

Norske toppledergruppers formål: utvikling av en formålstypologi

Andrea Berger og Mette Harr



Master i arbeids- og organisasjonspsykologi

Psykologisk Institutt

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2013

Forord

Vi ser tilbake på dette innholdsrike året med en god følelse, og det er mange som fortjener en takk for verdifulle bidrag.

Først og fremst en stor takk til vår hovedveileder Henning Bang for et unikt engasjement og et uvurderlig samarbeid. Du har vært en stor inspirasjonskilde og en god sparringspartner. Det er ikke alle forunt å ha en veileder som prioriterer sine studenter så høyt i en hektisk hverdag, og vi er stolte av å ha fått være en del av ”Team Bang”. Teammedlem og biveileder Dag Erik Eilertsen fortjener også i den forbindelse en stor takk for verdifulle bidrag og synspunkter på de metodiske utfordringene vi har møtt i denne studien.

Utover kjerneteamet er det også mange som har bidratt til at vi sitter igjen med følelsen av å ha hatt en god prosess.

Vi vil takke alle nåværende og tidligere medstudenter for gode og tankevekkende innspill. Vi tar med oss mange gode minner fra ”lesesalen vår” videre på livets landevei.

Det er vel også på tide å takke familien for verdifulle bidrag gjennom mange studieår, dere har vært et godt støtteapparat underveis.

Ikke minst vil vi applaudere Jonathan og Magnus som stadig har reddet humøret med ”krisehjelp”, gode matpakker og ferdige middager når vi kommer hjem. Vi elsker dere, moderne menn!

Til sist er det en fornøyelse å kunne takk hverandre for et fantastisk samarbeid, hvem skulle tro at dette kunne gå så bra?

Oslo, mai, 2013

Andrea Berger og Mette Harr

Sammendrag

Å ha et klart og tydelig formål med toppledergruppen er en viktig forutsetning for å fungere effektivt. Det finnes imidlertid ingen empirisk forskning på hvilke formål toppledergrupper i realiteten har. Dette motiverte oss til å undersøke hva ledere i norske toppledergrupper mener er formålet med toppledergruppen de sitter i. 490 ledere fra 81 norske toppledergrupper besvarte følgende åpne spørsmål i et spørreskjema: ”Hva mener du er formålet med ledergruppen deres?”. Ved å benytte tematisk analyse identifiserte vi seks hovedformål med toppledergrupper: styre organisasjonen, sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon, rådggi og støtte hverandre, sikre lønnsomhet og tilpasningsevne, drive endring og utvikling samt å skape en god arbeidsplass. De seks hovedformålene presenteres som en typologi, med underordnede formål. Formålstypologien støttes av litteratur om toppledergruppers funksjon og ansvar, og/eller av forskning på effektiv lederatferd. Alle de seks hovedformålene blir trukket frem uavhengig av kjønn, rolle i toppledergruppen og sektor (offentlig forvaltning og Norges største bedrifter). Samtidig indikerer funnene variasjon i hvor ofte respondentene fra de ulike undergruppene trekker frem de forskjellige hovedformålene. Denne variasjonen kan delvis forklares av forskning.

