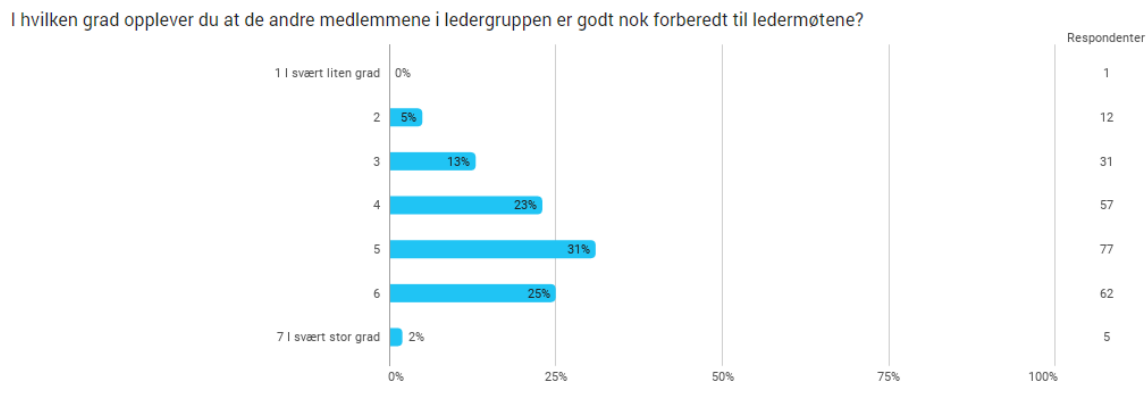
I offentlig sektor ser vi dermed at TLG blant sørlandsbedrifter i gjennomsnitt har lenger møtevarighet enn TLG på landsbasis, 3 timer og 06 minutter mot 2 timer og 35 minutter. Dette utgjør ikke noen signifikant forskjell, $t=2,1$, df_30 , $p=0,042$.

Figur 4 viser i hvilken grad våre respondenter opplever egen forberedelse til ledermøtene. Blant respondentene våre (TGL Sørlandet) er det kun 1 person som oppfatter at de selv er forberedt i svært liten grad til møtene, mens 3 % mener at de er dårlig forberedt. På den andre siden av skalaen sier 8 % at de er svært godt forberedt. Den gjennomsnittlige verdien for utvalget vårt er 5,06.



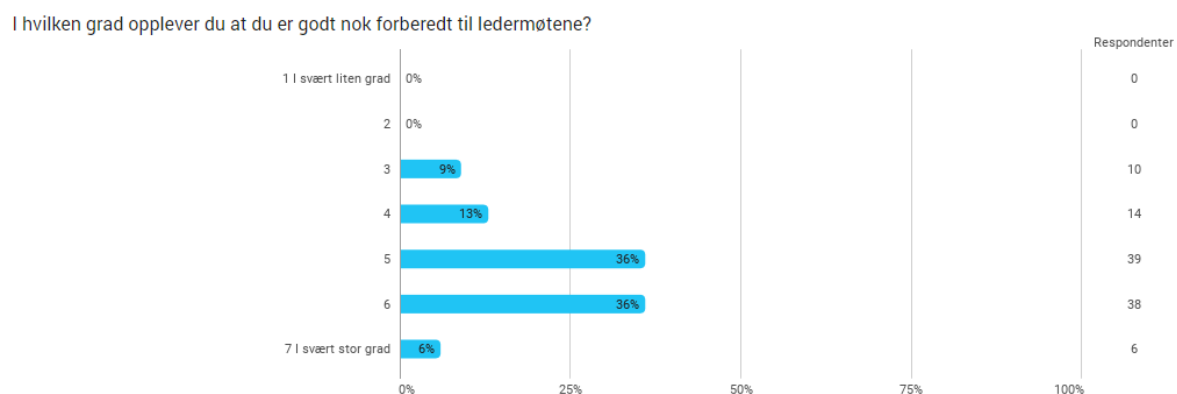
Figur 4: Figuren viser opplevd egen forberedelse i TLG på Sørlandet.

Respondentene opplever andre gruppemedlemmer som generelt godt forberedt, men opplevelsen av andre sin forberedelse er lavere enn oppfatning av egen forberedelse. Gjennomsnittet for utvalget er 4,64, noe som er over middelveidien, som vist i figur 5.



Figur 5: Figuren viser i hvilken grad medlemmer i TGL på Sørlandet opplever om de andre medlemmene er godt nok forberedt til ledermøtene.

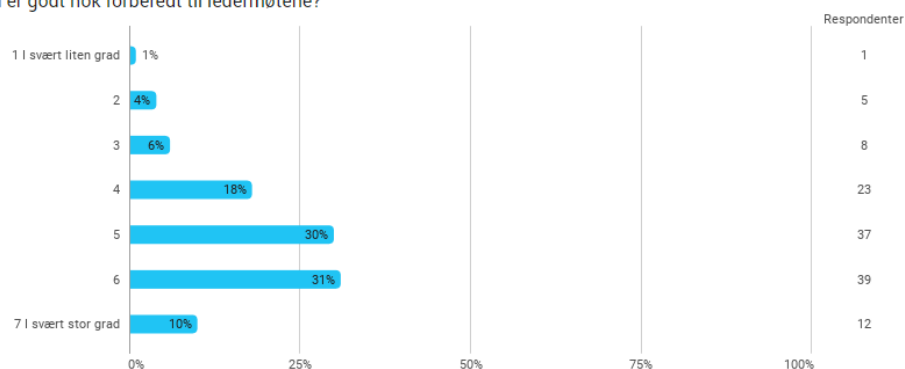
Opp mot våre referanseverdier ser vi at våre resultater er sammenfallende, og studier har vist at mennesker ofte har en tendens til å vurdere seg selv og sine evner og prestasjoner mer positivt enn andres. Forskning har vist at denne egenvurderingseffekten, også kalt selvfordelingsbias, kan variere avhengig av ulike faktorer, som eksempelvis kulturelle forskjeller, kontekst og individuelle forskjeller i personlighet og selvbilde. Dette fenomenet forekommer både i offentlig og privat sektor, og for framtidig forskning hadde det vært interessant å studere dette nærmere.



Figur 6: Hvordan våre respondenter i offentlig sektor vurderer seg selv og sine egne forberedelser til ledermøtene.

Figur 6 viser at ingen respondenter i offentlig sektor rater sine egne forberedelser på de to laveste nivåene. Figur 7 nedenfor viser fordelingen for privat sektor, og her ser man også at medlemmene vurderer egen forberedelse til ledermøtene som god.

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



Figur 7: Hvordan våre respondenter vurderer seg selv og sine forberedelser til ledermøtene i privat sektor.

Sammenliknet med studien til Bang finner vi at det ikke finnes signifikant forskjell mellom våre funn om hvordan medlemmene av TLG vurderer egne forberedelser til møter ($t=-0,55$, $df=244$, $p=0,580$).

Respondentene våre viser også sammenfallende resultater som vår referansestudie, og det finnes ikke noen signifikante forskjeller på hvordan medlemmene vurderer andre medlemmers forberedelser, $t=-0,714$, $df=244$, $p=0,48$.

Vi finner ingen signifikante forskjeller når vi sammenlikner de ulike oppfatningene i både privat- og offentlig sektor. Konklusjonen er at medlemmene i TLG både på landsbasis og på Sørlandet, i privat og offentlig sektor på tvers av studiene har høyere opplevelse av kvaliteten på egne forberedelser til ledermøtene enn kvaliteten på forberedelsene til andre deltakere.

Tid brukt til forberedelser til ledermøtene, og opplevd kvalitet av egen og andres forberedelser

Tabell 4: Tabellen viser tid brukt til forberedelser til ledermøtene, og opplevd kvalitet av egen og andres forberedelser

Tid brukt til forberedelse av ledermøtene, og opplevd kvalitet av egen og andre forberedelse

	TLG Sørlandet	TLG Bang & Øverland	Forskjell mellom priv og off B&O	Privat sektor	Privat sektor	Offentlig forvaltning	Offentlig forvaltning	Forskjell mellom TLG S og TLG B&O
	(N=xx TLG,232 individer)	(N=75 TLG,535 individer)		Sørlandet	Bang & Øverland	Sørlandet	Bang & Øverland	
Gjennomsnittlig forberedelsestid av ledermøtene	1 time 21 min N=216, SD=72,1 (min)	1 time 40 min SD=105 (min)		1 time 13 minutter N=113, SD=68	2 timer 15 min	1 time 33 min N=93, SD=77,7	1 time 15 min	$t=-9,71$, $df=112$, $p<0,001$
Opplevelsen av kvaliteten på egen forberedelse*	5,06 N=245, SD=1,21	5,1 SD=1,09	$t=0,62$, $df=533$, $p=0,54$	5 SD=1,3	5,1	5,2 SD=1,03	5	$t=-0,55$, $df=244$, $p=0,580$
Opplevelse av kvaliteten til de andre medlemmenes forberedelse*	4,64 T-test, .238	4,7 SD=1,06	$t=1,04$, $df=533$, $p=0,30$	4,5 SD=1,27	4,7 SD=1,05	4,8 SD=1,06	4,6 SD=1,08	$t=-0,714$, $df=244$, $p=0,476$

*skala fra 1-7, hvor 1 = Svært dårlig og 7= Svært godt

Tabell 4 viser at våre respondenter svarer at de i gjennomsnitt bruker 1 time og 21 minutter til forberedelser, mens tilsvarende tall hos Bang og Øverland er 1 time og 40 minutter. Vi finner at det er signifikant forskjell mellom forberedelsen til ledermøtene i privat sektor, hvor våre

respondenter informerer om at de bruker 2 timer og 15 minutter, mens Bang og Øverland finner at deres respondenter i privat sektor benytter 1 time og 33 minutter til forberedelser.

Bruk av agenda, sakspapirer og skriftlig referat i ledermøter

Slik tabell 5 viser, så har vi spurt våre TLG om bruk av agenda under ledermøter og 71 % av bedriftene på Sørlandet sier at de bruker agenda for alle ledermøtene - og det er 74% som svarer at det lages referat etter alle ledermøtene. Dette er generelt lavere enn i studien til B&Ø, hvor tallene er ca. 10% høyere, hhv 85,20 % av TLG har agenda på samtlige møter, og det er 86.7 % som har referat etter samtlige ledermøter.

Det er i all hovedsak øverste leder som setter opp agenda for ledermøtene, men i mange tilfeller er det etter innspill fra øvrige deltakere.

Bedrifter på Sørlandet er altså generelt dårligere til å benytte agenda til ledermøter, og vi finner disse funnene som signifikante ($X^2=77.84$, $df=4$, $p<0,001$).

Det er større forskjeller i privat sektor, hvor bare 57% av TLG rapporterer om at det benyttes agende ved samtlige ledermøter. Dette er vesentlig lavere enn på landsbasis, hvor tilsvarende tall er 94,10%. Disse forskjellene er på et signifikant nivå, og tendensen er det samme når det kommer til bruk av referat etter ledermøter, hvor det bare er 60% av TLG på Sørlandet som utarbeider referat etter ledermøter. Kjikvadrattest bekrefter dette, selv om antall respondenter er lav for enkelte svargrupper og gjør validiteten svakere, $X^2=32228$, $df=3$, $p<0,001$.

Tabell 5: Bruk av agenda, sakspapirer og skriftlige referat i ledermøtene

	TLG Sørlandet	TLG Bang & Øverland	Privat sektor	Privat sektor	Offentlig forvaltning	Offentlig forvaltning
	(N=xx TLG,232 individer)	(N=75 TLG,535 individer)	Sørlandet	Bang & Øverland	Sørlandet	Bang & Øverland
	Respondenter 69		Respondenter 35		Respondenter 31	
Bruk av agenda til ledermøtet						
100% av ledermøtene	71 %	85,30 %	57 %	94,10 %	87 %	78 %
75% av ledermøtene	13 %	8,00 %	17 %	5,90 %	10 %	9,80 %
50% av ledermøtene	13 %	1,30 %	23 %	0 %	0 %	2,40 %
25% av ledermøtene	1 %	2,70 %	3 %	0 %	0 %	4,90 %
0% av ledermøtene	1 %	2,70 %	0 %	0 %	3 %	4,90 %
	X2=77.84, df=4, p<0,001		X2=1857141, df=3, p<0,001		X2=0,304, df=2, p=0,859	
Bruk av sakspapirer til en eller flere saker i ledermøtet						
100% av ledermøtene	39 %	54,70 %	29 %	50 %	52 %	58,50 %
75% av ledermøtene	22 %	30,70 %	23 %	41,20 %	23 %	22,90 %
50% av ledermøtene	26 %	8,00 %	31 %	2,90 %	16 %	12,50 %
25% av ledermøtene	9 %	6,70 %	11 %	5,90 %	6 %	7,13 %
0% av ledermøtene	4 %	0 %	6 %	0 %	3 %	0 %
	X2=130592, df=4, p<0,001		X2=114397, df=4, p<0,001		X2=32588, df=4, p<0,001	
Referat fra ledermøtene						
100% av ledermøtene	74 %	86,70 %	60 %	91,20 %	87 %	82,90 %
75% av ledermøtene	13 %	1,30 %	20 %	0 %	6 %	2,40 %
50% av ledermøtene	4 %	1,30 %	9 %	2,90 %	0 %	0 %
25% av ledermøtene	4 %	0 %	6 %	0,00 %	3 %	0 %
0% av ledermøtene	4 %	10,70 %	6 %	5,90 %	3 %	14,60 %
	X2=130510, df=4, p<0,001		X2=1514278, df=4, p<0,001		X2=32228, df=3, p<0,001	

Gjennomsnittlig opplevd utbytte av tiden som blir brukt i ledermøtene, samt tilfredshet med resultater, samarbeidsevne og deltakelse i ledermøtet.

Tabell 6: Gjennomsnittlig opplevd utbytte av tiden som blir brukt i ledermøtene, samt tilfredshet med resultater, samarbeidsevne og deltakelse i ledermøtet.

	TLG Sørlandet	TLG Bang & Øverland	Privat sektor	Privat sektor	Offentlig forvaltning	Offentlig forvaltning
	(N=xx TLG,244 individer)	(N=75 TLG,535 individer)	Sørlandet	Bang & Øverland	Sørlandet	Bang & Øverland
			N=124			
Tilfredshet med saksresultatene i ledermøtet*	4,8 SD: 1,210 t=3,4, df=243, p<0,001	4,5 SD: 1,3	4,8 SD=1,2 t=1,8, df=123, p=0,062	4,6 SD=1,2	4,7 SD=1,2 t=3,6, df=106, p<0,001	4,3 SD=1,3
Tilfredshet med samarbeidsevne mellom medlemmene i ledermøtet*	5,1 SD: 1,245 t=4,2, df=243, p<0,001	4,8 SD: 1,3	5,18 SD=1,1 t=2,7, df=123, p=0,008	4,9 SD=1,2	5,1 SD=1,4 t=2,9, df=106, p=0,005	4,7 SD=1,3
Individuell tilfredshet av å delta i ledermøtet*	5,2 SD: 1,366 t=1,8, df=243, p=0,062	5 SD: 1,2	5,14 SD=1,3 t=-0,53, df=123, p=0,600	5,2 SD=1,2	5,2 SD=1,42 t=1,96, df=106, p=0,053	4,9 SD=1,2
Opplevd utnyttelse av tiden i ledermøtet*	4,9 SD: 1,28 t=3,5, df=242, p<0,001	4,6 SD: 1,3	4,9 SD=1,27 t=3,5, df=123, p=0,298	4,8 SD=1,25	4,85 SD=1,26 t=3,6, df=105, p<0,001	4,4 SD=1,25

*skala fra 1-7, der 1 er svært dårlig og 7 er svært bra

Våre funn presentert i tabell 6, er sammenliknbare med funn gjort av Bang og Øverland, og vi ser at lederne i de største private bedriftene er noe mer tilfreds med saksresultatene (4,8) enn lederne i offentlig forvaltning (4,7). I vår studie finner vi at medlemmer i TLG på Sørlandet generelt sett er mer tilfreds enn funn gjort av Bang og Øverland. Lederne er noe over middels tilfreds med de resultatene som ble skapt i ledermøtene, og scorer 4,8 på en skala som går fra 1-7.

Vi finner signifikant forskjell ved at TLG på Sørlandet har høyere tilfredsgrad når det gjelder saksresultatene som blir produsert i ledermøtene enn TLG ellers i landet $t=3,4$, $df=243$, $p<0.001$. Vi ser også at TLG på Sørlandet er mer tilfreds med samarbeidet mellom medlemmene i ledermøtet og det er signifikant forskjell sammenliknet med funn på landsbasis ($t=4,2$, $df=243$, $p<0.001$).

TLG på Sørlandet har også en signifikant høyere opplevd utnyttelse av tiden i ledermøtene, ($t=3,5$, $df=242$, $p<0.001$).

Oversikt over hvor mange prosent av tiden i ledermøtene oppleves som produktiv

Tabell 7: Tabellen viser hvor mange prosent av tiden i ledermøtene som oppleves som produktiv i TLG på Sørlandet og i landet ellers

Hvor mange prosent av tiden i ledermøtene oppleves som produktiv?						
	TLG Sørlandet (N=xx TLG, 232 individer)	TLG Bang & Øverland (N=75 TLG, 535 individer)	Privat sektor Sørlandet	Privat sektor Bang & Øverland	Offentlig forvaltning Sørlandet	Offentlig forvaltning Bang & Øverland
	Respondenter 244		respondenter 124		Respondenter 107	
Gjennomsnittlig opplevd produktiv tid i ledermøtene:	3,69 SD=0,90 $t=3,2$, $df=243$, $p=0.002$	3,5 SD=0,96	3,64 SD=0,91 $t=2,89$, $df=123$, $p=0.005$	3,4 SD=0,99	3,75 SD=0,90 $t=1,69$, $df=106$, $p=0.093$	3,6 SD=0,93
5. 80-100% (S: 17%- B&Ø: 90%)	17 %	14,20 %	14 %	17,20 %	19 %	11,50 %
4. 60-80% (S: 48%- B&Ø: 70%)	48 %	39,80 %	50 %	39,10 %	47 %	40,50 %
3. 40-60% (S: 26%-B&Ø:50%)	26 %	31,60 %	25 %	33,20 %	28 %	30,10 %
2. 20-40% (S: 7% - B&Ø:30%)	7 %	11,80 %	9 %	9,00 %	4 %	14,30 %
1. 0-20% (S: 3%- B&Ø:10%)	3 %	2,60 %	2 %	1,60 %	3 %	3,60 %
		$X^2=545.500$, $df=4$, $p<0,001$	$X^2=392.887$, $df=4$, $p<0,001$		$X^2=189.275$, $df=4$, $p<0,001$	

Tabell 7 viser prosentandelen av ledermøtene som oppleves som produktiv, og for å gjøre tabellen sammenliknbar med funnene til Øverland og Bang, har vi også gjort om prosentkategoriene til midtpunktet i de ulike kategoriene, slik at 10% indikerer midtpunktet mellom 0% og 20% osv. Vi ser av tabellen at medlemmer av TLG på Sørlandet opplever ledermøtene som mer produktive enn funnene hos Øverland og Bang. Et gjennomsnitt på 3,69 er ikke signifikant høyere enn 3,5 som er funnene hos Øverland og Bang. Kjikvadrat-test indikerer signifikante forskjeller i alle kategorier, og vi ser størst forskjeller i offentlig sektor. Vi ser at det er høyere opplevd produktivitet når vi sammenlikner offentlig forvaltning, og i intervallet hvor medlemmene opplever at 80-100% av tiden er brukt produktivt finner er andelen på Sørlandet 19% mot 11,50% på landsbasis. 66% av medlemmene av TLG på Sørlandet viser til at opplevd produktivitet er i de to øverste intervallene (60-100%), mens tilsvarende tall i sammenlikningsstudien er 52%.

I de nederste intervallene, og spesielt i intervallet hvor medlemmene rapporterer om at det er opplevd produktivitet på 20-40% ser vi at på landsbasis er det 14,3% mens det på Sørlandet er tilsvarende tall 4%.

Her finner vi også tallfordeling som samsvarer med mønsteret i vår sammenlikningsstudie, men respondenter på Sørlandet rapporterer om generelt høyere opplevd produktivitet. I offentlig forvaltning blant Sørlandsbedrifter var opplevd produktivitet høyere enn i privat sektor, noe som er motsatt av funn hos Øverland og Bang.

Sammenlikning mellom mannlige og kvinnelige ledere i deres vurdering av tilfredshet med saksresultater som produsere, samarbeidsevne mellom deltakerne, individuell tilfredshet av å være deltakere i ledermøtene og utnyttelse av tid en brukt

Tabell 8: Tabellen viser forskjeller mellom mannlige og kvinnelig ledere i vurdering av saksresultater, samarbeidsevne, individuell tilfredshet og utnyttelse av tiden i ledermøtene i TLG på Sørlandet og i landet for øvrig

	TLG Sørlandet		TLG Bang & Øverland		Forskjellen mellom kvinner og menn Sørlandet	Forskjeller mellom kvinner og menn Bang & Øverland	Forskjeller mellom kvinner på Sørlandet og Bang & Øverland	Forskjeller mellom menn på Sørlandet og Bang & Øverland
	(N=xx TLG,244 individer)		(N=75 TLG,535 individer)					
	Kvinne (N=87)	Mann (N=157)	Kvinne N=173	Mann N=362				
Tilfredshet med saksresultat *	4,7	4,8	4,2	4,6	t=0,26 (df=86, p=0,793)	t=3,52 (df=529, p<0,05)	t=3,96 (df=86, p<0,001)	t=1,94 (df=157, p=0,054)
	SD=1,3	SD=1,2	SD=1,3	SD=1,2				
Tilfredshet med samarbeidsevne *	4,9	5,3	4,6	4,9	t=-2,65 (df=86, p=0,009)	t=3,33 (df=530, p<0,05)	t=2,085 (df=86, p=0,040)	t=3,94 (df=156, p<0,001)
	SD=1,4	SD=1,2	SD=1,3	SD=1,2				
Individuell tilfredshet av å delta i ledermøt	5,1	5,2	4,8	5,1	t=-0,77 (df=86, p=0,444)	t=2,6 (df=529, p<0,05)	t=1,81 (df=86, p=0,074)	t=1,05 (df=156, p=0,297)
	SD=1,4	SD=1,3	SD=1,3	SD=1,1				
Utnyttelse av tiden i ledermøtene*	4,8	4,9	4,4	4,7	t=-1,86 (df=85, p=0,066)	t=2,72 (df=529, p<0,05)	t=2,89 (df=85, p=0,005)	t=2,20 (df=156, p=0,029)
	SD=1,4	SD=1,4	SD=1,33	SD=1,22				
Andel uproduktiv tid i ledermøtene	3,7	3,7	3,4	3,6	t=0,351 (df=86, p=0,726)	t=2,36 (df=530, p<0,05)	t=3,31 (df=86, p=0,001)	t=0,85 (df=156, p=0,395)
	SD=0,9	SD=0,9	SD=1,0	SD=0,9				

* skala fra 1-7, hvor 1 er negativ og 7 er positiv
Siste _ Fem delt skala

Slik vi ser av tabell 8, når vi differensierer respondentene på kjønn, finner vi at mannlige toppledergruppemedlemmer systematisk er mer tilfreds enn kvinnelige medlemmer når det gjelder tilfredshet med saksresultatene som TLG produserer i ledermøtene og hvordan de opplever samarbeidet mellom medlemmene. Tilsvarende gjelder individuell tilfredshet av å delta i ledermøtene og opplevelsen av hvordan tiden i ledermøtene utnyttes. Dette er sammenfallende med funnen gjort av Øverland. Den eneste forskjellen vi finner er at både menn og kvinner ser likt på andel av tiden de anser som uproduktiv.