Innholdsfortegnelse

TOPPLEDERGRUPPERS FORMÅL	1
HVA ER ET FORMÅL?	2
HVA VET VI OM TOPPLEDERGRUPPERS FORMÅL?	4
HVORFOR BØR TOPPLEDERGRUPPER HA ETABLERTE FORMÅL?	4
ETABLERING AV FORMÅL FOR TOPPLEDERGRUPPER ER VANSKELIG	6
HENSIKTEN MED DENNE STUDIEN	7
METODE	8
FORSKNINGSPROSJEKT OG RESPONDENTER	8
DATAMATERIALET	9
VALG AV ANALYSEMETODER	9
TEMATISK ANALYSE	10
STATISTISKE ANALYSER	13
RESULTATER	14
TEMA 1: STYRE ORGANISASJONEN	15
TEMA 2: SIKRE EN HELHETLIG OG SAMKJØRT ORGANISASJON	16
TEMA 3: STØTTE OG RÅDGI HVERANDRE	18
TEMA 4: SIKRE LØNNSOMHET OG TILPASNINGSEVNE	19
TEMA 5: DRIVE ENDRING OG UTVIKLING	20
TEMA 6: SKAPE EN GOD ARBEIDSPASS	21
FREKVENSFORDELING AV MENINGSENHETER PÅ TEMAER OG KODER	21
FORSKJELLER I UNDERGRUPPER	23
DISKUSJON	26
VURDERING AV TYPOLOGIEN I LYS AV FORSKNING PÅ TOPPLEDERGRUPPER	26
VURDERING AV TYPOLOGIEN I LYS AV FORSKNING PÅ EFFEKTIV LEDERATFERD	29
FORMÅL SOM UTTRYKK FOR ØNSKET MERVERDI	32
FORSKJELLER MELLOM KVINNER OG MENN, TOPPLEDERGRUPPERLEDERE OG -MEDLEMMER	33
FORSKJELLER MELLOM OFFENTLIG FORVALTNING OG DE STØRSTE BEDRIFTENE	34
TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER	35
BEGRENSNINGER VED STUDIEN	36
VIDERE STUDIER	38
KONKLUSJON	39
REFERANSER	41
VEDLEGG 1: RETNINGSLINJER FOR INNDELING I MENINGSENHETER	48
VEDLEGG 2: RETNINGSLINJER FOR KODING	51

Toppledergruppers formål

”Toppledergruppe” er et relativt nytt begrep som ble introdusert i forskningslitteraturen på begynnelsen av 1980-tallet (Bourgeois, 1980; Hambrick, 1995). Det å lede en organisasjon er en kompleks oppgave som krever samarbeid mellom flere individer for å oppnå gode resultater (Hambrick, 1994). Det synes også å ha etablert seg en generell oppfatning i organisasjoner om at gruppearbeid gir bedre resultater enn summen av enkeltindividers arbeid (Nadler, 1998). Dette har resultert i at det de siste 30 årene har blitt vanlig at organisasjoner styres av toppledergrupper (Barnett & McCormick, 2012; Wageman & Hackman, 2010).

Det finnes ulike oppfatninger av hvem som utgjør organisasjonens toppledergruppe. I tråd med Hambrick (2010), Hambrick og Mason (1984) og Katzenbach (1998) defineres en toppledergruppe i denne studien som *en relativt liten gruppe bestående av de mest innflytelsesrike lederne på toppen av organisasjonen - som regel organisasjonens øverste leder, og de som rapporterer direkte til han eller henne*. Hambrick og Mason presenterte i 1984 en teori (*upper echelon theory*) som postulerer at toppledergruppens demografiske sammensetning påvirker organisasjonens resultater og prestasjoner (Hambrick & Mason, 1984). Det har siden blitt gjennomført mange empiriske studier for å undersøke gyldigheten av denne teorien. Carpenter, Geletkanycz, og Sanders (2004) oppsummerer et utvalg av disse studiene, og konkluderer med at ”ample empirical evidence now exists to suggest that executives ’matter’ to organizations” (s.768). Til tross for toppledergruppens sentrale betydning i organisasjonen finnes det relativt lite forskning på denne typen grupper, til sammenligning med for eksempel prosjektgrupper (Nixon & Littlepage, 1992; Wageman, Gardner, & Mortensen, 2012). Hambrick stilte i 1995 spørsmål om hvorvidt det er de riktige og viktige problemstillingene forskningslitteraturen på toppledergrupper har fokusert på. Han mente at de som har forsket på toppledergrupper har glemt å stoppe opp og reflektere over hva slags kunnskap som egentlig trengs, og hva som mangler (Hambrick, 1995). Et område det ser ut til å mangle kunnskap om er blant annet *hvilke formål* toppledergrupper har (Katzenbach, 1997; Wageman, Nunus, Burrnuss, & Hackman, 2008). Allikevel hevder flere organisasjonsforskere at det er viktig for toppledergrupper å ha etablert et klart formål (Allaire, 1998; Bang & Midelfart, 2012; Hackman, 2002; Klein et al., 2009; Locke og Latham, 1990; Nadler 1998; Wageman et al., 2008; Weldon & Weingart, 1993). Med bakgrunn i dette ønsker vi i denne studien å undersøke hvilke formål norske toppledergrupper har.

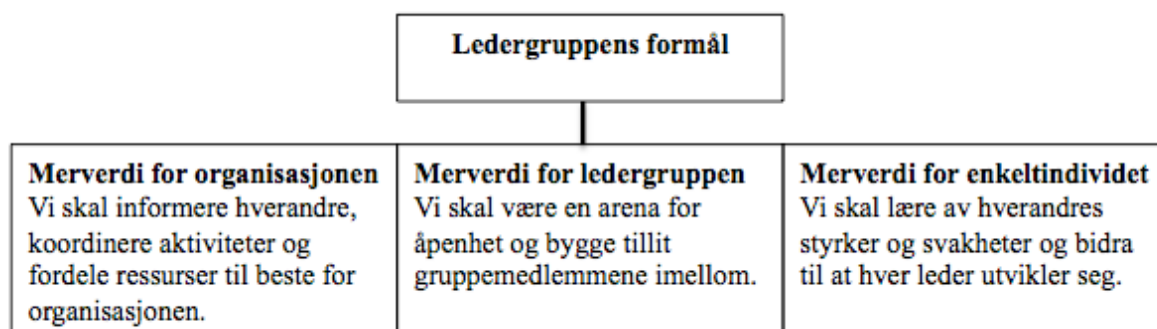
Hva er et formål?

Å studere toppledergruppers formål er utfordrende da det er vanskelig å vite hva som egentlig ligger i begrepet *formål*. Det er mye uklarheter i litteraturen, og en lite konsistent begrepsbruk. I ordbøkene ser man at et formål kan sies å være et mål som er satt for en gruppe, en hensikt, noe man prøver å virkeliggjøre, et resultat man ønsker å oppnå (Bø, Hageberg, Killingbergtrø, Nordlie, & Pedersen, 1994; Gundersen, 2000; Webster's new encyclopedic dictionary, 1993). Når team og toppledergruppers formål omtales i engelskspråklig organisasjonslitteratur, benyttes ofte begrepet *purpose* (se for eksempel Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009; Katzenbach, 1997; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990; Wageman & Hackman, 2010). Det brukes også andre begreper i litteraturen som omhandler toppledergruppers formål, for eksempel *compelling direction* (se for eksempel Burke et al., 2006; Hackman, 2002; Wageman et al., 2008) og *objective* (Bourgeois, 1980; Yukl, 2012).

Det er som nevnt lite forskning og litteratur som spesifikt omtaler toppledergruppers formål. Det er imidlertid flere som diskuterer toppledergruppers *funksjon* (se for eksempel McGrath, 1962; Wageman et al., 2008; Wageman & Hackman, 2010) og *ansvar* (se for eksempel Allaire, 1998; Ancona & Nadler, 1989; Berg, 2005; Carpenter et al., 2004; Cohen & Bailey, 1997; Drath et al., 2008; Finkelstein et al., 2009; Hambrick, 1997; Katzenbach, 1997; Katzenbach & Smith, 1993; Menz, 2012; Nadler, 1998; Wiersema & Bantel, 1992). Begrepene *funksjon*, *ansvar* og *formål* er ikke nødvendigvis helt synonyme, men ettersom organisasjonslitteraturen bruker begrepene om hverandre kan det tyde på at forståelsen av begrepene er tilnærmet synonym. Wageman et al. (2008) bruker for eksempel *purpose* og *function* om hverandre, noe som kan forklares med at gruppens funksjon og gruppens formål er to sider av samme sak. Et eksempel på dette kan være at gruppens funksjon er å være et organ for informasjonsutveksling slik at formålet om at alle medlemmene er informerte oppnås. Som Wageman og Hackman (2010) påpeker er gruppens funksjoner avgjørende for å oppnå det overordnede formålet. Det synes logisk at en toppledergruppes ansvar vil påvirke hvilket formål den har. Eksempelvis sier Nadler (1998) at en toppledergruppe er en gruppe mennesker som tar på seg ansvaret for å utføre strategisk, operasjonell og institusjonell ledelse av organisasjonen. Dersom dette er gruppens ansvar kan man hevde at det å lede organisasjonen inngår som ett av toppledergruppens formål. Forskning og litteratur som omhandler toppledergruppers funksjon og ansvar vil derfor trekkes inn i diskusjonen om

toppledergruppers formål.