Oppsummert kan vi si at menn i TLG er mer tilfreds enn kvinner, men forskjellene er mindre enn hos Øverland.

Vi finner signifikante forskjell mellom kvinner i de to ulike studiene, hvor kvinnelige medlemmer av toppledergrupper på Sørlandet er signifikant mer tilfreds med saksresultatene som produsere i ledermøter enn kvinner hos Øverland og Bang. Vi finner også en signifikant forskjell på menn i de to studiene når det gjelder tilfredshet med samarbeidsevnen mellom

gruppemedlemmene, hvor mannlige medlemmer av TLG på Sørlandet (5,3) er mer tilfreds enn mannlige medlemmer av TLG på landsbasis (4,9).

Vi har benyttet en skal fra 1-7, hvor 1 er negativ, mens 7 er positiv.

Oversikt over forskjeller mellom adm.dir og resten av TLG i vurdering av saksresultater, samarbeidsevne, individuell tilfredshet og utnyttelse av tid i ledermøtene

Tabell 9: Tabellen viser forskjeller mellom adm.dir og resten av TLG i vurdering av saksresultater, samarbeidsevne, individuell tilfredshet og utnyttelse av tiden i ledermøtene

	TLG Sørlandet		TLG Bang & Øverland		Forskjellen mellom adm.dir og TLG medlemmer Sørlandet	Forskjeller mellom adm.dir og TLG medlemmer Bang & Øverland	Forskjeller mellom adm.dir Sørlandet og Bang & Øverland	Forskjeller mellom TLG medlemmer Sørlandet og Bang & Øverland
	(N=ex TLG:232 individer)		(N=75 TLG:535 individer)					
	Adm.dir N=66	Medlemmer TLG N=178	Adm.dir	Medlemmer TGL				
Tilfredshet med saksresultat *	5,2 SD=0,95	4,6 SD=1,25	5,3 SD=0,85	4,3 SD=1,26	t=5,52 (df=65, p<0,001)	t=6,44 (df=532, p<0,001)	t=-0,50 (df=65, p=0,623)	t=3,09 (df=177, p=0,002)
Tilfredshet med samarbeidsevne *	5,7 SD=0,94	4,9 SD=1,28	5,4 SD=1,05	4,7 SD=1,25	t=6,86 (df=65, p<0,001)	t=4,63 (df=532, p<0,001)	t=2,56 (df=65, p=0,013)	t=2,37 (df=177, p=0,019)
Individuell tilfredshet av å delta i ledermøtene	5,8 SD=0,93	4,9 SD=1,44	5,9 SD=0,84	4,9 SD=1,21	t=7,67 (df=65, p<0,001)	t=6,88 (df=532, p<0,001)	t=-1,12 (df=65, p=0,268)	t=0,36 (df=177, p=0,723)
Utnyttelse av tiden i ledermøtene*	5,2 SD=1,09	4,8 SD=1,33	5,4 SD=0,87	4,4 SD=1,27	t=2,95 (df=64, p=0,004)	t=5,98 (df=532, p<0,001)	t=-1,48 (df=64, p=0,145)	t=3,72 (df=177, p<0,001)
Andel uproduktiv tid i ledermøtene	3,9 SD=0,79	3,6 SD=0,95	4,1 SD=0,65	3,4 SD=0,98	t=3,63 (df=65, p<0,001)	t=5,66 (df=533, p<0,001)	t=-1,49 (df=65, p=0,141)	t=2,66 (df=177, p=0,009)

* skala fra 1-7, hvor 1 er negativ og 7 er positiv
Siste - Fem delt skala

Tabell 9 viser at vi ser en forskjell på hvordan medlemmene vurderte sine egne forberedelser til ledermøtene til vesentlig bedre enn andre medlemmers forberedelser, en form for egenvurderingseffekt. Øverland skriver at det kanskje vil være naturlig at topplederne vurderer ledermøtene mer positive enn medlemmene ellers. Våre respondenter svarer at det i de fleste tilfellene er TLG's leder som er ansvarlig for agenda for møtene og som også leder møtene.

Våre funn samsvarer med referansestudiet vårt, og toppledere (Adm.dir, CEO etc) av toppledergrupper på Sørlandet er mer tilfreds med saksresultatene, er mer fornøyd med samarbeidsevnen medlemmene mellom og er mer tilfreds med utnyttelsen av tiden i ledermøtene.

Dette samsvarer med teori om at lederen av toppledergruppene, i lys av å være drivende kraft i forkant og under ledermøtene - også er den som er mest aktiv og samtidig vil være den som vurderer resultatene som skapes mest positiv. (Mosvick & Nelson, 1996)

Størst forskjell hos Øverland og Bang er hvordan TLG øverste leder og medlemmene vurderer utnyttelsen av tiden i ledermøtene. Den øverste lederen scorer 5,4 mens medlemmene scorer 4,4 på en respondentskala som går fra 1-7, hvor 1 er negativ og 7 er

positiv. I vår undersøkelse er denne forskjellen mindre, hvor topplederen scorer 5,2, mens medlemmene scorer 4,8.

Her finner vi en signifikant forskjell mellom vurderingen til medlemmene i vår studie sammenliknet med medlemmene i studien til Øverland ($t=3,72$ ($df=177$, $p<0,001$)).

Kilder til produktivitetstap

Tabell 10: Kilder til produktivitetstap

Kilder til produktivitetstap	TLG Sørlandet		TLG Bang & Øverland	
	%	Antall personer	%	Antall personer
1.For mange avsporinger fra saken som blir diskutert	51,0 %	123	35,5 %	190
2.Uklart mål og hensikt med sakene som blir tatt opp i ledermøtet	37,0 %	90	32,3 %	173
3.For mye irrelevant informasjon som blir presentert i møtet	22,2 %	54	26,2 %	140
4. Medlem som jobber primært for egen enhets interesser, i stedet for å ta mer av et helhetlig perspektiv i diskusjonene	20,6 %	50	25,6 %	137
5.Mangel på konklusjoner i sakene som diskuteres	27,6 %	67	22,4 %	120
6. For mye tid går med til rapportering	17,3 %	42	20,6 %	110
7. Argumenter blir repetert selv om de har kommet frem tidligere i diskusjonen	22,2 %	54	18,7 %	100
8. For dårlig saksforberedelse av den(de) som legger frem saken	14,8 %	36	17,6 %	94

9. Enkeltmedlemmer dominerer diskusjonen	22,2 %	54	16,6 %	89
10. For lange møter	12,8 %	31	15,5 %	83
11. For dårlig forberedte medlemmer	20,6 %	50	15,3 %	83
12. For mange passive medlemmer som ikke deltar i diskusjonene	15,6 %	38	14,4 %	77
13. Manglende gruppefølelse	8,6 %	21	13,5 %	72
14. For lite åpenhet i diskusjonene	11,5 %	28	13,1 %	70
15. Manglende evne til å få frem budskapet	6,6 %	16	11,8 %	63
16. Lite effektiv ledelse av møte	15,6 %	38	10,7 %	57
17. Manglende trygghet og tillit mellom gruppemedlemmene	12,3 %	30	9,7 %	52
18. Manglende evne til å lytte til hverandre i diskusjonene	7,0 %	17	8,8 %	47
19. Misforståelser blant medlemmene	8,6 %	21	7,1 %	38
20. Skjulte agendaer hos enkelte av medlemmene	5,3 %	13	5,6 %	30
21. Møter som ikke starter i tide	7,0 %	17	5,0 %	27
22. Konfliktfylte relasjoner mellom enkeltmedlemmer av ledergruppen	5,3 %	13	4,3 %	23
23. Medlemmer som avbryter hverandre under møtene	6,6 %	16	3,9 %	21

24. Gruppemedlemmer med negative holdninger og følelser	4,1 %	10	2,1 %	11
Annet	6,6 %			

Tabell 10 viser hvilke faktorer som medlemmene av TLG anser som de største kildene til produktivitetstap. Lederne fikk velge blant en liste på 24 ulike kilder til produktivitetstap, hvor de skulle krysse av på 5 kilder som de mente var de vesentligste.

Tabell 11: Kilder til produktivitetstap, de vanligste

Kilder til produktivitetstap	TLG Sørlandet		TLG Bang & Øverland	
	%	Antall personer	%	Antall personer
1. For mange avsporinger fra saken som blir diskutert	51,0 %	123	35,5 %	190
2. Uklart mål og hensikt med sakene som blir tatt opp i ledermøtet	37,0 %	90	32,3 %	173
3. For mye irrelevant informasjon som blir presentert i møtet	22,2 %	54	26,2 %	140
4. Medlem som jobber primært for egen enhets interesser, i stedet for å ta mer av et helhetlig perspektiv i diskusjonene	20,6 %	50	25,6 %	137
5. Mangel på konklusjoner i sakene som diskuteres	27,6 %	67	22,4 %	120
6. For mye tid går med til rapportering	17,3 %	42	20,6 %	110
7. Argumenter blir repetert selv om de har kommet frem tidligere i diskusjonen	22,2 %	54	18,7 %	100

Følgende oversikt i tabell 11 viser de 7 vanligste kildene til produktivitetstap, og i begge studiene oppgir medlemmene altfor mange avsporinger fra saken som blir diskutert, som det største produktivitetstapet. Blant TLG på Sørlandet har over halvparten (51%) av medlemmene denne faktoren blant sine 5 viktigste kilder. Ellers er svarene sammenfallende, og mange av medlemmene, hhv 32,3 % hos Øverland og 37% på Sørlandet, krysser av for at “uklare mål og hensikt med sakene som blir tatt opp” er en vanlig kilde til produktivitetstap. Listen over de 7 vanligste kildene er tilnærmet lik på tvers av våre studier, og et fellestrekk ved disse er dårlig fungerende kommunikasjon.

Ledermøtene er produksjonsarenaen til TLG, og det er her ledergruppen bidrar til merverdi gjennom interne prosesser. Mangel på konklusjoner i saker som diskuteres scorer høyt både blant bedrifter på Sørlandet (27,6%) og på landsbasis (22,4%). Dette kan tyde på at interne prosesser ikke fungerer optimalt. Når vi i tillegg ser at medlemmer av TLG på Sørlandet scorer høyere enn på landsbasis, kan dette underbygges av funn gjort i forbindelse med bruk av agenda, sakspapirer og referat i ledermøtene. TLG på Sørlandet er dårligere til å benytte agenda til ledermøtene, bruker i mindre grad sakspapirer og referat fra ledermøtene er mindre utstrakt.

TLG på Sørlandet scorer høyere på manglende trygghet og tillit mellom gruppemedlemmene (12,3% på Sørlandet mot 9,7% hos Øverland og Bang), rapporterer om høyere andel konfliktfylte relasjoner mellom enkeltmedlemmene (5,3% mot 4,3%). Gruppemedlemmer med negative holdninger og følelser oppgis i 4,1 % av tilfellene, mens landsgjennomsnittet er 2,1%.

Manglende trygghet og tillit i TLG kan ha negativ innvirkning på effektiviteten.

Toppledergruppens viktighet og medlemmenes og lederens tilhørighet til gruppen

Tabell 12: Tabellen viser TLGs viktighet og medlemmenes og lederens tilhørighet til ledergruppen

Toppledergruppens viktighet og ledernes tilhørighet til gruppen	TLG Sørlandet		TLG Bang & Øverland		Forskjellen på adm.dir mellom TLG medlemmer Sørlandet og Bang og Øverland	Forskjeller mellom alle medlemmer i TLG medlemmer Sørlandet og medlemmer Sørlandet og Bang & Øverland
	(N=xx TLG, 244 individer)					
	Adm.dir	Alle	Adm.dir	Alle		
	N=66	N=244	N=75	N=535		
Hvor viktig mener du at ledergruppen deres er for organisasjonens fungering?*	6,1 SD=1	5,8 SD=1,19	6,3 SD=0,91	5,6 SD=1,29	t=-1,93 (df=65, p=0,058)	t=-0,01 (df=243, p=0,991)
I hvilken grad kjenner du tilhørighet til ledergruppen?	6,4 SD=0,92	5,8 SD=1,28	6,4 SD=0,79	5,5 SD=1,25	t=-0,32 (df=65, p=0,750)	t=3,91 (df=243, p<0,001)

Her i tabell 12 ble det benyttet skala fra 1-7, hvor 1 er svært uviktig og 7 er svært viktig når det gjelder oppfatning av TLGs viktighet for organisasjonens fungering. Ved graden av tilhørighet ble det benyttet tilsvarende skala, hvor 1 er "i svært liten grad" og 7 er "i svært stor grad".

Når det gjelder nivå 2 ledere så finner vi i vårt utvalg (N=178, SD=1,33) at deres tilhørighet til TLG er 5,62. Det vil si at de opplever mindre tilhørighet enn topplederen (6,1).

Tilsvarende resultat er det i vår sammenlikningsstudie, hvor lederne har større tilhørighet til TLG enn medlemmene for øvrig. Mens nivå 2 lederne har andre ansvarsområder, er

ledermøtene i stor grad drevet av topplederne og det er naturlig at topplederen føler større tilhørighet til gruppen.

Det er ingen signifikant forskjell på nivå 2 lederes tilhørighet til TLG i vår studie (5,62, SD=1,33) sammenliknet med funnet hos Øverland og Bang (5,5 SD=1,31), ($t=2,18$, $df=177$, $p=0,030$).

5.3 Teamutvikling

Omfanget av teamutvikling og bruk av eksterne konsulenter i TLG

Tabell 13: Tabellen viser omfang av teamutvikling og bruk av ekstern konsulent i TLG

Omfang av teamutvikling og bruk av ekstern konsulent		TLG Sørlandet (N=69 TLG,232 individer)	TLG Bang & Øverland (N=75 TLG,535 individer)	Privat sektor Sørlandet	Privat sektor Bang & Øverland	Offentlig forvaltning Sørlandet	Offentlig forvaltning Bang & Øverland
Har dere drevet teamutvikling av TLG i løpet av siste år (2023)?	Respondenter 69			Respondenter 35		Respondenter 31	
Ja	52 %	58,70 %	37 %	47,10 %	71 %	68,30 %	
Nei	48 %	41,40 %	63 %	52,90 %	29 %	31,70 %	
Bruk av ekstern konsulent i teamutvikling	Respondenter 35			Respondenter 12		Respondenter 22	
Ja, i all teamutvikling	20 %	34,90 %	33 %	33,30 %	14 %	35,70 %	
Ja, i noen av utviklingsaktivitetene	51 %	49 %	33 %	60 %	59 %	42,90 %	
Nei, ingen konsulenthjelp	29 %	16,30 %	33 %	6,70 %	27 %	21,40 %	
Omfanget av teamutviklingen	Respondenter 35			Respondenter 12		Respondenter 22	
over 7 dager	23 %	11,60 %	42 %	20 %	14 %	7,10 %	
5-6 dager	11 %	25,60 %	17 %	20 %	9 %	28,60 %	
3-4 dager	43 %	39,50 %	25 %	40 %	50 %	39,30 %	
1-2 dager	23 %	23,30 %	17 %	20 %	27 %	25 %	
		$\chi^2=6,67$, $df=3$, $p=0,083$					

Vi ser av tabell 13 at over halvparten av toppledergruppene har drevet teamutvikling, og at det er en andel av 52% av TLG på Sørlandet mot 58,70% i studiet til Øverland og Bang. I løpet av det siste året har flere organisasjoner i offentlig forvaltning benyttet ressurser på teamutvikling enn hva tilfellet er for privat sektor, og andelen for TLG på Sørlandet er 71% mot 37% i offentlig forvaltning. Dette er tilsvarende funn som hos Bang og Øverland hvor det i offentlig sektor (47,10%) er atskillig flere TLG som har drevet teamutvikling enn i privat sektor (68,30%).

Det vanligste omfanget av teamutvikling i TLG blant bedrifter på Sørlandet er de som benytter 3-4 dager til teamutvikling i løpet av et år (43%), noe som også forekommer oftest på landsbasis (39,5%). På Sørlandet er det 23% som rapporterer at de bruker over 7 dager på teamutvikling, mens tilsvarende tall blant TLG på landsbasis er 11,60%.

Opplevd effekt av teamutvikling

Tabell 14: Tabellen viser opplevd effekt av teamutvikling

	TLG Sørlandet		TLG Bang & Øverland		Privat sektor		Offentlig forvaltning	
	(N=64 TLG, 232 individer)		(N=75 TLG, 535 individer)		Sørlandet	Bang & Øverland	Sørlandet	Bang & Øverland
Opplevd effekt på resultat*	1,8 SD=0,7	t=1,4, df=34, p=0,171	1,6 SD=0,7		1,6 SD=0,8	1,5 SD=0,6	1,9 SD=0,7	1,6 SD=0,8
Opplevdeffekt på arbeidsmåte*	1,7 SD=0,7	t=-1,8, df=34, p=0,087	1,9 SD=0,7		1,4 SD=0,8	1,9 SD=0,7	1,9 SD=0,6	1,8 SD=0,7
Opplevd effekt på relasjoner*	2,1 SD=0,9	t=0,373, df=34, p=0,711	2 SD=0,7		1,7 SD=0,9	2,1 SD=0,7	2,3 SD=0,9	2 SD=0,7
Opplevd effekt på kommunikasjon*	1,8 SD=0,9	t=-1,268, df=34, p=0,213	2 SD=0,7		1,5 SD=0,9	2,1 SD=0,7	2 SD=0,95	2 SD=0,7

*skala fra -3 til +3, der -3 står for svært negativ effekt, 0 står for ingen effekt, og +3 står for svært positiv effekt

Tabell 14 viser hvilken opplevd effekt TLG's øverste leder opplevde at teamutvikling hadde. Dette ble undersøkt langs fire dimensjoner; opplevd effekt på resultat, opplevd effekt på arbeidsmåten til TLG, opplevd effekt på de relasjonene som er mellom TLG's medlemmer og opplevd effekt av den kommunikasjonen som er mellom medlemmene i TLG. Dette ble målt på en skala fra -3 til 3, hvor -3 indikerer svært negativ effekt mens 3 indikerer svært positiv effekt.

TLG formål og resultater

Bang og Øverland (2009) ønsket i sin studie å finne svar på hva TLG driver med. På bakgrunn av dette ble topplederne (adm.dir.) i vår studie av TLG på Sørlandet stilt følgende to åpne spørsmål:

- Hva mener du er formålet med ledergruppen deres?
- Hva slags resultater produserer dere i ledergruppen deres?

Spørsmålene utfyller hverandre, hvor det første er knyttet til hva topplederne mente ledergruppen var til for, mens det andre henspiller på den resultatproduksjon som ledergrupper faktisk skaper (Bang & Øverland, 2009).

Bang og Øverland analyserte innledningsvis svarene separat fra toppledere innenfor offentlig forvaltning og fra de største bedriftene. De fant imidlertid støtte for at forskjell i svarene på de to spørsmålene var såpass små, at de valgte å behandle svarene sektorene under ett.

Bang og Øverland (2009) fant på bakgrunn av dette støtte for at TLG i hovedsak utøver fem hovedaktiviteter (fatte beslutninger, diskutere saker, informere hverandre, følge opp og overvåke prosesser samt støtte og motivere hverandre).

Siden effektive TLG, ifølge Bang og Midelfart (2019), er knyttet til den kollektive resultatproduksjon valgte vi i vår studie å stille spørsmålene til både TLGs toppleder, men også til medlemmer av TLG.

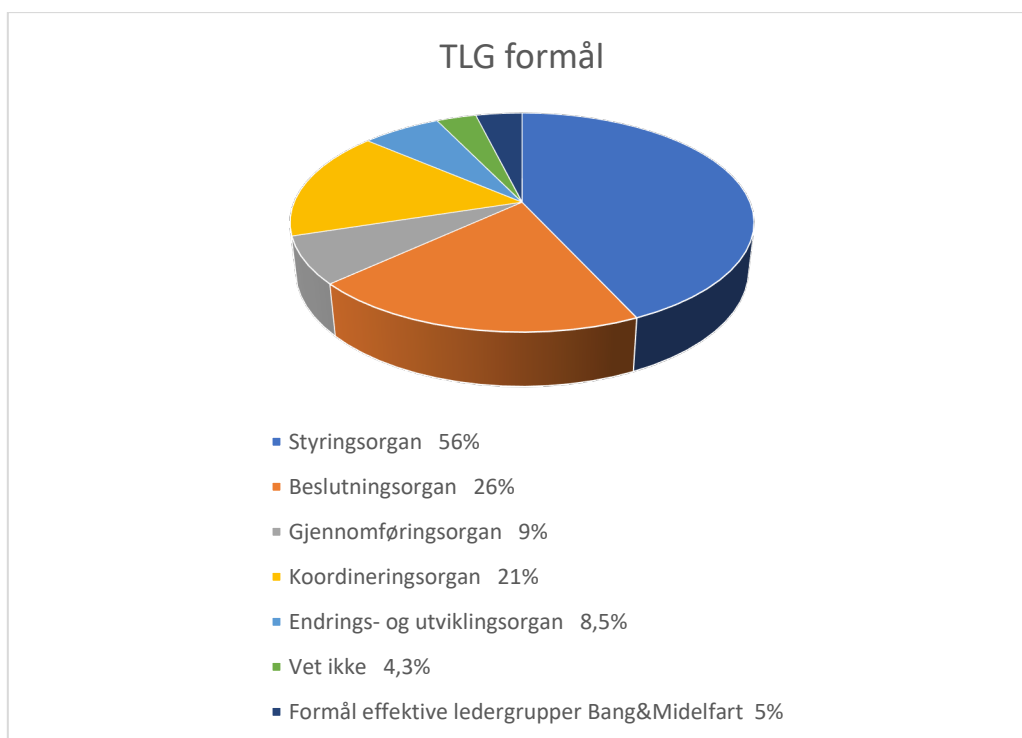
Svarene ble innledningsvis analysert separat for privat og offentlig virksomhet, for å undersøke om det var systematiske forskjeller knyttet til de ulike sektorene. Imidlertid, som for Bang og Øverland (2009), finner vi ingen systematiske forskjeller i svarene fra de ulike sektorene.

Videre valgte vi i neste steg å vurdere hvorvidt det var systematiske forskjeller knyttet til svarene gitt av TLG leder og medlemmer av TLG knyttet til TLG formål, men heller ikke her finner vi forskjeller mellom gruppene. Vi har derfor også her valgt å behandle svarene knyttet til TLG formål under ett.

Ifølge Bang og Midelfart (2019) vil TLG seks resultatområder (sette overordnet styring, øke kvaliteten på beslutningene som blir tatt, øke sjansen for at beslutningene blir gjennomført, bidra til enhetlig fungering, identifisere og initiere nødvendige endringer samt skape trygge og kompetente ledere) beskrive hva formålet med TLG er dvs. *«hvilken forskjell en effektiv ledergruppe gjør for organisasjonen og de enkelte gruppemedlemmene»* (Bang & Midelfart, 2019, s. 79).

Ifølge forskning fra Bang og Midelfart (2019) er det i praksis ofte vanskelig å besvare hva som er TLG formål. Respondentene hadde mulighet til å gi beskrivende og utfyllende svar på spørsmålet, og derav også en kombinasjon av disse. Som figur 8 (under) viser angir 56% av respondentene at formålet med TLG er å fungere som overordnet styringsorgan for organisasjonen. I tillegg trekkes formål knyttet beslutningsorgan 26% og som koordineringsorgan 21% frem av respondentene. Formålet til TLG innebærer i praksis en kombinasjon av de ulike organ typene, og avhenger også den kontekst en organisasjon til enhver tid vil befinne seg i.

Det fremkom imidlertid i svarene fra undersøkelsen også mer eller mindre direkte gjengivelse av Bang og Midelfarts definisjon (2019) av hva en effektiv ledergruppe er, hva den er til for ift. å skape merverdi for organisasjonen, for det enkelte medlem og for TLG. Hvorvidt dette er knyttet til pågående prosesser, hvor Bang er nå engasjert til å jobbe med ledergrupper i Kristiansand kommune (Bang, 2023), eller kunnskap hos TLG ledere og medlemmer, kan vi ut fra vår studie ikke slå fast, men 12 av respondentene trekker frem nettopp disse tre elementene. Imidlertid angir i overkant av 4% av medlemmene at de ikke vet hva TLG formål er.



Figur 8: TLG formål på Sørlandet

Vi finner i vår studiesamsvar mellom funnene til Bang og Øverland (2009) knyttet til hva som er TLG formål. TLG på Sørlandet skiller seg ikke ut fra hva toppledere og medlemmer av TLG mener er formålet med ledergruppen sammenliknet med svar fra øvrige TLG i Norge på bakgrunn av data publisert. Bang og Øverland (2009) redegjør imidlertid ikke for hvor stor andel av topplederne som angav hva, da hensikten til Bang og Øverland var å identifisere hva TLG faktisk gjør, eller er ment å gjøre gjennom sine aktiviteter.

Bang og Øverlands studie var videre knyttet til hvilke resultater en TLG skaper.

Ifølge Bang og Øverland (2009) er resultatene knyttet til den forskjell TLG er ment å gjøre i organisasjonen. Vi valgte, til forskjell fra Bang og Øverland (2009), å stille spørsmålet til både leder av toppledergruppen, og til medlemmene av TLG for øvrig.

Resultatene fra studien i 2009 (Bang & Øverland) viste følgende resultater i prioritert rekkefølge ift. hva topplederne trakk frem:

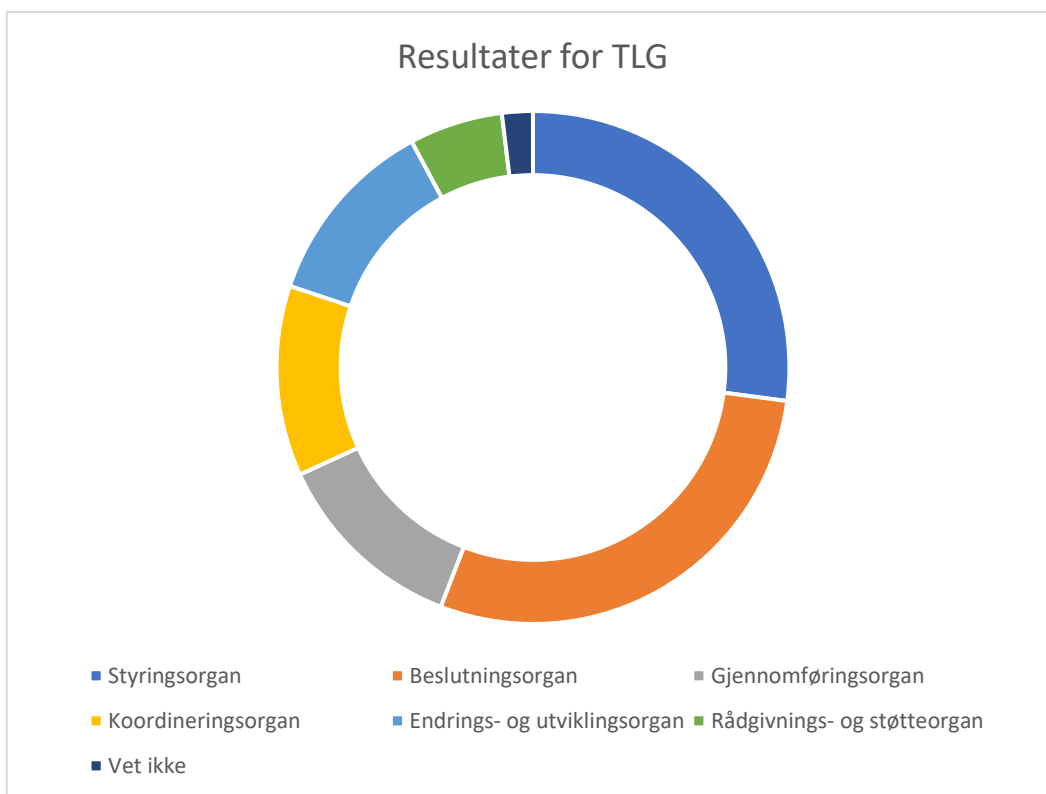
1. Overordnede mål og strategier
2. Felles forståelse og holdninger, helhetsperspektiv og teamfølelse i ledergruppen
3. Koordinert og god samhandling mellom enheter
4. Utvikling av organisasjonen
5. Råd og beslutningsunderlag for beslutningsfattere
6. Bedre ressursutnyttelse og måloppnåelse
7. Eierskap og lojalitet til beslutninger, mål og strategier
8. Motivasjon, energi og entusiasme

Bang og Midelfart har senere oppsummert disse i seks klassiske typer av resultatområder som felles kan bidra til at TLG skaper merverdi for organisasjonen og er effektiv (Bang & Midelfart, 2019). Dette støttes også av forskning fra Wageman et al., (2008) knyttet til TLG saks- og personresultater i praksis.

Når vi i vår undersøkelse har vi valgt å kategorisere svarene iht. dette, samsvarer resultat områdene funnet og oppsummert av Bang og Øverland (2009). Respondentene angir i sine svar en kombinasjon av resultater som en TLG skaper. Til forskjell fra TLG i Norge (Bang & Øverland, 2009) trekker TLG på Sørlandet frem resultater knyttet TLG som beslutningsorgan som den fremste faktoren ift. hvilke resultater de skaper. Som figur 9 viser angir 44% av respondentene svar knyttet til det å fatte «*strategiske beslutninger som sikrer selskapets suksess i fremtiden*», «*beslutter viktige problemstillinger knyttet til investering*» og «*beslutninger ift. utvikling og strategi*» som karakteristiske svar knyttet til TLG resultatproduksjon. Imidlertid følger faktoren Bang og Øverland (2009) identifiserte som flest toppledere i norske TLG ift hvilke resultater de produserer tett bak med 42% knyttet til å fungere som styringsorgan ved å sette felles overordnede mål og strategier. Karakteristiske svar er «*retning for bedriftens videre drift*», «*overordnet retning med klare mål og prioriteringer*», «*felles oppdrag med mandat og handlingsplaner*», «*strategi og*

prioriteringer». Svarene er knyttet til hva TLG som kollektiv skal produsere, og som ikke kan oppnås av den enkelte leder alene.

Videre fordeler svarene seg jevnt knyttet til resultater TLG skaper som gjennomførings- (19%), koordinerings-(18%) samt endrings- og utviklings organ (18%). Ettersom Bang og Øverland heller ikke har angitt noen fordeling, eller størrelse kan vi ikke basere vår sammenlikning på annet enn den prioriterte rekkefølgen.



Figur 9: Figuren viser hva medlemmer i TLG på Sørlandet angir de skaper av resultater

6. Diskusjon

Forskning på ledergrupper de siste 50 årene finner støtte for at karakteristika ved medlemmene i TLG påvirker strategiske og operasjonelle valg og effektivitet. Imidlertid finner forskning fra Søderholm støtte for at det er regionale forskjeller i forretningskultur som påvirker effektivitet med bakgrunn i kommunikasjon og atferd hos ledere (Søderholm, 2010). Søderholm hevder på bakgrunn av sin forskning at ledere på Sørlandet er mindre direkte, mer konsensusorienterte og mindre resultatorienterte. I lys av forskning på hva som er effektive ledergrupper (Hambrick&Mason,1984; Bang &Øverland,2009; Bang&Midelfart,2019) skulle dette da følgelig lede til at TLG på Sørlandet var mindre effektive.

Vi ønsker derfor å undersøke om TLG på Sørlandet var mindre effektive enn i landet for øvrig ved å gjennomføre en komparativ studie mot funn i Bang og Øverlands studie av norske TLG (2009) i lys Bang og Midelfarts modell for effektive ledergrupper (2019).

Vi vil i det følgende drøfte våre funn og resultater med utgangspunkt i vår problemstilling med tilhørende hypotese. Diskusjonen er basert på empirisk kontekst og teori presentert i oppgaven. Siden modellen er omfattende og inneholder mange elementer har vi i diskusjonsdelen valgt å rette hovedfokus på faktorene knyttet til forutsetninger og prosesser for effektivitet i TLG, da vi anser disse for de mest sentralt ift. TLG effektivitet og Bang og Midelfarts modell (2019).

Det er mange faktorer, både indre og ytre, som påvirker effektiviteten til en toppledergruppe og følgelig de overordnede resultatene toppledergruppen produserer. Det gjøres mye viktig arbeid også utenom ledermøtene, og dialogen mellom medlemmene, samspillet med omgivelsene, effektiv teamledelse og ulike politiske spill påvirker dynamikken til en TLG og hvor effektiv den er. Bang og Midelfart (2019) påpeker at ledermøtene er en viktig arena for en toppledergruppe, da det er her TLG møtes som kollektiv. Det er først og fremst i ledermøtet at TLG resultater produseres. Ledermøtet er en sentral faktor ift. effektiviteten av for TLGen. Vi vil i denne oppgaven dermed fokusere på selve ledermøtet, TLGs sammensetning, og prosesser før-, under- og etter ledermøtene.

Vi kommer til å drøfte hvordan medlemmene av TLG på Sørlandet oppfatter ulike prosesser i topplederemøtene, og differensiere våre funn basert på topplederens- og medlemmenes vurderinger av variabler som påvirker effektiviteten av en TLG.

6.1 Forutsetninger

Bang og Midelfarts modell for effektive ledergrupper (2019) angir 4 grunnforutsetninger (klart formål, riktige saker, riktig gruppesammensetning og støttende organisatoriske systemer) for at TLG skal fungere effektivt og være velfungerende.

6.1.1 Klart formål

Da Bang og Øverland utførte sin studie av norske TLG i 2009 var det liten, eller ingen empirisk forskning på området. I dag foreligger det omfattende forskning som slår fast at kunnskap og forståelse hos medlemmer og ledere av TLG på hva som er TLGs formål, øker sjansen for å fungere effektivt og skape merverdi. Dette står også sentralt i modell for effektive ledergrupper og påvirker prosessene i TLG.

Vår undersøkelse av TLG på Sørlandet bekrefter utfordringen mange ledergrupper har med å definere et klart og godt formulert formål. Der de i praksis ofte ender opp med å angi abstrakte formål som i større grad er knyttet til aktivitetene TLG skal drive med. Så også i våre funn der 57 % av respondentene angir at formålet med TLG er å fungere som styringsorgan til forskjell fra å beskrive TLGs formål som å skape merverdi gjennom bedre overordnet styring av organisasjonen. En TLG vil være en kombinasjon av disse, men mangel på klargjøring vil i praksis gjøre det vanskelig å skape den nødvendige forståelsen av strategiske og taktiske beslutninger TLG som kollektiv fatter.

I svar fra 12 respondenter i undersøkelsen fremkommer det mer eller mindre direkte gjengivelse av Bang og Midelfarts definisjon (2019) av hva en effektiv ledergruppe er. Hvorvidt forklaringen til dette kan knyttes til pågående prosesser i TLGer, eller kunnskap hos TLGs ledere og medlemmer kan vi ut fra vår studie ikke slå fast. Vi er imidlertid gjort kjent med at Henning Bang er engasjert som konsulent til å jobbe med ledergrupper i Kristiansand kommune (Bang, 2023). Imidlertid angir i overkant av 4% av de ikke vet hva TLG formål er og har besvart med vet ikke i undersøkelsen.

Manglende definert formål i TLG på Sørlandet gjør det utfordrende å prioritere riktige saker, som er en forutsetning for effektivitet (Bang & Midelfart, 2019). Våre funn viser at TLG på Sørlandet fortsatt har en vei å gå ift. å klargjøre TLGs formål, og dermed kunne bidra til å skape merverdi for organisasjonen og det enkelte medlem.

6.1.2 Riktige saker

TLG på Sørlandet møtes regelmessig enten ukentlig (42%), eller annenhver uke (42%), noe som er sjeldnere enn i studien til Bang og Øverland (2009). Hva som er årsaken til dette er vanskelig å peke på, men må sees i sammenheng lengden på ledermøtene.

I vår undersøkelse angir 37% av respondentene i TLG på Sørlandet uklart mål og hensikt med sakene som blir tatt opp i ledermøtet. Problemstillingen er ikke ukjent for forskerne, noe som også bekreftes i litteratur (Bang & Midelfart, 2019). Funnet fra TLG på Sørlandet samsvarer også med Bang og Øverlands studie (2009).

Forskning fra Wageman et al. (2008) gir støtte til at effektive TLG som fokuserer på saker relatert til organisasjons strategi, som har direkte konsekvenser for ledelser av organisasjonen og krever samarbeid, er positivt korrelert med effektivitet. Disse effektive TLG oppnår gode resultater ved å balansere administrative saker uten å gå på bekostning av kjernevirksomheten. Dette støttes også av forskning fra Bang og Midelfart (2019).

Når det gjelder TLG på Sørlandet er det interessant å merke seg at selv om forskningen viser at fokus på de riktige sakene relatert til ledelse og strategi er viktig, er bruken av agenda i TLG på Sørlandet lavere enn landsgjennomsnittet. Bare 70% av TLG på Sørlandet benytter seg av agenda, sammenlignet med 85,3% i resten av landet. I privat sektor, som også utgjør den største sektoren på Sørlandet, er situasjonen enda dårligere, med kun 57% som bruker agenda mens landsgjennomsnittet er 94%.

Dette kan indikere utfordringer knyttet til effektiv teamledelse i TLG på Sørlandet.

Manglende bruk av agenda og sakspapirer kan påvirke forberedelsen til ledermøtene og føre til at tid brukes på saker som kanskje kunne ha vært håndtert mer effektivt andre steder i organisasjonen. Likevel må dette balanseres med behovet for input utenfor egen enhet, som kan bidra til å øke kvaliteten på beslutningene som tas.

6.1.3 Riktig gruppesammensetning

Bang og Øverland (2009) norske TLGs sammensetning. I gjennomsnitt består norske TLG av 8,3 personer, noe som er litt større enn anbefalt fra forskning på diskusjons- og beslutningsgrupper (Hambrick&Mason,1984; Bang&Midelfart,2019). TLG på Sørlandet er imidlertid mindre og består i snitt av 7,2 personer.

Interessant nok har TLG i privat sektor på Sørlandet signifikant færre medlemmer enn det Bang og Øverland fant i sin studie. Dette er i tråd med anbefalingen om mindre TLG. Vi kan imidlertid ikke fastslå årsaken til dette basert på vår studie, da vi ikke har undersøkt individuelle topplederers valg og sammensetning av TLG nærmere, TLGs størrelse kan også variere avhengig av organisasjonens størrelse og omfang.

Agder har et mindre variert næringsliv enn resten av landet, med varehandel og bygg- og anleggssektoren som de største næringene (Agder Fylkeskommune,2024). Dette kan faktisk være en positiv forutsetning for TLG i privat sektor når det gjelder produktivitet og effektivitet.

Vår undersøkelse viser at andelen kvinner i TLG på Sørlandet (35,8%) er høyere enn i Bang og Øverlands studie (32,5%). Dette funnet overrasket oss, spesielt med tanke på at Agder generelt presterer dårligere enn resten av landet når det gjelder likestillingsindikatorer ifølge Statistisk Sentralbyrå (SSB,2024).

Sysselsettingsgraden i Norge er blant de høyeste i Europa, og årsaken kan delvis knyttes til høy sysselsetting blant kvinner (67% for kvinner mot 73% for menn). Agder skiller seg imidlertid ut ved å ha den høyeste andelen kvinner som jobber deltid (45%) sammenlignet med 35% på landsbasis (Jentoft et al.,2023).

Selv om forskjellene gradvis blir mindre, er Agders historiske perspektiv interessant. Norge har fortsatt et kjønnsdelt arbeidsmarked, men utviklingen går sakte i riktig retning.

Hvis Bang og Øverland (2009) hadde utført sin studie i dag, er det sannsynlig at andelen kvinner i TLG på landsbasis ville vært høyere, gitt samfunnsutviklingen. CORE- Senter for likestillingsforskning har kartlagt andelen kvinner i TLG i norsk næringsliv blant de 200 største børsnoterte selskapene (CORE Topplederbarometer, 2023). Verd å merke seg at organisasjoner fra offentlig sektor ikke er inkludert i CORE sin undersøkelse. CORE finner imidlertid en liten økning i andelen kvinner i TLG siden 2016, men norske TLG har fortsatt en kvinneandel på 27%.

Våre funn viser imidlertid at andelen kvinner i TLG på Sørlandet er høyere enn landsgjennomsnittet enn funnene fra CORE.

I TLG på Sørlandet er øverste ledere nesten alltid en mann. Vår undersøkelse viser at kun 11% av TLG på Sørlandet har en kvinnelig leder, mens Bang og Øverland fant andel kvinnelige ledere av TLG 22,7% i sin studie fra 2009. Dette mønsteret gjenspeiles i forskning fra CORE, der menn utgjør 84,5 % av øverste ledelse i TLG, mens kvinner utgjør 15,5%. Det er et paradoks at selv i et av verdens mest likestilte land er kvinner fremdeles underrepresenterte i toppledelsen og tjener mindre enn mannlige kollegaer.

Årsakene til denne skjevdelingen er komplekse. Offentlig sektor har tradisjonelt hatt en høyere andel kvinnelige ledere, noe som også Bang og Øverland fant.

Søderholms forskning (2010) antyder at ledere på Sørlandet er mer familie- og tradisjonsorienterte noe som bidrar til å forklare våre funn. Dette støttes også av forskning som viser regionale særtrekk for Agder (Jentoft et al., 2023). Regionale faktorer som sosiokulturelle forhold, økonomi, bedriftskultur og lokal politikk spiller også en rolle. Likevel krever disse utfordringene mer forskning for å forstå bakenforliggende årsaker.

En toppleders rolle er krevende og kan være vanskelig å kombinere med deltidsarbeid. Deltidsarbeid kan påvirke både arbeidstakers karriereutvikling og familieliv. Forskning fra NORCE og Senter for Likestilling ved Universitet i Agder viser at menn på Sørlandet har lavest uttak av fedrekvote i landet, der kun 50% tar ut hele eller mer av fedrekvoten, mens snittet i Norge for øvrig er 62% (Jentoft et al., 2023) (Agder Fylkeskommune, 2024). Når kvinner jobber deltid, påvirker det også fars valg som omsorgsperson, siden foreldrepenger til far reduseres. Dette kan skape tradisjonelle kjønnsrollemønstre, der kvinner forventes å prioritere familieliv fremfor karriere (Jentoft, Bjørnara, & Sari, 2023).

TLG på Sørlandet har flere kvinnelige medlemmer enn i landet for øvrig. Dette kan indikere at det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret er under press, og at flere kvinner nå tar plass i lederposisjoner.

Forskningen er inkonsistent når det gjelder effekten av kvinnelige ledere på TLG-funksjonen og effektivitet. En studie basert på 1230 respondenter fra 192 ledergrupper fant ingen signifikante sammenhenger mellom effektivitet og andel kvinnelige ledere (Skaret, 2016). Likevel bør organisasjoners rekruttering av kvinner til TLG og topplederstillinger likestilles,

da mangfold og ulike perspektiver kan bidra til bedre beslutningsprosesser (Krishnan & Park, 2005).

Samlet sett er det viktig å fortsette å utforske og forstå hvordan kjønn og ledelse påvirker organisasjoners ytelse og effektivitet. Å fremme likestilling og inkludering i ledelsesposisjoner er en kontinuerlig utfordring som kan bidra til bedre resultater og bærekraftige organisasjoner.

UET (Hambrick & Mason, 1984) hevder det er utfordrende å direkte måle de kognitive egenskapene, verdiene og oppfatningene en toppleder besitter, og foreslo derfor å benytte demografiske karakteristika ved medlemmer og ledere i TLG for å kunne si noe om prestasjonsnivået til TLG. I vår studie har vi undersøkt demografiske data knyttet til utdanning, alder og gruppekarakteristiske trekk som størrelse og sammensetning og analysert våre funn opp mot funnene til Bang og Øverland (2009).

Utdanningsnivået i TLG på Sørlandet er høyt. Vi vet at utdanning ofte er knyttet til å inneha lederposisjoner og lederroller.

I Bang og Øverlands studie (2009) deltok flere universitet og departementer innenfor offentlig sektor, noe som kan forklare det høye antallet med lengre og akademisk utdanning i TLG.

I vårt utvalg på Sørlandet har vi ingen direktorater eller departementer, kun ett universitet (Universitetet i Agder). Dette kan påvirke resultatene til utdanningsbakgrunnen til medlemmer i TLG på Sørlandet.

Bygg og varehandel utgjør de største næringene på Agder (Agder Fylkeskommune, 2024). Lederstillinger innenfor disse næringene har ofte videregående utdanning kombinert med fagskoleutdanning, men varehandelen tradisjonelt har grunnskole og videregående utdanning som bakgrunn for lederstillinger.

Våre funn viser at TLG på Sørlandet har signifikant flere medlemmer med utdanning på videregående skolenivå enn Bang og Øverlands studie fra 2009.

Imidlertid finner vi langt flere medlemmer i TLG på Sørlandet med lengre akademiske utdanninger (62%) enn hos Bang og Øverland (52,10%). Dette kan skyldes økt tilgjengelighet og økt fokus på høyere utdanning i dagens samfunn. Universitetet i Agder (UIA) har også satset på etter- og videreutdanning, som vår EMBA-utdanning er et eksempel på.

Tilfanget av kvinner er sentralt for å øke andelen kvinner både i topplederstillinger og som medlemmer i TLG. På Agder har færre kvinner tatt høyere utdanning, noe som kan påvirke deres kvalifikasjoner for lederstillinger.

Næringslivet på Agder står overfor muligheter innenfor blå/grønne næringer, og rekruttering av kvalifiserte kvinner vil være avgjørende suksess. Likevel forlater mange studenter som tar utdanning ved UIA Sørlandet og regionen, og færre kvalifiserte kvinner utenfor Sørlandet vender tilbake. Høyt utdannende kvinner på Agder arbeider fortsatt deltid, noe som påvirker arbeidsinntekt og regionale utfordringer. Dette, sammen med lønnsforskjeller og høy andel frivillig deltid, krever vilje og innsats for endring (Jentoft et al., 2023).

Samlet sett er utdanning og kjønnsfordeling i TLG på Sørlandet komplekse faktorer som påvirker ledelsesstrukturen og organisasjoners suksess.

Medlemmer i TLG på Sørlandet har et gjennomsnittlig høyere aldersnivå (52,5 år) enn i Bang og Øverlands studie (49,3 år). TLG beskjefter seg med krevende kognitive oppgaver. Oppgaver som også krever klokskap, erfaring og skjønn samt evne til å lytte aktivt og være åpen for flere perspektiver (2019). Forskning viser imidlertid at høy alder kan ha negativ sammenheng med bedrifters prestasjoner, spesielt knyttet til beslutningstaking når informasjonsmengden er stor slik dagens kontekst for organisasjoner og selskaper er (Serfling, 2014). Dette kan føre til at eldre ledere bruker lengre tid på å ta beslutninger, ha vansker med å ta effektive beslutninger samt bidra til at de er mindre sikre på beslutninger tatt. I tillegg til at de i større grad vil forholde seg til de etablerte rutinene i organisasjonen. På den annen side viser forskning at yngre ledere har vist seg å være mer innovative (Serfling, 2014), noe også Hambrick og Mason (1984) argumenterte for i sin forskning. I en hverdag der organisasjoner, også på Sørlandet, står midt en i digital transformasjon hvor forretningsmodeller utfordres, beslutninger må fattes raskere og hvor resultatet er vanskelig å forutse, er det derfor ikke slik at høy gjennomsnittsalder nødvendigvis korrelerer positivt mht. effektivitet i TLG. Vår studie og analyse gir imidlertid ikke mulighet for å undersøke hvordan den enkelte TLG er sammensatt med hensyn til alder, utover gjennomsnittsalder, og bør utforskere videre for å kunne si noe mer sikkert.

(Søderholm & Søderholm, 2018)

6.2 Prosesser – karakteristika ved ledermøtene hos TLG på Sørlandet

Kommunikasjon og samhandling mellom medlemmene i TLG påvirker deres effektivitet og fungering. TLG bidrar til merverdien gjennom interne prosesser og samspill med omgivelsene. De mellommenneskelige prosessene, knyttet til det psykologiske samspillet, samt de oppgave relaterte prosessene som angår TLGs oppgaver og samarbeid, er avgjørende for TLGs effektivitet. Selv om ledermøtene er TLGs produksjonsarena, er TLG også avhengige av god kvalitet på samhandlingen utenfor møtene for å lykkes. Dette er i tråd med Bang og Midelfarsts modell for effektive ledergrupper, der prosessene spiller en sentral rolle. TLG vil også sterkt påvirke utviklingen og vedlikeholdet av organisasjonskulturen gjennom sin samhandling (Bang & Midelfart, 2019). Vår studie er utført gjennom å benytte Bang og Øverlands spørsmålsbatteri. Den fanger således ikke bredt og dypt nok opp hvordan den direkte kommunikasjonen og atferden i den enkelte TLG foregår, utover faktorene i spørreskjemaet linket til faktorene i Bang og Midelfarts modell for effektive ledergrupper.

6.2.1 Ledermøter og samhandling i TLG

Ledermøter i en TLG spiller en sentral rolle i beslutningsprosesser og strategisk planlegging. For å forstå hvordan TLG kan optimalisere effektiviteten, må vi ser nærmere på samhandlingen og forberedelsene. Vi har undersøkt hvor mye tid medlemmer i TLG på Sørlandet bruker på forberedelser til ledermøter. Funnene viser at TLG i privat sektor på Sørlandet bruker signifikant mindre tid (1 timer og 13 minutter) enn det Bang og Øverland fant (2 timer og 15 minutter). Er dette et resultat av uklare bestillinger og forventninger fra TLGs leder og TLG som kollektiv? Eller er lederne på Sørlandet effektive når de forbereder seg? Vi er usikre på bakgrunnen og forklaringen til hvorfor det er slik. Likevel er det ikke nødvendigvis slik at økt bruk av tid til forberedelse gir bedre resultater der medlemmene i TLG er bedre forberedt til møtene.

Klart formål og klare bestillinger er positivt korrelert med effektivitet i TLG. Studier finner støtte for at TLG som benytter agenda, sakspapirer og skriftlig referat i ledermøtene har en positiv og signifikant sammenheng knyttet til deres prestasjoner (Bang&Midelfart,2019).

Vår studie viser at TLG på Sørlandet generelt er dårligere til å benytte agenda til sine ledermøter og lavere enn vi finner i studien til Bang og Øverland (2009). TLG på Sørlandet benytter sjeldnere agenda til ledermøtene (57%) sammenlignet med Bang og Øverlands utvalg (94,10%). Dette forsterkes ytterligere av at færre TLG på Sørlandet benytter skriftlig referat fra ledermøtene (kun 60% av TLG i privat sektor). Dersom vi sammenholder dette

med at færre TLG på Sørlandet benytter seg av sakspapirer til en, eller flere saker som skal behandles i ledermøtet kan vi trolig forklare hvorfor medlemmer i TLG på Sørlandet benytter signifikant kortere tid til forberedelse til ledermøter. TLG i landet ellers benytter stort sett agenda til sine ledermøter (85,3%). I tillegg sendes denne ut i forkant av ledermøtet, nettopp slik at medlemmene skal få mulighet til å forberede og sette seg inn i sakene som er til behandling i TLG. Studier viser at TLG som bruker agenda, sakspapirer og skriftlig referat har bedre prestasjoner. TLG på Sørlandet gjør derimot mindre bruk av disse verktøyene, noe som kan påvirke effektiviteten negativt. Uklart mål og hensikt med sakene kan også føre til produktivitetstap.

Når medlemmer i TLG på Sørlandet videre rapporterer om uklart mål og hensikt med sakene, som blir tatt opp i møtet som en av hovedkildene til produktivitetstap. Dette kan trolig forklares ved manglende bruk av agenda og sakspapirer i møtene, og derav vil det heller ikke være behov for bruk av tid til forberedelse. Dette kan også forklares ut fra innholdet i agendaen og sakspapirene ikke er godt nok kommunisert. Ledere og medlemmer av TLG har ofte en hektisk hverdag og trolig høye forventninger til de sakspapirer de evt. presenteres for. Forberedelse til møter, agenda og klare mål leder ikke alene til effektivitet i ledermøte og støttes i forskning (Øverland, 2009). Dersom agenda skal bidra til effektivitet er det en forutsetning at den er klar formulert. I tillegg til at leder av møtet utøver møteledelse og holder seg til agenda distribuert. Effektivitet i TLG handler derfor ikke bare om tidsbruk på forberedelser, men også om ledelse, tydelige prosesser og klare mål.

6.2.2 Leder møter - frekvens og varighet

Bang og Øverland finner i sin studie stor variasjon knyttet til frekvens og varigheten på ledermøtene til TLG (Bang & Øverland, 2009). Vår undersøkelse viser at ledermøter i TLG på Sørlandet generelt varer kortere enn i resten av landet.

Ledermøter på Sørlandet varer i snitt signifikant kortere med 2 timer og 34 minutter, mens møtene i resten av landet strekker seg til 3 timer og 28 minutter.

Innenfor privat sektor varer møtene i TLG enda kortere på Sørlandet med en angitt møtetid på 2 timer og 7 minutter.

Dette må imidlertid sees i sammenheng med hvor ofte TLG møtes. TLG på Sørlandet møtes sjeldnere enn i resten av landet. De fleste TLG på Sørlandet har møter enten hver uke (42%) eller annenhver uke (42%). Dette er i kontrast til funnene til Bang og Øverland, som viste 54,8% av TLG i deres utvalg møttes ukentlig og 21,9% annenhver uke.

I privat sektor er forskjellene enda tydeligere: 43% av TLG på Sørlandet møtes ukentlig, mens Bang og Øverlands studie viste kun 25,5% for privat sektor.

Vi må imidlertid ta hensyn til kontekst når vi tolker disse funnene. Større bedrifter, selskaper med regionale datterselskaper og organisasjoner med avdelinger spredt rundt om i landet har oftere lavere møtefrekvens.

Covid -19 –pandemien tvang mange organisasjoner og enkeltpersoner til å endre arbeidsmønstrene sine, også på Sørlandet og i Norge. Fysiske møter ble over natta erstattet med virtuelle alternativer som videokonferanser, webinarer og digitale samhandlingsplattformer. Bedrifter, organisasjoner, skoler og offentlige institusjoner begynte å bruke verktøy som Zoom, Microsoft Teams og Google Meet for å kunne opprettholde kommunikasjon og samarbeid. Tilgjengeligheten økte i form av at flere mennesker kunne delta uavhengig av geografisk beliggenhet. Reisetiden ble sterkt eliminert, og man kunne delta fra hvor som helst. Noe som reduserte reiseutgiftene, samtidig som kostnadene knyttet til nye verktøy, utstyr og mer og ny kompetanse økte.

Virtuelle, digitale møter, bidrar positivt til samhandling, men har også utfordringer knyttet til seg. Tekniske utfordringer knyttet til dekning og riktig utstyr, men ikke minst knyttet til menneskelige faktorer og kompetanse. Digitale møter kan oppleves mindre personlige enn fysiske møter. Det kan være vanskelig å lese kroppsspråk og bygge relasjoner. I tillegg opplever mange ”zoomutmattelse” som følge av mange timer foran skjerm, ofte nesten uavbrutt. Digitale møter kan føre til manglende deltakelse og menneskelige interaksjon. Deltakerne kan skru av video/kamera og jobbe med andre saker. Dette kan påvirke den enkeltes engasjement og aktiv deltakelse i møtet.

I dag har de fleste organisasjoner en hybridmodell som kombinerer fysiske og virtuelle møter, så også for møter i TLG (Tklich et al., 2024). Det er gjennomført nyere forskning på hvordan dette påvirker ledelse og team, men ikke konkret knyttet til TLG (Sett inn referanse Nils Brede Moe,2024). Forskning fra Moe et. Al; (sett inn henvisningen) finner støtte for at de mest effektive møtene er de spontane møtene. Det vil si de møtene som finner sted spontant, som ikke er forberedt, eller det settes av tid til. De møtene der hvor mennesker

møtes gjennom sin daglige interaksjon i gangen på til toalettet, eller møter, ved kaffemaskinen, eller gjennom direkte samhandling i aktuelle og pågående saker seg imellom. Dette vil imidlertid trolig også påvirke effektiviteten i TLG.

Selv om ledermøtet er å regne som hoved produksjonsarena for TLG, viser også forskning at den samhandlingen og interaksjonen som skjer utenfor ledermøtet bidrar til effektivitet og er viktig (Bang&Midelfart,2019).

Bang og Øverland (2009) og Søderholms forskning (2010) ble gjennomført forut for Covid-19-pandemien. Vi finner det relevant å se dette i lys av oppdatert forskning, men også i lys av den kontekst og arbeidshverdag organisasjoner, TLG og mennesker befinner seg i opp imot våre funn om TLG på Sørlandet. TLG på Sørlandet rapporterer kortere møtetid og mindre tid til forberedelse, samtidig som de opplever økt tilfredshet og produktivitet. Det kan tyde på at TLG på Sørlandet oppnår høy grad av effektivitet til tross for kortere og færre formelle møter. Dersom vi vurderer dette i lys av nyere forskning, som peker på at de mest produktive møtene er de spontane og uformelle møtene, så lurer vi på dette kan bidra til å forklare våre funn i TLG på Sørlandet. Er det slik at TLG på Sørlandet har høyere grad av samhandling utenfor de formelle ledermøtene, slik at behovet for ledermøter er mindre gjennom at de kommuniserer og samhandler løpende underveis? Slik at ledermøtene i TLG i større grad faktisk vies de mer overordnede og strategiske sakene? Ved at de mer administrative og operasjonelle sakene håndteres fortløpende, eller andre steder i organisasjonen som krever TLG som kollektiv? Vi har basert på vår studie ikke belegg for å hevde at det er slik, men det kan være mulige forklaringer på hvorfor det er slik. Det vil imidlertid være behov for videre studier for å kartlegge evt. sammenhenger og hvordan dette faktisk påvirker effektiviteten til TLG i en hybrid hverdag med økt bruk av hjemmekontor kombinert med fysisk tilstedeværelse som kontekst.

Oppgavene til TLG spiller også en rolle. TLG må ikke bare ha et overordnet formål, men også klare bestillinger som definerer hvorfor visse saker krever behandling av TLG som kollektiv.

Vår studie er basert på de 150 største selskapene i 2022 med minst 50 ansatte, samt offentlige og ideelle organisasjoner med samme størrelse. Sørlandsk næringsliv har tette koblinger til internasjonal samhandling, med selskaper som fungerer som datterselskaper i større konsern slik som Glencore Nikkelverk, HMM, National Oilwell Varco og FIVEN for å nevne noen.

Selv om disse selskapene ikke utgjør flertallet i utvalget, er det viktig å forstå deres rolle. Vårt utvalg domineres av lokale og regionale selskaper, men hvor flere av dem samhandler tett med aktører i inn og utland, og også har avdelinger utenfor Norge.

TLG i offentlig sektor møtes sjeldnere (42%) ukentlig enn TLG i resten av landet (78%) ukentlig. I tillegg har de lengre møter enn resten av landet. Dette kan forklares gjennom behov og krav for grundigere diskusjoner og beslutningsprosesser i offentlig sektor, som ofte er mer byråkratiske enn i privat sektor.

På bakgrunn av vår diskusjon knyttet til frekvens og varighet kan vi oppsummere at både frekvens og varighet av ledermøter er avhengige av flere faktorer, inkludert organisasjonens størrelse, sektor, oppgaver og interaksjon og samarbeid mellom medlemmene. Å forstå denne konteksten er avgjørende om TLG ønsker å optimalisere ledermøtene og skape merverdi for organisasjonen.

6.2.3 Ledermøte - produktivitet - relasjonelle tilstander

Medlemmer i TLG på Sørlandet har rapportert om en signifikant høyere andel av tiden brukt i ledermøtet som produktiv sammenlignet med medlemmer i TLG i resten av landet. Dette funnet er interessant, spesielt siden internasjonal og nasjonal forskning finner støtte for at ledere generelt opplever 40% av tiden brukt i ledermøter som bortkastet og uproduktiv. En rapport fra EY på vegne av Kristiansand kommune bekrefter også at ledere og ansatte føler de bruker for mye tid i møter, men uten at det fører til raskere eller bedre beslutninger. I tillegg beskrives ledermøtene som lite effektive (Fedrelandsvennen , 2023).

Vår undersøkelse viser at medlemmer i TLG på Sørlandet opplever høyere andel av tiden brukt i ledermøter som produktiv. Hele 48 % av respondentene rapporterer om at 60-80% av møtetiden oppleves som produktiv. Dette er betydelig høyere enn funnene fra Bang og Øverland (2009), samt nyere studier om effektivitet i ledergrupper (Bang&Midelfart,2019). Selv innenfor offentlig sektor på Sørlandet oppgir flere enn i Bang og Øverlands studie at de oppgir tiden brukt i ledermøter som produktiv (66% mot 62%).

Forskningsmessig er dette et interessant funn fordi forskningen på området er så entydig på at ledermøter stort sett betraktes om lite produktiv av medlemmene, og spesielt siden bruken av virtuelle møter har økt. En kilde som kan bidra til tekniske problemer og distraksjoner for medlemmene, og som kan gjøre møteledelse mer krevende.

Det er også verdt å merke seg at effektive og velfungerende TLG har klare mål og agendaer for møtene sine. Likevel rapporterer medlemmer i TLG på Sørlandet i vår undersøkelse at de i mindre grad benytter møteagendaer. Til tross for dette melder respondentene om mer produktiv tid enn sine kollegaer andre steder i Norge. Det reiser spørsmål om mulige ulemper ved selvrapportering.

Vi har benyttet selvrapportering gjennom digital spørreundersøkelse i SurveyXact. Selv om dette gir anonymitet og konfidensialitet for respondentene, er det viktig å være klar over at selvrapportering baserer seg på subjektive opplevelser og oppfatninger. Det kan føre til feilaktige svar, bias, hukommelsesfeil eller ønsketenkning.

Medlemmene i TLG på Sørlandet kan ønske å fremstille sin gruppe som mer produktiv enn den faktisk er. Mennesker har også en tendens til å vurdere seg selv og egne prestasjoner mer positivt, eller gi svar de tror er sosialt akseptable eller ønskelige. Dette må vi tillegge vekt når vi tolker funn og resultater i vår studie. Til tross for utfordringene gir selvrapportering oss verdifull innsikt, spesielt når det gjelder forhold som kan være vanskelig å måle objektivt. Vi må likevel være bevisste på metodenes begrensninger og tolke funnene med nøkternhet.

TLG på Sørlandet rapporterer om avsporinger fra saken som den hyppigste kilden til produktivitetstap i ledermøter. Dette støttes også av funn fra Bang og Øverland (2009) og internasjonal forskning (Bang & Midelfart, 2009). Ledelse av TLG spiller en sentral rolle i å unngå avsporinger fra saken som diskuteres.

Ved å bidra til fokusert kommunikasjon i TLG står ledelse av gruppen sentralt ift. å unngå avsporinger fra saken som diskuteres. Leder av TLG kan gjennom å styre diskusjonen, klargjøre hensikten med saken som skal diskuteres samt ha fokus på konklusjonen diskusjonen skal ende ut i. Gjennom å oppsummere og avklare poenger underveis kan leder bidra til fremdrift i diskusjonen samt unngå at argumenter som tidligere er presentert repeteres. Leder kan også utfordre ideer, medlemmer i gruppen slik at sakene som diskuteres sikres bredest mulig behandling og medlemmenes ulike perspektiver kommer frem. I tillegg kan leder av TLG bidra med oppsummering og avklaring av poenger underveis for å bidra til fremdrift og hindre repetisjon av argumenter. Siden vi i vår studie ikke har observert TLG og vært til stede i møtene, er det ikke mulig å nærmere angi hvordan dette konkret utspiller seg.

Medlemmene i TLG på Sørlandet rapporterer om signifikant gjennomsnittlig høyere opplevd grad av tilfredshet (4,7 på en likert skala fra 1-7, hvor 1 er negativ og 7 er positiv) enn funnene i Bang og Øverlands studie (4,5). Medlemmene rapporterer om høyere grad av tilfredshet både knyttet til saksresultatene, samarbeidsevne samt egen individuell tilfredshet og utnyttelse av tid i ledermøtet - TLGs produksjons arena. Dette er forhold og faktorer som korrelerer positivt med å være en effektiv TLG, både i følge Hambrick (2002) og Bang og Midelfart (2019) gjennom å skape merverdi for organisasjonen og merverdi for den enkelte.

Dette er forskningsmessig interessant i lys av Søderholms påstand om sørlendingers manglende direktehet. Er dette faktisk et direkte uttrykk for den Sørlandske kulturen uttrykt ved *“æ var så sint, at æ nesten så det te han”*?

Vår studie finner også støtte for økt tilfredshet med samarbeidsevne mellom medlemmene i TLG på Sørlandet (5,1) mot funn hos Bang og Øverland (4,8). Tilsvarende er også resultatene sektorene imellom. En mulig forklaring kan være færre relasjonelle konflikter og økt grad av konsensusorientering i TLG på Sørlandet.

Søderholm hevder at forretningskulturen på Sørlandet preges av ledere som er mer konsensusorienterte enn ellers i Norge. Ved første øyekast kan konsensusorientering fremstå som noe negativt, der mindre grad av direktehet kan skape et miljø der medlemmene føler seg mindre motiverte og ansvarlige for beslutninger de er ansvarlige for.

Konsensusorientering kan imidlertid fremme et samarbeidsorientert miljø der medlemmene føler seg hørt og involvert i prosesser. Respondentene i vår undersøkelse hadde mulighet til å spesifisere under annet hva de anså som viktigste kildene til produktivitetstap i ledermøtene i TLG. Det vil si faktorer som kan bidra til dysfunksjonelle gruppe prosesser og tap av produktivitet. En av respondentene angir “for stor harmoni” som kilde til produktivitetstap og ønsker seg økt utfordring medlemmene imellom. Ledere som søker konsensus tar gjerne hensyn til forskjellige perspektiver, noe som kan lede til mer helhetlige og gjennomtenkte beslutninger. Utfordringen er at dette kan lede til lengre beslutningsprosesser, spesielt i saker hvor det er vanskelig å oppnå enighet. En konsensus orientert kultur kan også lede til manglende konklusjoner i saker. I vår studie rapporterer langt flere respondenter enn i studien til Bang og Øverland, om manglende evne til konklusjoner i saker (27,6% mot 22,4%).

Hvorvidt en konsensusorientert kultur kan forklare at medlemmer i TLG på Sørlandet peker på manglende konklusjoner i saker, som kilde til produktivitet har vi ikke belegg for å hevde. Det kan imidlertid indikere er at det faktisk er slik på Sørlandet, som Søderholm hevder, at

kulturen er mer konsensusorientert og at dette kan påvirke forretningskulturen gjennom manglende konklusjoner. På den annen side rapporterer medlemmene i TLG på Sørlandet om mindre grad av for lite åpenhet i diskusjonene (11,5%) enn funnene hos Bang og Øverland som hvor hele 13,1% rapporterer om for lite åpenhet i diskusjoner som en av årsakene til produktivitetstap.

I en VUCA verden kan dette lede til treghet i organisasjonen og beslutnings prosessene, spesielt i krevende saker hvor det kan være vanskelig å oppnå enighet. Det kan også være kritisk der organisasjonen har behov for å ta beslutninger raskt. Leder av TLG må derfor kunne balansere behovet for konsensus opp mot behovet for å fatte en beslutning. I lys av vår undersøkelse har vi ikke belegg til å fastslå hvordan dette konkret utspiller seg i TLG på Sørlandet, utover det medlemmene i TLG på Sørlandet rapporterer om.

Vår hypotese reiser spørsmål om effektiviteten i TLG på Sørlandet. Ovenfor har vi redegjort for faktorer som kan påvirke effektiviteten i TLG med bakgrunn i teori og forskning.

Psykologisk trygghet er i så måte sentralt og kan utgjøre en avgjørende faktor for produktivitet, samarbeid og trivsel, spesielt i en hybrid arbeidshverdag der flere organisasjons står digital transformasjon. Forskning finner støtte for at mennesker ønsker å bidra og gjøre en god jobb uavhengig av hvor de bor og lever (Tkalic et al., 2024). Vi vet også at psykologisk trygghet er en forutsetning for læring og suksess.

Medlemmer i TLG på Sørlandet rapporterer om høy andel av trivsel, både individuelt og knyttet til samhandlingen i TLG og faktorer knyttet til produktivitet og effektivitet.

TLG på Sørlandet rapporterer imidlertid om høyere grad av manglende trygghet og tillit (psykologisk trygghet) mellom gruppemedlemmene med hhv. 12,3% hvor Bang og Øverlands studie viser 9,7%. Psykologisk trygghet regnes som en kritisk faktor for TLGs mulighet og evne til å være velfungerende og effektive TLG (Mogård et al., 2022). (Mogård et al., 2022). Vi var i lys av den økte tilfredshetsgraden i TLG på Sørlandet, kombinert med funn om økt produktivitet, noe overrasket over dette funnet. Dersom TLG ønsker å være effektive og velfungerende, er de avhengige av at medlemmene opplever trygghet.

Psykologisk trygghet er en sentral faktor knyttet til å sikre ulike perspektiver som kan bidra til fruktbare beslutningsprosesser og god samhandling. Da er TLG avhengige av at medlemmene kan være åpne, ærlige der de tør å dele sine tanker og føler seg trygge nok til å

dele. Behovet for psykologisk trygghet øker også i fjernarbeidssituasjoner, noe som gjør at TLG som ønsker å være effektive må være seg dette bevisst. Den psykologiske tryggheten er avgjørende for at medlemmene i TLG skal tørre å uttrykke seg gjennom klar og direkte tale uten frykt for negative konsekvenser. Det er ikke markant forskjell mellom våre og Bang og Øverlands funn. Imidlertid rapporterer flere medlemmer i TLG på Sørlandet (4,1%) mot 2,1% ellers i landet om gruppemedlemmer med negative holdninger. Dette kan bidra til å forsterke og være mulig forklaring på høyere grad av manglende psykologisk trygghet i TLG på Sørlandet enn ellers i landet.

Bang og Midelfart (2019) knytter også psykologisk trygghet som avgjørende for TLG i å kunne oppnå god dialogisk kommunikasjon, som igjen er en av faktorene knyttet til effektivitet. Dersom medlemmer i TLG på Sørlandet opplever mindre grad av manglende psykologisk trygghet, vil de trolig heller ikke uttrykke seg åpent og direkte? Søderholm hevder å finne støtte for regionale kulturforskjeller i forretningskultur og manglende grad av direkte og åpenhet på Sørlandet (Søderholm,2010). Er det da slik at mindre grad av psykologisk trygghet i TLG på Sørlandet kan bidra til å understøtte Søderholms forskning og påvirker forretningskulturen?

Manglende psykologisk trygghet kan lede til selvsensurerings som kulturelt betinget atferd (Søderholm,2010). Selvsensur er en universell menneskelig funksjon, og som ikke er en kommunikasjons norm, men som varierer mellom kulturer (Miller, 2008) . Det er knyttet til det menneskelige behovet om å være del av den gruppe, som kan medføre at vi ikke sier hva vi egentlig tenker og føler, fordi vi vil skjule negative ytringer som kan forårsake ubehag hos oss selv, eller andre. Selvsensur kan også være fordi vi ønsker å vise andre respekt, frykt for sosial isolering, eller fordi det oppfattes om politisk ukorrekt. Det er altså nært knyttet til individets evne til å holde tilbake egne meninger. Dette kan bidra til manglende samarbeid og kommunikasjon, noe som kan hindre TLG i å samarbeide effektivt sammen, til tross for at de rapporterer om å samarbeide godt. Psykologisk trygghet er avgjørende for å skape et miljø der medlemmer i TLG tør å utfordre hverandre og dele ulike perspektiver. På den annen side vil manglende psykologisk trygghet kunne lede til at TLG preges av konformitet og manglende kritisk tenkning i gruppen. Dette kan i sin tur lede til dårligere beslutninger og manglende produktivitet slik Søderholm også hevder. Imidlertid har mye av denne forskningen knyttet til selvsensur vært knyttet til psykologiske og sosiale faktorer og utført av psykologer og sosiologer (Filak et al., 2009).

For å kunne forklare og fastslå i hvilken grad dette påvirker effektiviteten i TLG på Sørlandet, er man være avhengig av videre forskning hvor sammenhengen mellom kulturelle normer og praksis og tilbøyelighet til selvsensur opp imot effektivitet i TLG.

Derimot er det verd å merke seg at medlemmer i TLG på Sørlandet også rapporterer noen grad av økte konfliktfylte relasjoner med enkeltmedlemmer (5,3%) enn landsgjennomsnittet (4,3%). Forskjellene er marginale, men likevel interessant i lys av både lavere grad av psykologisk trygghet og gruppemedlemmer med negative holdninger. Dette vil, basert på vår undersøkelse, trolig påvirke effektivitet i TLG på Sørlandet. I hvilken grad dette vil påvirke og hvordan dette kan forklares ut fra kultur som forklaringsvariabel, klarer ikke vi i vår studie å gi noe klart svar på utover våre refleksjoner. Imidlertid finner forskning støtte for at moderat nivå av konflikt bidrar er positivt korrelert med effektivitet i ledergrupper, men det er viktig å sikre at ikke disse utvikler seg til relasjonelle konflikter. På bakgrunn av vår undersøkelse kan vi imidlertid ikke fastslå hvorvidt disse konfliktene er knyttet til de oppgavemessige forholdene og diskusjonene i TLG, eller til de relasjonelle forholdene. Etter som medlemmene oppgir høy grad av tilfredshet og i tillegg rapporterer om godt samarbeidsklima kunne det være fristende å hevde at konfliktene var knyttet til oppgaver og dermed kan påvirke dynamikken positivt. Empirisk forskning på selvsensur møter også utfordringer ift. Målinger. Der f.eks. virkeligheten sees på som noe homogent, men faktum er høy grad av kompleksitet der ulike faktorer påvirker hverandre noe Søderholm også trekker frem (Søderholm, 2010).

Ifølge Hambrick(1994) er en TLG først atferdsintegreert når medlemmene deler informasjon, beslutninger og ressurser. Foruten psykologisk trygghet spiller lagånd og gruppefølelse en avgjørende rolle for prestasjoner, både innenfor innen idrett og i organisasjoner og TLG. Lagånd refererer til det positive samspillet og følelsen av fellesskap som medlemmene i et team, her TLG på Sørlandet, opplever. Når medlemmer i TLG føler seg som en del av et fellesskap, er de mer motiverte og engasjerte som igjen påvirker produktivitet og effektivitet (Bang&Midelfart,2019). Et eksempel på sterk lagånd er det islandske herrelandslaget i fotball. Til tross at var sett på som underdogs, kom de helt til kvartfinalen i EM i 2016. Dette skyldes høy grad av lagånd og selvtillit, referert til som mestringsstro av Bang og Midelfart (Bang & Midelfart,2019).

TLG der medlemmene støtter, motiverer og unner hverandre suksess, viser seg å være mer

effektive og velfungerende (Bang&Midelfart,2019). Våre resultater indikerer at TLG på Sørlandet har høyere grad av gruppefølelse/lagånd sammenlignet med landsgjennomsnittet. Kun 8,6% av medlemmene i TLG på Sørlandet rapporterer om manglende gruppefølelse, mens tilsvarende tall for hele landet er 13,5%. Videre opplever færre medlemmer i TLG på Sørlandet at kollegene jobber for egen enhets interesser (20,6% på Sørlandet mot 25,2% i resten av landet). I tillegg rapporterer også færre medlemmer i TLG på Sørlandet om skjulte agendaer hos sine kolleger (5,3% mot 5,6%). Dette kan også forklare at større fravær av politisk spill i TLG på Sørlandet, og understøtte at medlemmer i TLG på Sørlandet tenker godt om hverandre og vil hverandre vel. Dette kan i sin tur bidra til å forklare den opplevde lagånden på Sørlandet.

Den sørlandske kulturen er under press både med hensyn til utfordringene knyttet til likestilling, høyest andel personer som er uføre/arbeidsavklaringspenger og andel med utfordringer knyttet til psykisk helse og med avhengighets problematikk. Men er det virkelig slik at det er et svakhetstegn å være konfliktsky og lite selvhevdende, slik Søderholm hevder? Eller det nettopp sørlendingers evne til å opptre vennlig, imøtekommende og relasjonsbyggende som bidratt til en region der vi er i front innenfor digitalisering av varehandelen, der eksport næringene står grunnstøtt, blå/grønne næringer etableres på rekordtid og en turistnæring som står fjellstøtt? (Rønvåg, 2010) .

Enhver styrke har også sin fallgrube, så også den sørlandske kulturen. Søderholm hevder at sørlendinger er mindre opptatt av karriere og fremstår, mer reserverte - og med en utydelig og vag fremtoning. Hvis det er slik, vil det uansett være viktig for TLG på Sørlandet å være dette bevisst, og dermed arbeide med disse forholdene og sammen finne ut hvordan det kan prege og påvirke arbeidet. En svakhet ved vår undersøkelse er at den ikke kartlegger det enkelte medlems bakgrunn, erfaringer og demografiske data (utover utdanning og alder) og vi kan således ikke vite om medlemmer, eller ledere av TLG på Sørlandet er fra Sørlandet, da spørsmålsbatteriet ikke er ment å besvare dette.

Med utgangspunkt i Søderholms forskning og Bangs teoretiske rammeverk har vi diskutert hvorvidt TLG på Sørlandet er mindre effektive enn i landet for øvrig. Forskning viser at sørlendinger er mindre direkte og mer konsensusorientert, karakteristika som følgelig kan medføre at TLG på Sørlandet kan være mindre effektive. Effektivitet i toppledergrupper er et dagsaktuelt tema, også med bakgrunn i at det stadig stilles høyere krav til TLG med overgang

til en mer bærekraftig økonomi og teknologidrevet økonomi. Et dynamisk økonomisk verdensbilde og stadig raskere utvikling krever raskere omstilling. Vi må ta innover oss at studiene er gjennomført på forskjellige tidspunkt, og vi har ikke sett nærmere på den tidsånden som TLG befinner seg i dag sammenliknet med 2009. Som vi har vært inne på har verden vært gjennom en pandemi, som har påvirket hverdagen til bedrifter - også her på Sørlandet. Pandemien og tiden etter, har tvunget frem økt bruk av teknologiske hjelpemidler i både kommunikasjon i TLG og organisasjonen ellers. Vi kunne sett nærmere på hvordan disse teknologiske framskrittene har påvirket prosessene i ledermøtene, og hvordan dette påvirker den opplevde tilfredsheten til medlemmene ved de ulike faktorene som spørsmålsbatteriet vårt undersøkte.

Toppledermøtene, som er toppledergruppens fremste arena for produksjon av resultater - har vært fokusområdet for våre undersøkelser og analyser.

Prosessene rundt ledermøtene er et nøkkelement som definerer hvor effektivt en TLG fungerer, og her viser våre undersøkelser at TLG på Sørlandet har lavere grad av formalitet rundt møtene. Mindre bruk av agenda, sakspapirer og referat samsvarer med funn om og kan tolkes som min effektivt. Dette er også i tråd med dysfunksjonelle gruppeprosesser, som inkluderer manglende grad av psykologisk trygghet og viser moderat nivå av konflikter.

Våre funn viser at TLG angir høyere grad av tilfredshet knyttet til saksresultater, samarbeidsevne og individuell tilfredshet. Disse faktorene er positivt korrelert med effektivitet i toppledergrupper, og våre funn viser at medlemmer av TLG på Sørlandet er mer tilfredse enn resultatene i studien vi har sammenliknet med.

På bakgrunn av dette finner vi ikke statistisk støtte for påstanden om at TLG på Sørlandet er mindre effektive, men det er viktig å forstå de komplekse faktorene som påvirker deres ytelse.

7. Konklusjon

Vi har det som regel greit her på Sørlandet, et syn som tilsynelatende deles av medlemmer og ledere av toppledergrupper av bedrifter på Sørlandet. Resultatene fra vår studie viser at TLG på Sørlandet er mer tilfreds på mange parametere enn resultatene viser i vår sammenlikningsstudie – noe som tyder på at vi har effektive toppledergrupper på Sørlandet. Samtidig har vår forskning vist funn som tyder på det motsatte.

Vi har gjennomført en komparativ analyse av toppledergrupper (TLG) på Sørlandet mot nasjonale funn fra Bang og Øverlands studie (2009). Fokuset har vært på toppledermøtene, da dette er arenaen hvor Toppledergruppens resultater produseres.

Mangfold i sammensetningen i en TLG kan bidra til økt effektivitet, og vi ser at utdanningsnivået blant TLG-medlemmer på Sørlandet viser en større variasjon, med en høyere andel som kun har videregående utdanning og en lavere andel med doktorgrad enn på landsbasis. Andelen med fem års høyere utdanning er imidlertid sammenlignbar med nasjonale tall, noe som antyder at høy formell utdanning ikke er den eneste faktoren som bidrar til effektivitet og produktivitet i TLG. Kjønnbalansen i TLG på Sørlandet er noe bedre enn på landsbasis, med en høyere andel kvinnelige medlemmer. Dette peker på en positiv utvikling mot mer likestilte ledergrupper, selv om mannlige toppledere fortsatt er i flertall.

Resultatene indikerer at TLG på Sørlandet består av færre medlemmer og har kortere møtetid sammenlignet med nasjonale gjennomsnitt. Likevel rapporterer medlemmene høyere grad av tilfredshet og opplevd produktivitet, noe som tyder på at TLG på Sørlandet oppnår høy effektivitet til tross for kortere og mindre formelle møter. Medlemmer av TLG på Sørlandet rapporterer om uklare mål og hensikt med sakene under ledermøtene, sier at det mangler konklusjon i saker, og at medlemmene er dårlig forberedt. Disse faktorene tyder på lavere effektivitet enn på landsbasis, og kan også ses i sammenheng med at bruken av agenda og referat i ledermøter på Sørlandet er mindre utbredt enn nasjonalt, spesielt i privat sektor.

TLG-medlemmer på Sørlandet opplever møtene som produktive og rapporterer høy egen forberedelse. De angir høy tilfredshet med saksresultatene og er tilfreds med samarbeidsevnen medlemmene mellom. De opplever samtidig at utnyttelsesgraden av tiden brukt i ledermøtene er signifikant høyere enn hos TLG på landsbasis. Forskning viser at dette bidrar til økt effektivitet og gir merverdi for organisasjonen.

Denne tilfredsheten kan være et resultat av en mer konsensusorientert kultur og færre

relasjonelle konflikter, som fremmer et samarbeidsorientert miljø. Imidlertid rapporterer et mindretall av respondentene i TLG på Sørlandet om manglende psykologisk trygghet i TLG, og dette kan bidra til en mindre effektiv toppledergruppe.

Gjennom vår studie har vi funnet indikasjon på at det finnes regionale forskjeller, men svarene våre viser samtidig at TLG på Sørlandet scorer dårligere på faktorer som definerer om en toppledergruppe er effektiv eller ikke.

Våre funn er ikke tilstrekkelig til å kunne bekrefte vår nullhypotese, og vi kan dermed ikke fastslå at Toppledergrupper ved bedrifter på Sørlandet er mindre effektive enn ellers i landet.

8. Videre arbeid forskning

For fremtidig forskning anbefales det å undersøke de kulturelle og strukturelle faktorene som bidrar til denne effektiviteten, og hvordan selvrapporing innvirker på resultatet. Det hadde også vært interessant å kunne observere fenomenet og gjennomføre en mer kvalitativ studie med dybdeintervjuer av medlemmene av toppledergrupper.

Videre forskning bør også undersøke nærmere gruppens sammensetning.

Vår studie har benyttet spørreskjema utarbeidet av AFF for Bang og Øverland (2009) som måler forhold knyttet til, men mangler spørsmål mer direkte knyttet til å undersøke evt. regionale forskjeller i kulturforskjeller. En mulighet kan være å utarbeide et spørreskjema knyttet til GLOBE dimensjonene (Søderholm,2010) og evt.benytt LBDQXII, som er et verktøy som måler forventinger til effektiv lederkommunikasjon og atferd (Søderholm & Søderholm, 2018) i kombinasjon med observasjon av TLG.

En anbefaling til ledere av toppledergrupper på Sørlandet vil være å sikre en TLG som er bredt sammensatt hvor de ulike behovene kan imøtekommes, og som trolig også utfordrer TLGs ofte mer stabile sammensetning. En mulighet kan være å gi større rom for mangfold i gruppen, slik Bang og Midelfart (2019) også viser til i sin modell, men hvor det arbeides aktivt med å sikre et moderat nivå av relasjonskonflikter. Økt bruk av kontinuerlig gruppelæring samt TLG forståelse av hvorfor de er til vil kunne bidra positivt i så henseende.

Det ville også være interessant i en tid hvor flere organisasjoner gjennomgår digital transformasjon og undersøke hvordan bruk av digitale plattformer påvirker beslutningsprosesser, kommunikasjon og effektivitet i TLG.

9. Referanseliste

- Abelia. (2023). *Omstillingsbarometeret 2023*. Oslo: Abelia.
- Agder Fylkeskommune. (2024, Januar 13). *Agdertall.no*. Hentet fra <https://agdertall.no/naringsliv/>: <https://agdertall.no/naringsliv/>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, ss. 123-148.
- Ancona, D. G., & Nadler, D. (1989). *Teamwork at the top: Creating hig performing executive teams*. Massachusetts: Sloan School of Management. Hentet fra <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2254/SWP-3029-20741472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ancona, D. G., & Nadler, D. A. (1989, August). Teamwork at the top: Creating ig performing executive teams. Hentet fra <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2254/SWP-3029-20741472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory,metod and pratice*. Reading Massachusetts: Addison-Wesly Publishing Company.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory og Behavioral Change. *Psychological Review*, ss. 191-215.
- Bang, H. (2008, Mars 1). Effektivitet i lederteam- hva er d og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*.
- Bang, H. (2010). *Effektivitet i ledergrupper; En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøtet*. . Oslo: Universitetet i Oslo.
- Bang, H. (2022, August 29). *50 år med forskning på ledergrupper på 50 minutter*. Digitalt foredrag med AFF. Hentet fra <https://aff.no/50-ar-med-forskning-pa-ledergrupper-pa-50-minutter/>
- Bang, H. (2023, November 3). Kristiansand kommune har 38 kommunalsjefer. For mange sier ny rapport. *Fedrelandsvennen*.
- Bang, H. (2024, Januar 25). Svar forespørsel om å benytte spørreskjema.
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2017). What characterizes effective management teams? A research based apporach. *Consulting Psychology JOrunal: Praticte and Research*, ss. 334-359.
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal .
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2019). Modell for effektive ledergrupper. Hentet februar 15, 2024 fra <https://www.bangmidelfart.no/wp-content/uploads/2019/12/BM-modell.jpg>
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2024, Januar 4). *www.bangmidelfart.no*. Hentet fra <https://www.bangmidelfart.no/tjenester/ledergruppeutvikling/>

- Bang, H., & Øverland, K. N. (2009). *Rapport 2009 Norske toppledergrupper*. Oslo: Universitetet i Oslo, Psykologisk institutt.
- Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010, Mai 12). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, ss. 253-261.
- Brunsson, K., & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger*. Cappeladen Damm Akademisk.
- Burlingame, G. M., McClendon, D. T., & Yang, C. (2018, Desember). Cohesion in group therapy: A Meta-analysis. *PubMed*, ss. 384-398. doi: 10.1037/pst0000173
- Carmeli, A. (2008, Desember 1). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations.
- Core - Senter for likestillingsforskning. (2022). *CORE Topplederbarometer 2022*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- (2023). *CORE Topplederbarometer*. CORE - Senter for likestillingsforskning.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change*. Stamford: Cengage Learning.
- Cuyppers, I. R., Patel, C., Ertug, G., Li, J., & Cuyppers, Y. (2021, August 21). Top management teams in international business research: A review and suggestions for future research. *Journal of International Business Studies*, ss. 481-515.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall/Pearson Education.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003, August). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, ss. 741-749. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- de Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, ss. 360-390. doi:<https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2024, Januar 15). *Hva er digital transformasjon?* Hentet fra <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>: <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, ss. 350-383. doi:<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization*. John Wiley & Sons Inc.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, ss. 23-43. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructures task streams. *The Leadership Quarterly*, ss. 297-325. doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00021-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00021-3)
- Espedalen, L. E. (2016). *The effect of team size on management team performance; The role of mediating role of relationship conflict and team cohesion* . Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo.
- Fedrelandsvennen . (2023, November 3). Kristiansand har 38 kommunalsjefer. For mange,sier ny rapport.
- Filak, V., Reinardy, S., & Maksi, A. (2009, Juni). Expanding and Validating Applications of the Willingsness to Selc-Censor Scale: Selv-Censorshhip and Media Advisers Comfort Level With Controversial Topics. *Jorunallism & Mass Communication Quaterly*, ss. 368-382. doi:10.1177/107769900908600207
- Forsyth, D. R. (2014). *Group Dynamics*. Belmont, California: Wadsworth Cengage Learning.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don `t)*. San Francisco: Jossy-Bass.
- Hackman, R. J. (2002). *Leading Teams*. Harvard Business School Press.
- Hambrick, C. D. (1994). *Top Management Groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label*. *Research in organizational behavior*,. JAI Press Inc.
- Hambrick, D. C. (u.d.).
- Hambrick, D. C. (2007, April). Upper Echelons Theory: An update. *The Academy of Management Review*, 32, ss. 334-342. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/20159303>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984, April). Upper Echelons:The Organization as Reflections of Its Top Managers. *Academy of Management*, ss. 193-206. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/258434>
- Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. (2014, 4). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal American Psychological Association*, ss. 473-491.
- Hambrick, D., Canella, A. J., & Pettigrew, A. (2001, August 3). Upper Echleons: Donald Hambrick on Executives and Strategy. *Academy of Management Vol. 15*, ss. 36-44.
- Hellevik, O. (2016, Juni 16.). Kronikk: Lave svarprosenter fører ikke nødvendigvis til skjeve resultater. *Forskning.no*. Hentet Februar 3, 2024 fra <https://forskning.no/statistikk-innvandring-kronikk/kronikk-lave-svarprosenter-forer-ikke-nodvendigvis-til-skjeve-resultater/1167716>
- Hofstede, G. (1980, Winter). Culture and organizations. *International studies of management & organization*.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Guta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations*. SAGE Publications Inc.

- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, ss. 801-830. Hentet fra <https://web.mit.edu/cortiz/www/Diversity/PDFs/Jackson%20et%20al,%202003.pdf>
- Jentoft, N., Bjørnara, H., & Sari, E. (2023). *Likestillingsmonitor for Agder perioden 2017-2021. Dybdestudie av kvinner i ledelse på Agder*. Kristiansand: NORCE Helse og samfunn.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johnson, D. J., Cheung, F., & Donnellan, B. M. (2014a). Does Cleanliness Influence Moral Judgments?: A Direct Replication of Schnall, Benton, and Harvey (2008). *American Psychological Association, Volume 45, Issue 3*, ss. 209-215.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Tjosvold, D. (2000). Constructive Controversy: The value of intellectual opposition. I M. Deutsch, & P. T. Coleman, *The Handbook of conflict resolution: Theory and practice* (ss. 65-85). Jossey-Bass/Wiley.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Pax.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of teams: Creating the High-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Kleven, T. A. (2002). *Bergrepsoperasjonalisering I.T. Lund (red), Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub.
- Knippenberg, D. V., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, ss. 1008-1022. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women- on top management teams. *Journal of Business Research*, 58, ss. 1712-1720.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L., & Grønhaug, K. (1994). Managerial Problem Finding: Conceptual Findings and Research Findings. *Scandinavia Journal of Management*, 10(1), ss. 1-15.
- Le Page, E. C. (2024, Januar 24). Forespørsel om tillatelse til å benytte spørreskjema i relasjon til forskning effektive ledergrupper Sørlandet.
- Lencioni, P. (2002). *The FIVE dysfunctions of a TEAM*. Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1943). Defining the "field at a given time". *Psychological Review*, ss. 292-310.
- Lipshitz, R., Popper, M., & Freidman, V. J. (2002). A multifaced model of organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, ss. 38,78-98.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

- Lund, T., & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Unipub forlag.
- Mahoney, J. T. (1990, August 1). The Adoption of the multidivisional Form of Organization: A Contingency Model. *Journal of Management Studies*.
- Mahoney, T. A. (1988). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness, and change. I J. P. Campell, & R. J. Campell, *Productivity in Organizations* (ss. 13-39). San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Messner, W. (2016, August 5). The misconception of Hofstede's uncertainty avoidance dimension: The fallacy of ecological operation without construct validity at the individual level. *Journal of Global Marketing*, ss. 298-313.
doi:<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08911762.2016.1203470>
- Miller, K. I. (2008, Juni 5). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Wadsworth Inc.
- Mogård, E. V., Rørstad, O. B., & Bang, H. (2022, Desember 27). The relationship between psychological safety and management team effectiveness: The mediating role of behavioral integration. *International journal of Enviromental research and public health*.
- Mohammed, S., Klimoski, R., & Rentsch, J. R. (2000, April). The Measurement of Team Mental Models: We Have No Shared Schema. *Researchgate*, ss. 123-165.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, ss. 115,2210-2227.
- Nadler, D. A., Spencer, J. L., & Associates. (1998). *Executive Teams*. Delta Consulting Group Inc.
- North, K., Maier, R., & Haas, O. (2018). *Knowledge Management in Digital Change*. Springer Cham. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7>
- Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) Agder. (2024, Januar 16).
www.nho.no/regionkontor/nho-agder. Hentet fra
<https://www.nho.no/regionkontor/nho-agder/om-nhoagder/naringslivet-i-agder/>
- Olsson, H., & Sørensen, S. (2001). *Forskningsprosessen- Kvalitative og kvantitative perspektiver* (G. Bureid, overs.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Paulsen, J. M., & Hjertø, K. B. (2021). *Mellomleders jobbtilfreshet, myndiggjøring og praksislæring i ledelse*. Oslo: Skolelederforbundet.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2014). *Essential of Nursing Reserach- Appraising Evidence for Nursing Praticce*. Philadelphia: Wolter Kluwer Health-Lippincott Williams & Wilkins.
- PricewaterouseCoopers (PwC). (2024, Januar 15). *PwC's 27th Annunal Global CEO Survey*. PwC. Hentet fra <https://www.pwc.com/us/en/library/ceo-survey.html>
- Prior, M. (2009, Mars 18). The Immensely Inflated News Audience: Assessing Bias in Self-Reported News Exposure. *Public Opinion Quaterly, Volume 73*, ss. 130-143.

- Regjeringen . (2021). *Bærekraft og like muligheter- et universelt utformert Norge (2021-2025)*. Kulturdepartementet.
- Regjeringen . (2023, Desember 16). *Likestillingspolitisk redegjørelse*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/likestillingspolitisk-redegjorelse-2023/id2975115/>
- Regjeringen. (2009). *Globale miljøutfordringer-norsk politikk-vordan bærekraftig utvikling og klima kan ivaretas i offentlige beslutningsprosesser*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Rønvåg, S. (2010, Juni 1). Kronikk. Fedrelandsvennen.
- Samfunnsøkonomisk analyse. (2023). *R35-2023 Kunstig intelligens- nytte,muligheter og barrierer*. Samfunnsøkonomisk Analyse.
- Sangster, A. (u.d.). *"The personality profile of US top executives", The Handbook of Reserach on Top Management Teams*. (M. A. Carpenter, Red.) University of Wisconsin-Madison.
- Sangster, A. (2011). The personality profile of US top executives. I *The Handbook of Reserach on Top Management Teams* (ss. 73-91). Edward Elgar.
- Selart, M. (2010). *A Leadership Perspective on Decision Making*. Cappelen Academic Publishers.
- Serfling, M. A. (2014, April). CEO age and the riskiness of corporate policies. *Journal of Corporate Finance, vol. 25*, ss. 251-273.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013>
- Sharda, M. D., Turban, E., Aronsen, J. E., Liang, T. P., & King, D. (2018). *Business intelligence, analytics and data science: A manergial perspective (4th.ed.)*. Pearson.
- Skaret, K. (2016). *Har andel kvinnelige ledere noen betydning for ledergruppers funering og resultat?* Oslo: Universitetet i Oslo, Psykologisk Institutt.
- Slinning, E. (2019). *Ledergruppen- Fra meg og mitt liv til vi og vårt*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Statistisk sentralbyrå . (2024, Januar 18). *Indikaotorer for kjønnslikestilling i kommunene*. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/likestilling/statistikk/indikatorer-for-kjonnslikestilling-i-kommunene>:
<https://www.ssb.no/befolkning/likestilling/statistikk/indikatorer-for-kjonnslikestilling-i-kommunene>
- Statistisk sentralbyrå. (2024, April 20). *Studenter i universitets- og høyskoleutdanning*. Hentet fra <https://www.ssb.no/utdanning/hoyere-utdanning/statistikk/studenter-i-universitets-og-hogskoleutdanning>
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and Productivity*. Academic Press.
- Store norske leksikon. (2018, Mai). Ordforklaring effektivitet.
- Svare, H. (2008). *Den gode samtalen-kunsten å skape dialog*. Pax Forlag.

- Søderholm, G. W. (2010, Januar 3). "Glokal" kommunikasjon og kultur; Regionale forskjeller i forretningskultur i Norge. *MAGMA*. doi: <https://doi.org/10.23865/magma.v13.636>
- Søderholm, G. W., & Søderholm, A. (2018, April). Ansattes preferanser for lederkommunikasjon; Finnes det regionale forskjeller i Norge? *MAGMA*, ss. 28-39.
- Tkalich, A., Smite, D., Andersen, N. H., & Moe, N. B. (2024, Jan-Feb 1). What happens to Psychological Safety When Going Remote? *IEEE Software, Volume 41*, ss. 113-122. doi:10.1109/MS.2022.3225579
- Wageman, R. N. (2008). *Senior Leadership Teams: What it takes to make them great*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Wageman, R., & Hackman, J. R. (2010). *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Harvard Business School.
- World Economic Forum. (2024). *The Future of Growth Report 2024*. Geneva: World Economic Forum.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly* 12, ss. 451-483.
- Øverland, K. N. (2009). *Norske toppleiargrupper: Ein deskriptiv studie av samansetjing, oppleving av leiarmøte og bruk av teamutvikling*. Oslo: Universitet i Oslo.

10. Vedlegg

10.1 – Meldeskjema – vurdering av behandling av personopplysninger

10.2 – Godkjenning til lån av spørreskjema fra Henning Bang

10.3 – Infoskriv til respondenter

10.4 – Spørreskjema DEL I

10.5 – Spørreskjema DEL II

10.6 – Resultater fra SPSS

10.7 – Refleksjonsnotat – Igor Salai

10.8 – Refleksjonsnotat – Evy Cecilie Le Page



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

477061

Vurderingstype

Automatisk

Dato

21.02.2024

Tittel

Er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive enn i landet for øvrig?

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig

Torbjørn Hekneby

Student

Evy Cecilie Le Page

Prosjektperiode

16.06.2024 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

[Meldeskjema](#) **Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.



Evy Cecilie Le Page <evy.lepage@gmail.com>

Forespørsel om tillatelse til å benytte spørreskjema i relasjon til forskning effektive ledergrupper Sørlandet

Henning Bang <henning.bang@psykologi.uio.no>
Til: Evy Cecilie Le Page <evy.lepage@gmail.com>

25. januar 2024 kl. 05:50

Hei Evy, så spennende problemstilling og metode! Ja, dere må gjerne bruke spørreskjemaet vi lagde i rapporten til Karen Øverland og meg om norske toppledergrupper i 2009. Da har dere jo sammenligningsdata som dere kan sammenligne Sørlandets toppledergrupper med. Kjempespennende. Jeg vedlegger masteroppgaven til Karen Øverland i word-fil her, så du lett kan kopiere spørreskjemaet.

Jeg vil selvsagt gjerne ha et eksemplar av masteroppgaven deres når den er ferdig. Lykke til, begge to!

Beste hilsen Henning

 **Masteroppgåve 2009- Norske toppleiargrupper WORD.doc**
386K

Vil du delta i forskningsprosjektet

" Er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive enn i landet for øvrig"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke effektiviteten i toppledergrupper på Sørlandet i forbindelse med vår avsluttende masteroppgave på studiet Executive Master of Business Administration ved Universitetet i Agder. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formål er å undersøke effektiviteten i toppledergrupper på Sørlandet. Studien skjer i forbindelse med masteroppgave som avslutning på studiet Executive master of Business Administration Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder.

Vårt forskningsspørsmål er;

"Er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive enn i Norge for øvrig"?

Hypoteser

H0: Toppledergrupper på Sørlandet er mindre effektive enn i landet for øvrig

H1: Toppledergrupper på Sørlandet er ikke mindre effektive enn i landet for øvrig

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder, Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalg er ledere og medlemmer av toppledergrupper på Sørlandet i privat sektor og i offentlig forvaltning med mer enn 50 ansatte, som inviteres til å delta i studien.

Du er invitert til å delta i studien som medlem i en toppledergruppe (i de største bedriftene, eller offentlig virksomhet med minst 50 ansatte) på Sørlandet.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å kunne svare på vårt forskningsspørsmål tar vi i bruk et digitalt spørreskjema, Spørreskjemaet er kvalitet sikret av AFF (Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole, og tidligere benyttet i et forskningsprosjekt knyttet til norske toppledergrupper i 2009 utført av Henning Bang og Karen Nygaard Øverland. Vi har innhentet godkjenning fra Bang til å benytte spørreskjemaet til vår forskning.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema via et spørreundersøkelsesverktøy, digitalt SurveyXact.

Spørreskjemaet er to-delt.

Del 1 skal kun fylles ut av toppledergruppens leder (organisasjonens toppsjef).

Del 2 skal fylles ut av alle toppledergruppens medlemmer, inkludert ledergruppens leder. et tar om lag 10-15 minutter å besvare.

Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være studentene Igor Salai og Evy Cecilie Le Page samt veileder Torbjørn Hekneby som vil få tilgang til dine opplysninger.

Vi vil sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene.

Det foreligger en databehandleravtale mellom Universitetet i Agder og Rambøll Management/Surveyxact iht. Personopplysningsloven.

Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner, men statistiske opplysninger fra undersøkelsen vil publiseres

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent. Prosjektet avsluttes ca. 15.06.2024.

Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres, og siden slettes ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Agder* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Universitet i Agder, Handelshøyskolen ved;

Prosjektansvarlig/veileder:

Torbjørn Hekneby

E-post: torbjorn.hekneby@uia.no

Studenter:

Igor Salai

E-post: isalai03@student.uia.no

Evy Cecilie Le Page

E-post: ecpage05@student.uia.no

Personvernombud ved behandlingsansvarlig hos Universitet i Agder:

Trond Hauso

E-post: Personvernombud@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Torbjørn Hekneby

Igor Salai

Evy Cecilie Le Page

Veileder

Student

Student

Samtykkeerklæring

Informasjon til forskningsprosjektet – slettes når du har lest: *Samtykke kan innhentes elektronisk via Surveyxact*

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *masteroppgave "er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive enn i landet for øvrig"*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta ved spørreskjema

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

DEL 1 – skal kun besvares av toppledergruppens leder

Bakgrunnsinformasjon om toppledergruppen

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

.....

2. Hvor mange kvinner er med i ledergruppen?

.....

Bakgrunnsinformasjon om ledermøtene i toppledergruppen

3. Hvor ofte har dere faste ledermøter?

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

4. Hvor lenge varer et ledermøte i gjennomsnitt?

.....

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

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

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

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

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

.....

.....

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

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

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

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

10. Hvem er det som leder ledermøtene?

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

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

- | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Svært | | | | | | Svært |

lite viktig

viktig

Utvikling av toppledergruppen

12. Har dere i løpet av siste år (2023) drevet noen form for ledergruppeutvikling av toppledergruppen?

Ja

Nei

Hvis ja – besvar de neste spørsmålene.

Hvis nei – hopp frem til Del 2, spørsmål 19

13. Har dere brukt eksterne konsulenter i denne ledergruppeutviklingen?

Ja, i all ledergruppeutvikling i 2023

Ja, i noen av utviklingsaktivitetene i 2023

Nei, vi har ikke brukt eksterne konsulenter i ledergruppeutviklingen

Annet (beskriv).....

14. Hvor mange dager har gått med til utvikling av toppledergruppen i løpet av 2023?

Over 7dager

5-6 dager

3-4 dager

1-2 dager

Annet (beskriv).....

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

Kartleggingsverktøy med feedback

Personlighetstesting (for eksempel MBTI, JTI, Big Five, DISK, PAPI, OPQ, etc.)

360 graders kartlegging av ledergruppens medlemmer

Teamprofil (for eksempel Belbins teamroller, AFFs ledergruppeprofil, TCI, JTI, etc.)

Praktiske øvelser

- Teambygging med utendørsaktiviteter (fjellklatring, tur, seiling, rafting, etc.)
- Simuleringsøvelser (Forretningscase, rollespill, problemløsning, tårnbygging, puslespill, etc.)

Refleksjon og tilbakemelding

- Diskusjoner og analyser av hvordan ledergruppen fungerer
- Gi tilbakemeldinger til hverandre

Andre aktiviteter

- Trening i ulike teamferdigheter (kommunikasjon, samarbeid, vanskelige samtaler, etc.)
- Sosialt samvær, sosiale arrangementer (også med partnere)
- Andre aktiviteter (spesifiser)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

effekt

effekt

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

Ja

Nei

Hvis "Ja" – beskriv prosedyren:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hvordan du opplever at ledermøtene fungerer

8. Jeg opplever at ledermøtene er

For lange

Passe lange

For korte

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

1 2 3 4 5 6 7

I svært

I svært

liten grad

stor grad

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

1 2 3 4 5 6 7

I svært

I svært

liten grad

stor grad

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

.....

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

1 2 3 4 5 6 7

Svært

Svært

utilfreds

tilfreds

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

1 2 3 4 5 6 7

Svært

Svært

utilfreds

tilfreds

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

1 2 3 4 5 6 7

Svært lite

Svært

givende

givende

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

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

Åpne spørsmål om ledergruppen

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

.....

.....

.....

22. Hva mener du er formålet med ledergruppen deres?

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

Vedlegg: SPSS og eksempel på utregninger.

Vi har eksportert resultatene fra SurveyXact til analyseverktøyet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), til å utføre statistisk analyse mot vår sammenlikningsstudie.

Ved eksport av datasett fra SurveyXact har vi omgjort datasettet til CSV fil med SPSS format, som ble lagret i excelformat før det ble eksportert inn i SPSS.

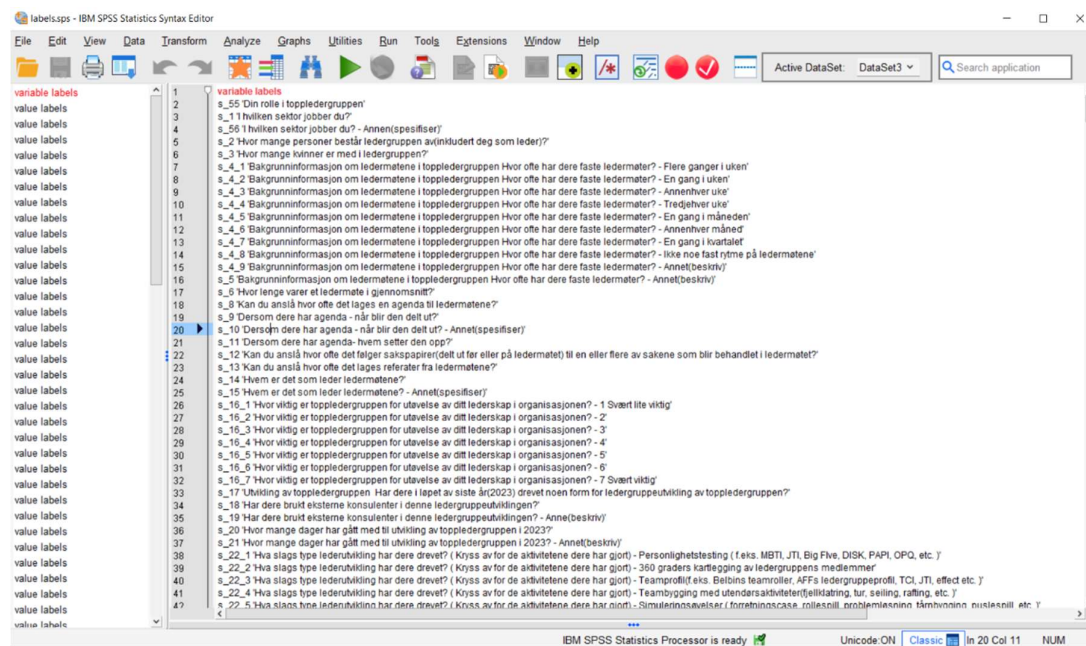
Ved import til SPSS har vi lastet inn rådata sammen med etikettene (Labels), og dermed matchet vi spørsmål og navn på variablene med datasettet.

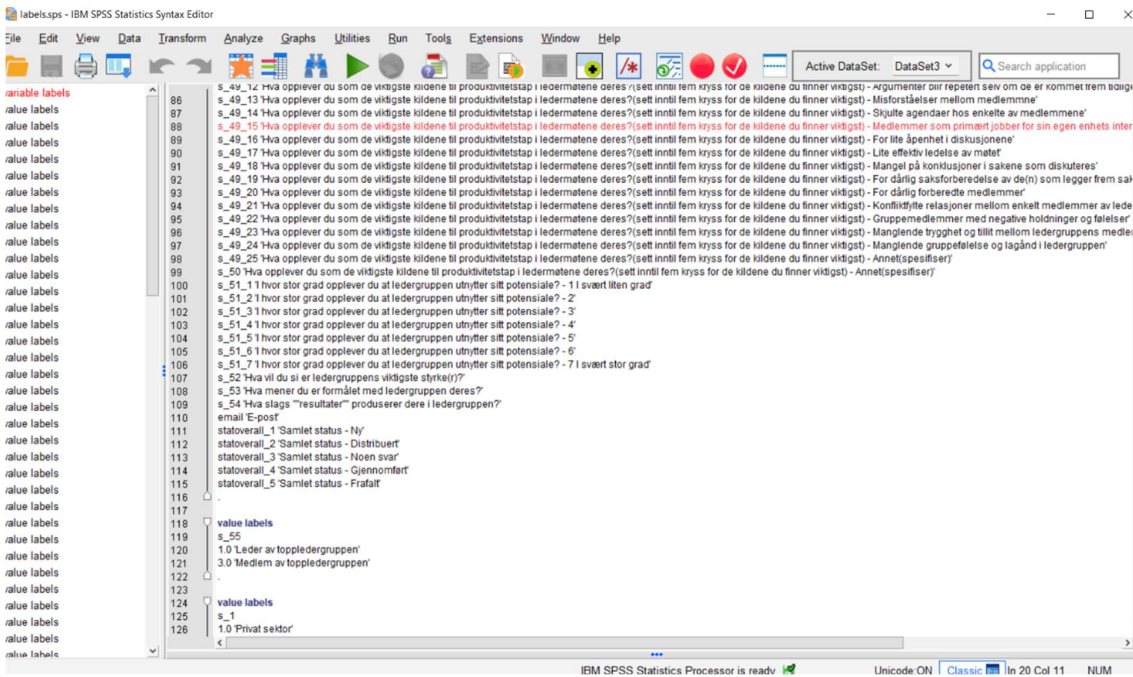
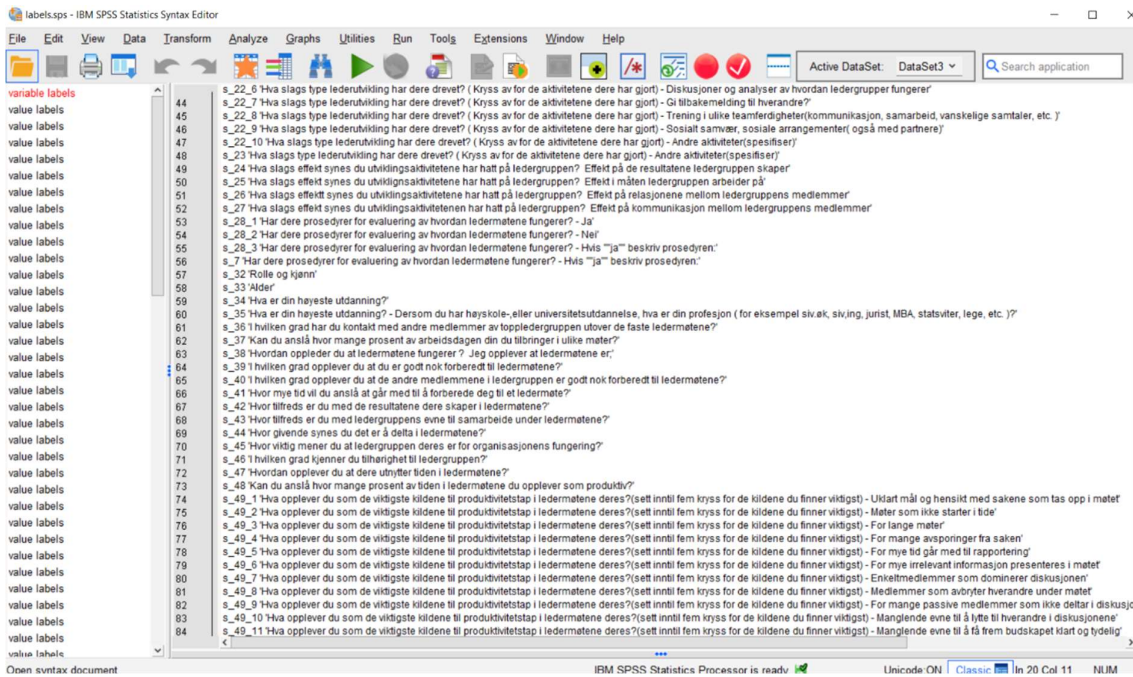
I SPSS har vi to “views”; hhv “Data View” hvor hver enkelt celle inneholder verdien for et spørsmål fra en respondent. Kolonnene representerer de ulike spørsmålene, eller variablene. Linjene representerer svarene til respondentene.

I “Variable View” er egenskapene til hvert spørsmål definert, hvorvidt verdiene er numeriske, inneholder desimaler, og eventuelt hvilken skala som skal benyttes etc.

I SPSS har vi måttet omkode enkelte av variablene slik at vi kunne utføre de testene vi ønsket.

I SPSS ser arbeidsflaten vår slik ut:





Dette er en oversikt over spørsmålene våre som er importert fra SurveyXact, og disse er labeled og omkodet der det har vært nødvendig.

Vi har i vår studie arbeidet med krysstabeller, gjennomført t-test og kjikvdrattest. Vi velger å gjengi noen av svarene fra SPSS som illustrasjon:

S42 – Spørsmål 42: Hvor tilfreds er du med de resultatene dere skaper i ledermøtene?

The screenshot displays the IBM SPSS Statistics interface. The Syntax Editor on the left lists variables from s_22_6 to s_49_11. The Viewer on the right shows the output for Descriptives for variable s_42 and s_24.

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
s_42	244	1	7	4.77	1.210
Valid N (listwise)	244				

DATASET ACTIVATE DataSet2.
FILTER OFF.
USE ALL.
EXECUTE.
FILTER OFF.
USE ALL.
EXECUTE.
SPLIT FILE OFF.
DESCRIPTIVES VARIABLES=s_24
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
s_24	35	4	7	5.77	.731
Valid N (listwise)	35				

FREQUENCIES VARIABLES=s_24
/ORDER=ANALYSIS.

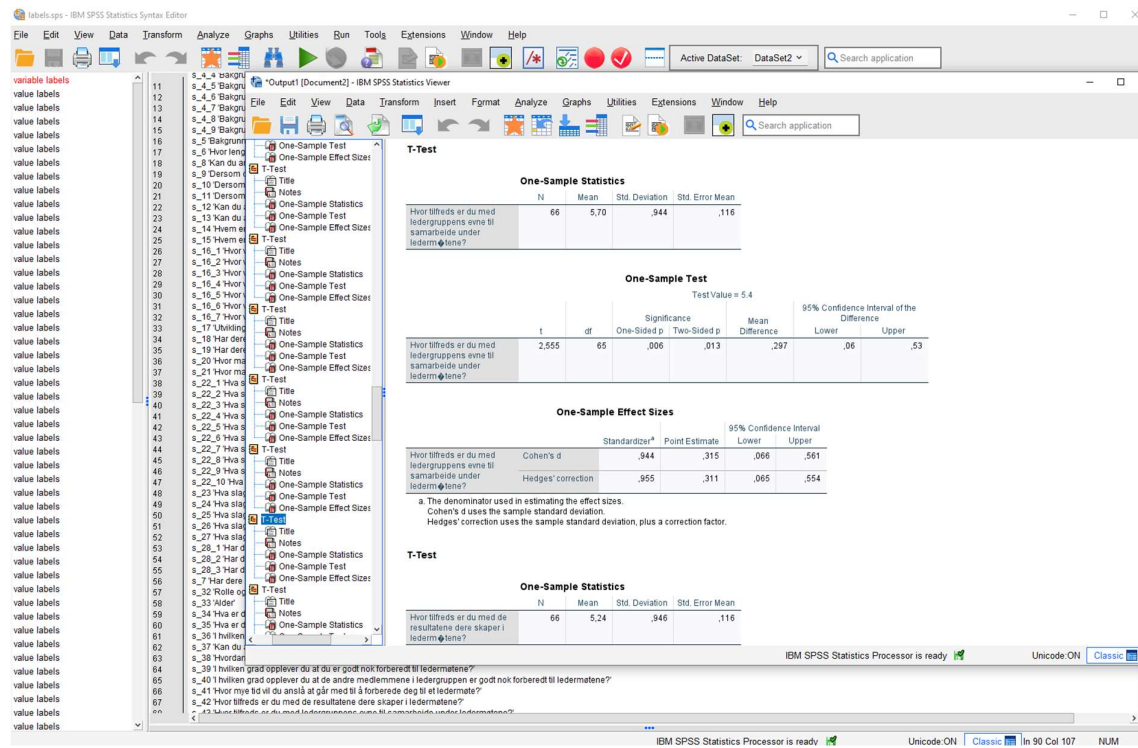
Frequencies

Statistics

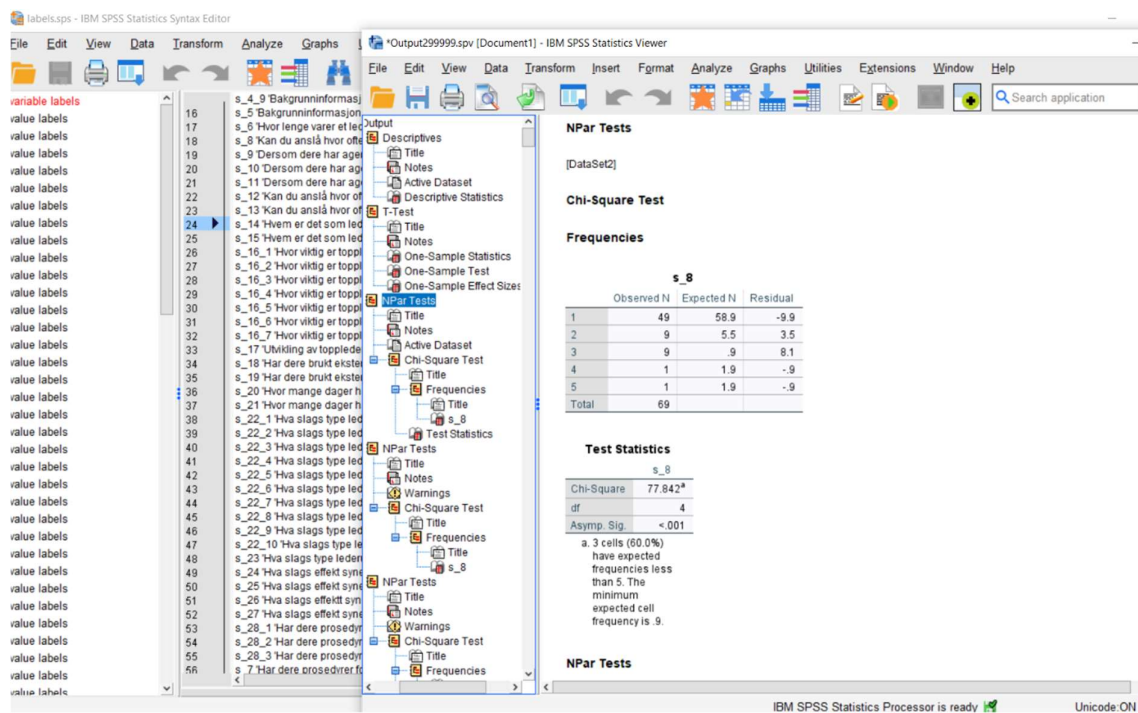
s_24

Her har vi spurt alle respondentene, og dermed innhentet alle data. Vi har benyttet samme format og desimalgjengivelse som i vår sammenlikningsstudie.

S42– S42: Hvor tilfreds er du med resultatene dere skaper i ledermøtene?



S8 – S8: Kan du anslå hvor ofte det lages en agenda til ledermøtene?



Det er kjørt en kjiqvadrattest i SPSS på spørsmål om hvor ofte det lages agenda til ledermøtene. Svarene fra våre respondenter er sammenliknet med svarene fra studien til

Øverland og Bang. Det er signifikant forskjell, som er presentert i tabellform, tabell 8. forskjellen er også synlig i %-fordelingen, og dette er forklart ytterligere i tekst under tabell.

Refleksjonsnotat EMBA – Igor Salai

Masteroppgave ORG 954 Executive Master of Business Administration (EMBA)

Handelshøyskolen Universitetet i Agder

Dette notatet gjengir noen av mine refleksjoner jeg har gjort underveis i studiet, og som også er en del av arbeidskravet til innlevering av masteroppgave, ORG954. Dette er vår avsluttende oppgave for mastergraden *Executive Master in Business Administration* (EMBA) ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng i emnet ORG 954. Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder er AACSB-akkreditert, og refleksjonsnotatet skal bidra til kontinuerlige forbedring av studiene ved Handelshøyskolen samt er et krav i forbindelse med opprettholdelse av akkrediteringen.

Med en utdanning fra UiA som et utgangspunkt, blant annet en Bachelor innen Økonomi og Administrasjon, valgte jeg å påbegynne EMBA studiet - etter 15 år som gründer av eget selskap. Jeg startet egen bedrift etter uteksaminering fra UiA, og har fått rikelig med erfaring fra arbeidslivet, både i lys av å være gründer, men også som leder i ulike posisjoner - i ulike land. Underveis i EMBA studiet har jeg hatt mange refleksjoner og mange "aha" opplevelser, og jeg har i økende grad sett verdien av teoretisk kunnskap som jeg kan knytte sammen med mine egne erfaringer.

Studien har lært meg mye. Jeg har fått knyttet både ny og tidligere ervervet teori til min erfaringsbaserte kunnskapsdatabase som jeg har tilegnet meg gjennom praksis. Jeg har utvidet min horisont og fått implementert nye aspekter i mitt daglige virke, som bygger på kunnskap ervervet på EMBA studiet.

Begrepene internasjonal, innovativ og ansvarlig er nøkkelkonsepter i strategien til Handelshøyskolen UiA, og i mitt refleksjonsnotat vil jeg fokusere på begrepet "ansvarlig".

Min(vår) masteroppgave undersøker toppledergrupper (TLG) på Sørlandet, med et komparativt perspektiv mot nasjonale data fra studien til Bang og Øverland (2009) og Midelfart (2019). Hovedfokuset vårt har vært å analysere effektiviteten, produktiviteten og sammensetningen av disse ledergruppene. Studien tar for seg ulike faktorer som påvirker TLGs fungering, hvor vi har sett nærmere på møtestruktur til TLG, utdanningsnivå, kjønnsbalanse, og relasjonelle prosesser. Ved å bruke kvantitativ metode søker oppgaven å identifisere hvordan disse faktorene bidrar til effektiv ledelse og hvilke utfordringer som finnes i forhold til TLGs sammensetning og møtekultur.

I vår studie har vi innhentet informasjon gjennom digital distribusjon av spørreskjema, og har hatt de 200 største private bedriftene, organisasjoner i offentlig sektor, samt ideelle organisasjoner i vårt utvalg. Vårt utvalg var begrenset til Agder fylket, da vi ønsket å undersøke om TLG på Sørlandet er mindre effektive enn ellers i landet, basert på forskning utført av Söderholm, og hennes påstand om regionale og kulturelle forskjeller i forretningskultur (Söderholm, 2010).

Ved å analysere våre data og sammenligne våre funn med dataene med tidligere forskning utført av Bang og Øverland, har vi kunnet identifisere både likheter og forskjeller i ledergruppers struktur og praksis mellom Sørlandet og resten av landet.

Basert på dette har vi stilt oss følgende forskningsspørsmål:

«Er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive enn i landet for øvrig?»

Våre funn viser at vi har det som regel greit her på Sørlandet, noe svarene fra våre respondenter tyder på. Vår studie viser indikasjoner på at TLG på Sørlandet er mer tilfreds på mange av de parameterne vi undersøkte enn resultatene fra vår sammenlikningsstudie.

Slik vi diskuterer i vår studie, kan tilfredshet tyde på at vi har effektive toppledergrupper på Sørlandet. Samtidig har vår forskning vist funn som tyder på det motsatte.

I vår masteroppgave er ansvarlighet relevant på flere nivåer, og det inkluderer etisk ledelse, ansvarlig beslutningstaking, og ansvar for organisatorisk kultur og medarbeidere. TLG har interaksjon med sine omgivelser og har et ansvar for disse, både innen egen organisasjon og utover. Ansvarlighet er et nøkkelbegrep og kritisk for etikken i toppledergruppen, og kan muligens være en faktor som påvirker fungeringen av en toppledergruppe og dermed også effektiviteten av denne.

Etiske utfordringer og ansvarlighet i beslutningsprosesser

Etiske utfordringer i TLG på Sørlandet og toppledergrupper generelt, kan man finne i mange prosesser - blant annet hvordan beslutninger tas og hvordan lederne balanserer ulike interesser. Slik vi har beskrevet i oppgaven står en TLG ovenfor mange beslutninger som påvirker deres omgivelser, og ansvarlig ledelse er å sikre at beslutningene som tas er det beste for organisasjonen og samfunnet. I oppgaven vår viser funnene at ledergrupper på Sørlandet har en

høy grad av tilfredshet med samarbeidsevnen og de opplever høy produktivitet i møtene. Dette kan si noe om etisk kompass og ansvarsfølelse blant medlemmene, men slike aspekter er viktige og dette er noe som bør nedfelles som overordnet mål for TLG og dens medlemmer.

En TLG må vurdere langsiktige konsekvenser av sine beslutninger og må integrere bærekraftige praksiser som må være forankret i organisasjonens strategier, slik de viser ansvarlig beslutningstaking og handlekraft. Tydelig kommunikasjon er viktig når ledergrupper eksempelvis diskuterer investeringer eller strategiske endringer, slik at det er lettere å ha et etisk fokus - som inkluderer å ta hensyn til miljømessige konsekvenser, sosiale forhold og hvilke økonomisk påvirkning beslutningene har på omgivelsene .

Oppsummert kan man si at organisasjonen ikke bare må fokusere på økonomisk vekst, men må være bevisst på hvordan TLG beslutninger og organisasjonens aktiviteter påvirker både interne og eksterne interessenter. Ansvarlig ledelse vises gjennom etiske beslutninger og hvordan en TLG viser samfunnsansvar.

Det kan sies at ansvarlig møteledelse er en viktig komponent for å sikre at TLG fungerer best mulig. Vi har sett på relasjonelle forhold mellom medlemmene, men også strukturelle forhold både før-, under- og etter ledermøtene. Vår studie viser at møtene i TLG på Sørlandet generelt er kortere enn nasjonalt gjennomsnitt, noe som kan ha både positive og negative konsekvenser. Korte møter kan indikere effektiv bruk av tid, men kan også bety at komplekse saker ikke får tilstrekkelig tid til grundig diskusjon.

Her kan vi se nærmere på bruken av agendaer i toppleder møter, hvor vi har funnet at langt fra alle TLG benytter agenda ved toppleder møter. For å balansere at sakene blir grundig behandlet og samtidig sørge for at ledermøtene blir effektive, bør TLG implementere klare agendaer som blir distribuert god tid i forkant - slik at medlemmene får mulighet til optimal forberedelse til de ulike sakene. På denne måten øker muligheten for ansvarlige beslutningsprosesser, og dette øker sannsynligheten for at flere kommer til ordet, det blir mer rom for diskusjon og refleksjon før en beslutning tas.

Likestilling, kjønnsbalanse og sammensetning av TLG

En annen dimensjon av ansvarlighet er kjønnsbalanse, likestilling og inkludering i TLG og organisasjonen ellers. Vår studie viser at kjønnsbalansen i TLG på Sørlandet er bedre enn

nasjonalt gjennomsnitt, med en høyere andel kvinnelige medlemmer. Ved ansvarlig ledelse er dette positivt, da vi ser at mangfold i ledergrupper ofte fører til bedre beslutningsprosesser og mer inkluderende arbeidsmiljø. Likevel er det fortsatt en utfordring at topplederposisjoner i stor grad holdes av menn. Ansvarlige organisasjoner må aktivt arbeide for å rekruttere og fremme kvinner til disse posisjonene, og sørge for at kjønnsbalansen reflekteres også i toppledelsen.

For å oppnå bedre kjønnsbalanse og inkludering, må TLG utvikle strategier som fremmer likestilling. I flere bransjer har vi sett ulike mentorprogrammer for kvinnelige ledere, noe som også kan bidra til å ansvarliggjøre flere. TLG kan gjøre tiltak for å sikre at rekrutteringsprosesser er rettferdige og inkluderende, og det er viktig å skape en arbeidskultur som støtter work-life balance for alle ansatte. En organisasjon bør sette mål for kjønnsbalanse og inkludering og rapportere denne fremdriften mot disse målene som en del av deres bærekraftsrapporter - slik at disse strategiene blir kommunisert til hele organisasjonen.

Utdanningsnivå i TLG og lederutvikling

Utdanningsnivået i TLG på Sørlandet viser en større variasjon sammenlignet med nasjonale data. Selv om en høy andel av lederne har fem års høyere utdanning, er det flere som kun har videregående utdanning. Lederne må ha nødvendig kompetanse til å ta informerte og etiske beslutninger. Ansvarlighet i ledelsen kan oppnås gjennom kontinuerlig lederutvikling og etterutdanning - samt teamutvikling av ledergruppen. Kompetanseheving og utviklingsprogrammer for sine TLG bør være nedfelt i strategier, da dette kan bidra til bedre beslutningstaking og ansvarlighet.

Ansvarlig ledelse innebærer også at lederne har en god og bred forståelse av etiske grunnprinsipper, som også inkluderer kunnskap om gjeldende lover og regler, kunnskap om etisk teori, og at de har evnen til å identifisere og analysere etiske dilemmaer.

Å være leder krever ferdigheter i å navigere komplekse situasjoner, hvor man må balansere ulike interesser og hvor konsekvensene kan påvirke flere - ikke bare i egen organisasjon. For å øke ledernes kompetanse til å kunne navigere trygt i slike problemstillinger, bør lederutviklingsprogrammer inkludere etikktraining og workshops som tar for seg relevante etiske problemstillinger.

Relasjoner og psykologisk trygghet i TLG

Ansvarlighet i TLG handler også om relasjonelle prosesser og psykologisk trygghet blant medlemmene. Funnene i studien vår viser at TLG på Sørlandet opplever høy grad av tilfredshet med samarbeidsevnen, men det er også rapportert om relasjonelle konflikter og mangel på psykologisk trygghet i noen grupper. Ifølge Bang og Midelfart (2019) må medlemmene føle seg trygge slik at de kan uttrykke sine meninger og bekymringer uten frykt for negative konsekvenser. Åpen kommunikasjon, teambygging og lederskapsutviklingsprogrammer, kan bidra til å oppnå dette. For å være ansvarlig må lederne jobbe strukturert for å skape en kultur der det er fokus på å bygge tillit og gjensidig respekt.

Et annet nøkkelkonsept i strategien til Handelshøyskolen ved UiA, er "innovativ". Psykologisk trygghet i en TLG er avgjørende for både innovasjon og læring i organisasjoner. Når medlemmer av TLG føler seg trygge til å dele ideer og utfordringer, kan dette bidra til forbedring av interne prosesser og bedre tilpasning til endringsprosesser. En leder er ansvarlig ved å fremme psykologisk trygghet, og dette kan gjøres ved å tilrettelegge for åpen dialog, vise sårbarhet ved å innrømme egne feil, og oppmuntring til tilbakemeldinger (Mogård, Rørstad, & Bang, 2022)

En TLG må være bevisst på den rollen den har, og den påvirkningskraften den har på alle medarbeidere og hele organisasjonen. Den må utvise ansvarlighet for kulturen i organisasjonen, og må fremme en kultur der etisk atferd, respekt og inkludering er sentralt.

Funnene i vår studie viser at TLG på Sørlandet generelt har høy grad av tilfredshet med samarbeidsevnen og opplever høy produktivitet i møtene. Samtidig er det områder som kan forbedres, spesielt når det gjelder håndtering av relasjonelle konflikter, fokus på psykologisk trygghet, og de strukturelle aspektene rundt ledermøtene.

For å styrke ansvarligheten i de ulike aspektene, bør TLG utvikle klare etiske retningslinjer, investere i lederutviklingsprogrammer, og fremme en kultur som de også kommuniserer tydelig. Det kan være mange fordeler ved å integrere disse prinsippene i TLG daglige praksis, og dette kan ikke bare forbedre sin TLGs egen effektivitet, men også bidra positivt til organisasjonen og samfunnet rundt organisasjonen.

Gjennom denne refleksjonen over begrepet "ansvarlig" i lys av vår masteroppgave, har jeg fått en dypere forståelse av viktigheten av ansvarlighet i ledelse og de prosessene ledere står ovenfor.

Arbeid med denne masteroppgaven og EMBA studien i sin helhet har gitt ytterligere forståelse av viktigheten som akademia har for næringslivet.

I lys av funnene i vår studie og refleksjonene i dette notatet, er det klart at ansvarlighet er et sentralt element i mange av de variablene vi har undersøkt. Ansvarlighet er en viktig komponent for å oppnå effektive og etiske toppledergrupper.

Arbeidet med masteroppgaven har ellers fått meg til å reflektere over det arbeidet som ligger bak forskning, og hvor viktig forskningsarbeid er for å forstå komplekse sammenhenger. Dette arbeidet har ført til at jeg har fått enda mer kritisk blick mot informasjon som blir presentert. Gjennom hele studiet har jeg reflektert over viktigheten av kontinuerlig læring, og har sett hvor viktig det er å knytte teoretisk kunnskap til praktisk erfaring. I min situasjon har jeg en utdanning innen økonomi, som har gitt et bra grunnlag for min gründervirksomhet. Jeg har lært mye på min vei innen privat næringsliv, og jeg har tenkt at mye av det jeg har lært ikke står i lærebøker. Egenerfart og ervervet praktisk kunnskap har absolutte sin verdi, men jeg har flere ganger gjennom min reise under EMBA utdanningen innsett verdien av denne erfaringsbaserte videreutdanningen. Jeg kan relatere og tilegne meg teoretisk kunnskap og videreutvikle kompetansen på en annen måte idag, enn hva tilfellet var ved starten av min yrkeskarriere.

Selv om man nå er ved veis ende, og at masteroppgaven herved markerer et punktum - så vil jeg stadig strebe etter ny kunnskap og videreutvikling av min kompetanse.

Igor Salai

Kristiansand, 02.06.2024

Bang, H., & Øverland, H. (2009). *Effektive ledergrupper: Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, H., & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper: Teori og praksis* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Søderholm, G. W. (2010, Januar 3). "Glokal" kommunikasjon og kultur; Regionale forskjeller i forretningskultur i Norge. MAGMA. doi: <https://doi.org/10.23865/magma.v13.636>

Mogård, E. V., Rørstad, O. B., & Bang, H. (2022, Desember 27). The relationship between psychological safety and management team effectiveness: The mediating role of behavioral integration. *International journal of Environmental research and public health*.

Refleksjonsnotat

Evy Cecilie Le Page

Masteroppgave ORG 954 Executive Master of Business Administration (EMBA)

Handelshøyskolen Universitetet i Agder

«Internasjonal»

Innhold

Introduksjon	3
Begrepet «Internasjonalt»	4
Referanser	10

I forbindelse med avsluttende masteroppgave ved Handelshøyskolen er studentene forpliktet til å skrive et individuelt refleksjonsnotat. Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder er AACSB-akkreditert. Refleksjonsnotatet skal bidra til kontinuerlige forbedring av studiene ved Handelshøyskolen samt er et krav i forbindelse med opprettholdelse av Universitetet i Agder, Handelshøyskolens akkreditering. Et refleksjonsnotat gir meg som student muligheten til å reflektere over egne erfaringer, kunnskaper og ferdigheter i lys av teori og praksis knyttet til gjennomført studie EB MBA ved Handelshøyskolen ved UIA. Det vil således fungere som en oppsummering av den lærings- og utviklingsprosessen som har funnet sted gjennom mitt studieløp.

Introduksjon

Handelshøyskolens visjon er «co-creating of tomorrow`s knowledge» (School of Business and Law, University of Agder, 2021). Allerede tidlig i studiet fikk jeg stiftet bekjentskap med begrepet «samskapning». I emnet Human Resource var samskapende organisasjoner tema koblet til teameffektivitet. Hva er det, og hva er kritiske faktorer for et teams effektivitet team? (McIntyre & Salas, 1995). I tillegg hva er god ledelse? (Martinsen, 2015).

Forelesers kunnskap koblet med til engasjerende presentasjonsferdigheter og levende organisasjoner gjorde inntrykk. Dette bidro senere også inn i valg av tema for masteroppgave.

Organisasjoner opererer i dag i et komplekst landskap med økende trusler, men også muligheter for innovasjon og samfunnsengasjement. Der ledelse utøves i en kontekst preget av et trusselbilde, der sikkerhet er gått fra bare å være et statlig anliggende til å bli en viktig oppgave i private og offentlige virksomheter. Dette er knyttet til geopolitiske trender, flere fiendtlige aktører med økende risiko for cyberangrep (World Economic Forum, 2024).

Det har siste 50 årene avstedkommet utallige studier og forskningsartikler knyttet til ledelse, samt effektivitet i team og ledergrupper, også i Norge (Bang & Midelfart, 2019). Gillian Warner Søderholm finner støtte for at det eksisterer regionale forskjeller i forretningskultur i Norge (Søderholm, 2010). Funn knyttet til Sørlandet viser at ledere på mindre direkte, konfliktsky og mer konsensusorienterte. Det skulle da trolig også påvirke TLGs effektivitet. «Er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive enn i landet for øvrig»? (Salai & Le Page, 2024). Dette ønsket vi å undersøke gjennom å gjøre en kvantitativ sammenligningsstudie opp imot Bang og Øverland`s studie av norske TLG (Bang & Øverland, 2009).

Studien kan derfor også kobles til Handelshøyskolens slagord; «*Regionally connected-globally engaged*» (School of Business and Law, University of Agder, 2021, s. 2).

Vår studie viser at vi ikke har statistisk belegg for at TLG på Sørlandet er mindre effektive. Våre funn viser tvert om at TLG på Sørlandet scorer positivt på flere av faktorene, i Bang og Midelfarts modell for effektive ledergrupper (2019), som er positivt korrelert med effektivitet. Imidlertid finner vi også funn som kan knyttes til dysfunksjonelle gruppeprosesser, som dermed også er mer negativt korrelert med effektivitet.

Begrepet «Internasjonalt»

Handelshøyskolen ved Universitet i Agder har identifisert tre sentrale begreper de anser som spesielt relevant for fagfolk og studenter innenfor økonomiske og administrative fag. «internasjonal», «innovativ», og «ansvarlig» (School of Business and Law, University of Agder, 2021). Jeg har fått i oppdrag å benytte ett av disse begrepene knyttet til «internasjonalt» som grunnlag for mitt refleksjonsnotat knyttet til masteroppgaven. Notatet skal utforske hvordan begrepet «internasjonalt» påvirker TLG på Sørlandet. Hvordan påvirkes disse av internasjonale trender og krefter? I tillegg hvordan kan TLG på Sørlandet håndtere disse trendene og kreftene.

Næringslivet på Sørlandet er mindre variert enn ellers i landet, og står foran unike muligheter, spesielt knyttet til blå/grønn industri (NHO Agder, 2024). Dersom bedriftene og organisasjonene på Agder skal klare dette er de avhengige av effektive og velfungerende TLG. Det stiller krav til gode beslutninger og veivalg, samt krav til innovasjon, nyskapning og samskapning. Den økende kompleksiteten og usikkerhet i verden påvirker organisasjoner og ledelse, med behov for tilpasning og samordning i et dynamisk miljø- så også på Sørlandet.

Begrepet «internasjonal» i relasjon av TLG på Sørlandet kan knyttes til grad av globalisering, kulturelt mangfold, bærekraft og teknologisk utvikling for å nevne noen. Verden er tett bundet sammen og trender og krefter påvirker både organisasjoner i privat og offentlig sektor.

Sørlandet, med sin geografiske beliggenhet og industrielle profil, gir et interessant perspektiv på hvordan globale trender og krefter påvirker TLG og beslutningsprosesser. Selv om vi ofte tenker på dette i forhold til privat sektor, påvirkes også virksomheter i offentlig sektor av den globale verden. I refleksjonsnotatet har jeg valgt å fokusere på begrepet «internasjonalt» i TLG i relasjon av privat næringsliv på Sørlandet. I mitt refleksjons notat valgt å avgrense min refleksjon med vekt knyttet til privat sektor.

Internasjonalisering og lokale ledelsesstrukturer

En av mine tidlige refleksjoner i arbeidet med master oppgaven var hvordan internasjonalisering har formet ledelsesstrukturer på Sørlandet. Selskaper og bedrifter i regionen er avhengige av internasjonale markeder for salg, anskaffelser, ressurser og teknologi. Det krever at TLG på Sørlandet tilpasser seg global tankegang samtidig som de evner å opprettholde lokal forankring. Lokale bedrifter må også forstå og tilpasse seg globale markedsdynamikker, som følge av økte fra myndigheter og interessenter. Effektive og velfungerende TLG vil kunne utgjøre en sentral faktor som kan vise seg å være avgjørende for deres suksess. Bedrifter og selskapet på Sørlandet står overfor geopolitiske krefter som handelskriger og politiske endringer. Dette ble ekstra tydelig ved fjorårets strømkrise. Dersom bedrifter på Sørlandet skal lykkes vil det kreve en bevisst strategi og tilpasning til de globale trendene.

Sørlandet har imidlertid flere verdensledende bedrifter i nisjemarkeder (Næringsforeningen i Kristiansand, 2017). Disse bedriftene har hatt ambisiøse ledere og ledergrupper som har satt klare mål og fokusert på innovasjon innenfor sitt segment. Flere av disse bedriftene har en lang historie, og felles for mange av dem er også at de er lokalisert i utkant strøk. Det viser at mulighetene til å lykkes internasjonalt er der, men krever bevisst strategi om målene skal nås.

Kulturelt mangfold, kompetanse og «internasjonalt»

Internasjonalt samarbeid gir muligheter for å utveksle kunnskap og kompetanse. Internasjonalisering kan også medføre et økt fokus på kulturelt mangfold innen TLG på Sørlandet. Sørlandet har hatt utfordringer med å tiltrekke seg kompetanse (Agder Fylkeskommune, 2024). Flere bedrifter rekrutterer nå også aktivt medarbeidere og ledere med internasjonal kompetanse for å styrke sin konkurranseevne. Kristiansand kommune har i den forbindelse også etablert et eget kontor som bistår og samarbeider med selskaper med behov, også der bedrifter rekrutterer ansatte utenfor Norge (Business Region Kristiansand, 2024)

Hvordan det kulturelle mangfoldet er i toppledergrupper på Sørlandet mangler vi kompetanse om, utover hvordan de rent demografisk er sammensatt basert på alder, utdanning og kjønn (Salai & Le Page, 2024). Forskingen er også inkonsistent i forhold til om økt kulturelt mangfold er positivt korrelert med effektivitet (Bang & Midelfart, 2019) .

Kulturelt mangfold kan imidlertid bringe med seg ulike lederstiler og perspektiver og bidra til innovasjon og kreativitet. Imidlertid kan det også kan lede til utfordringer knyttet til kommunikasjon og samarbeid, som ledere og kolleger må være bevisste på.

Mangfold i toppledergruppene gir også muligheter til å tiltrekke seg et bredere spekter av talenter og ideer. Imidlertid krever det bevissthet, ikke bare på Sørlandet, i forhold til arbeid for å skape en inkluderende kultur der de ulike perspektivene blir verdsatt og inkludert. Dette kan inkludere et spenn fra kunnskap om kultur og forskjellighet, men også trening i språk- og kommunikasjons ferdigheter.

Teknologisk utvikling og «internasjonalt»

Teknologisk utvikling og digitalisering har gjort det lettere for bedrifter på Sørlandet å samhandle globalt, men det krever også at de holder tritt med endringer som gjerne skjer raskt. Digitalisering og fremveksten av kunstig intelligens påvirker og utfordrer ikke bare forretningsmodell i bedrifter på Sørlandet, men også hvordan de operer og konkurrerer. Dette skaper behov for toppledere og ledere som forstår og anvender nye teknologier. I tillegg må TLG klare å integrere disse i sine strategiske planer. Organisasjoner som ikke tilpasser seg raskt nok, risikerer å bli utkonkurrert av mer teknologisk avanserte konkurrenter fra inn- og utland.

Hvorvidt TLG på Sørlandet er i stand til å holde tritt i når det gjelder teknologi og digital transformasjon gjenstår å se, men historien viser at bedrifter på Sørlandet har evnen.

Oceneering Rotator et eksempel på bedrifter på Sørlandet som har lykket, der de gjennom fokus på innovasjon, nærhet til kunder og fremtidsrettet arbeid har hatt suksess (Næringsforeningen i Kristiansand, 2017). Jeg tror også Sørlandet i fremtiden vil få flere «verdensmestre», og følger spent med på hvordan Morrøys nylig bygde batteri fabrikk evt. kan bli en ny global storindustri.

Bærekraft og internasjonalisering

Bærekraft er en annen viktig dimensjon som påvirkes av internasjonale trender og krefter. Globale krav til miljøvennlig drift og sosialt ansvar tvinger frem endringer i hvordan bedrifter på Sørlandet opererer. På Sørlandet har TLGer nå en unik mulighet til å gå foran som gode eksempler ved å integrere bærekraft i sine strategier.

Bedrifter på Sørlandet kan gjennom å investere i utvikling av bærekraftige produkter og prosesser øke sine konkurransefortrinn. REC Solar viste f.eks. at det var mulig ved hjelp av teknologi, prosesser og kompetanse fra morselskap i Singapore å produsere nytt råstoff fra utgåtte solcelle paneler. Imidlertid klarte ikke selskapet å sikre et stort nok produksjonsvolum og kombinert med høye energikostnader ble selskapet avvirket i 2023. Mitt poeng og refleksjon er imidlertid at det er mulig.

Maritim sektor har stått sterkt på Sørlandet og kan for eksempel utvikle mer miljøvennlige skipsteknologier eller implementere energieffektiviserende tiltak. Dette vil kreve en kombinasjon av teknologisk innovasjon og strategisk planlegging.

TLG på Sørlandet kan bidra ved å sikre at hele forsyningskjeden, fra råmateriale til ferdige produkt oppfyller høye etiske og miljømessige standarder. Dette kan inkludere samarbeid med leverandører for å sikre bærekraftig praksis og investering sporbarhets teknologier som blockchain for å sikre transparens og ansvarlighet.

Ved å kommunisere åpent om sin bærekrafts innsats og sine resultater kan TLG lede arbeidet med å bygge tillit. Der de også kan vise «innsiden ut» ved å publisere åpent og ærlig om hvordan de aktivt arbeider med å nå målene knyttet til de globale initiativene knyttet til FNs bærekraftsmål (FN Sambandet, 2024).

Håndtering av internasjonale trender og krefter

For å håndtere internasjonale krefter og trender, må toppledergrupper på Sørlandet utvikle strategier og intervensjoner som kombinerer global forståelse med lokal handling (Cummings & Worley, 2009).

Dette kan innebære intervensjoner knyttet til:

- Kompetanseutvikling

Der det er nødvendig å investere i opplæring og utvikling av ledere og ansatte for å sikre at de har nødvendig kompetanse for å møte globale utfordringer.

Dette innebærer ikke bare teknologisk kompetanse, men ferdigheter innenfor ledelse av organisasjoner, kommunikasjon og kulturforståelse.

- **Nettverksbygging**

I en tid med digital transformasjon er det viktig å skape og vedlikeholde internasjonale nettverk som kan gi innsikt i globale trender.

Toppledergrupper kan ha nytte av å dra på internasjonale kurs og konferanser samt delta på utviklings- og samarbeids prosjekter med utenlandske partnere. Der de gjennom aktiv deltakelse i internasjonale handelsorganisasjoner og nettverk kan få verdifull informasjon samt knytte kontakter. Det er forhold som kan bidra og være avgjørende for deres suksess og videre samhandling – også internasjonalt.

- **Teknologiinvesteringer**

TLG kan gjennom beslutninger velge å satse på teknologi som muliggjør en effektiv drift og konkurransekraft på et globalt nivå. Dette kan inkludere investeringer i digital infrastruktur, automatisering og kunstig intelligens.

Dersom TLG ønsker å være effektive og velfungerende er i stand til å vurdere og implementere ny teknologi på en måte, som passer deres behov og strategiske mål nasjonalt, regionalt og globalt.

Utfordringer og muligheter

Internasjonal samhandling gir muligheter, men også utfordringer for bedrifter og TLG på Sørlandet. Kontinuerlig tilpasning og fleksibilitet er nødvendig i dynamiske og uforutsigbare internasjonale markeder. Kulturelle forskjeller og kommunikasjon kan være utfordrende. Derimot kan TLGs evne å håndtere dette og investere i kulturell kompetanse og gode kommunikasjonsstrategier utgjøre nøkkelfaktorer.

Vekst og innovasjon kan oppnås gjennom samhandling. Det samme gjelder tilgang til nye markeder og teknologier, men det krever proaktivitet, risikovilje og samarbeid på tvers av virksomheter, regioner- både nasjonalt og internasjonalt.

Konklusjon og fremtidige perspektiver

Studiet og forskningsprosessen knyttet til TLG på Sørlandet har bidratt til faglig og personlig utvikling. Gjennom muligheten til å tilegne meg kunnskap og i praktiske case og arbeider, nå senest masteroppgaven, hvor jeg har fått trene på akademisk arbeid. Det har bidratt med

innsikt i hvilken ressurs og mulighet et universitet og akademia kan bidra med i tett, samskaping med organisasjoner og studenter. Fremover vil det være viktig for TLG på Sørlandet å fortsette å utvikle sine internasjonale strategier. Globalisering og teknologisk utvikling viser ingen tegn til å avta.

Evy Cecilie Le Page- 2024

Referanser

- Agder Fylkeskommune. (2024, Januar 6). *www.adgerfk.no*. Hentet fra <https://agdertall.no/>
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal .
- Bang, H., & Øverland, K. N. (2009). *Rapport 2009 Norske toppledergrupper- Hvem er de, hva gjør de og hvor effektive er de?* Oslo: Psykologisk Institutt ved Universitet i Oslo.
- Business Region Kristiansand. (2024, Mars 2). <https://www.thisisagder.no/varbusiness/>.
Hentet fra <https://www.thisisagder.no/varbusiness/>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization, Development & Change 10th*. Cengage Learning.
- FN Sambandet. (2024, Januar 9). <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>. Hentet fra <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and Managing for Team Performance:Emering Principels from Complex Enviroments. I R. A. Guzzo, & E. Salas, *Team Effectivness and Decision Making in Organizations* (ss. 9-45). Jossey-Bass.
- NHO Agder. (2024, Mars 6). nho.no/agder. Hentet fra nho.no/reionkontor/nho-agder/om-nhoagder/naringslivet-i-agder/: <https://www.nho.no/regionkontor/nho-agder/om-nhoagder/naringslivet-i-agder/>
- Næringsforeningen i Kristiansand. (2017, Juni 6). *Industrien på Sørlandet har flere verdensmestre: Hva har de til felles?* Hentet fra [nikir.no/industrien-pa-sorlandet](https://www.nikr.no/industrien-pa-sorlandet): <https://www.nikr.no/industrien-pa-sorlandet-har-flere-verdensmestere-hva-har-de-til-felles>
- Salai, I., & Le Page, E. C. (2024). *Er toppledergrupper på Sørlandet mindre effektive !* Kristiansand: Universitet i Agder, Handelshøyskolen.
- School of Business and Law, University of Agder. (2021). *Strategic Framework 2021-2024*. Kristiansand: Universitetet i Agder, Handelshøyskolen.
- Søderholm, G. W. (2010). "GLOKAL" kommunikasjon og kultur:Regionale forskjeller i forretningskultur i Norge. *MAGMA 0310*, ss. 20-28.
- World Economic Forum. (2024). *The Future of Growth Report 2024*. Geneve: World Economic Forum.