I tråd med ordbøkernes definisjoner av formål som er nevnt ovenfor, vil toppledergruppers formål reflektere resultater man ønsker å oppnå. Å ha et klart formål med toppledergruppen innebærer at alle medlemmene vet hvorfor toppledergruppen eksisterer, og hva den skal produsere (Bang & Midelfart, 2012). Dette betyr med andre ord at man er opptatt av hvilken merverdi toppledegruppen skaper. Ifølge Hackman (1990, 2002) skaper effektive ledergrupper merverdi på følgende tre resultatdimensjoner: 1) merverdi for organisasjonen, 2) merverdi for ledergruppen og 3) merverdi for det enkelte medlem. Dette gjelder også toppledergrupper ifølge Wageman et al. (2008). For at toppledergruppen skal være effektiv bør altså gruppens formål reflektere et ønske om å skape resultater på disse tre dimensjonene. Denne studien sier imidlertid ikke noe om hvilke resultater toppledergrupper faktisk skaper, men kan gi en indikasjon på hvilke resultater lederne ønsker å oppnå, gjennom å analysere hva de mener er toppledergruppens formål. I denne studien defineres formålet med en toppledergruppe som *det unike bidraget gruppen ønsker å tilføre organisasjonen, ledergruppen og/eller enkeltindividene*. Inspirert av Hackmans resultatdimensjoner (1990, 2002) og Wageman et al. (2008) illustrerer figur 1 et eksempel på formål som kan skape merverdi for organisasjonen, ledergruppen og enkeltindividene.



Figur 1. Eksempel på formål i tre resultatdimensjoner inspirert av Hackman (1990, 2002) og Wageman et al. (2008)

På bakgrunn av denne inndelingen blir det senere relevant å diskutere i hvilken grad formålene som kommer frem i denne studien fordeler seg på de tre resultatdimensjonene.

Hva vet vi om toppledergruppers formål?

I forskningslitteraturen om toppledergrupper gis det noen eksempler på ulike typer formål en toppledergruppe kan ha. For eksempel peker Allaire (1998) på typiske formål hos toppledergrupper som: optimalisering av organisasjonens resultater, informasjonsutveksling for å sikre beslutningsgrunnlag, utnytte medlemmenes kreativitet og kunnskap til fordel for helheten, lære av hverandre, og bygge tillit til hverandre. Disse eksemplene synes imidlertid ikke å være basert på empirisk forskning. Wageman et al. (2008) foreslår at det finnes fire typer toppledergrupper: 1) informasjonsgrupper, 2) konsulteringsgrupper, 3) koordineringsgrupper og 4) beslutningsgrupper. De fire typene toppledergrupper vil ha ulike formål som gjenspeiler deres funksjon. Eksempelvis vil formålet med en informasjonsgruppe være å ”gjøre medlemmene bedre informert, samstemte og i bedre stand til å gjøre jobben sin bra” (Wageman et al., 2008 s.36, vår oversettelse). Denne inndelingen er det nærmeste man kommer en allerede etablert oversikt over hvilke funksjoner og formål en toppledergruppe kan ha. Det fremgår imidlertid ikke tydelig hva slags forskning dette baserer seg på da de fire funksjonene kun blir presentert med referanse til ”mange års forskning” (Wageman et al., 2008; Wageman & Hackman, 2010). Det kan derfor virke som at det mangler systematiske og empiriske studier av hva toppledergrupper faktisk har som sine formål.

Hvorfor bør toppledergrupper ha etablerte formål?

En suksessfaktor for at grupper skal lykkes i sitt arbeid er at det er klart for medlemmene hva de skal oppnå i gruppen, at gruppen har et klart mål (Latham & Locke, 2006). Weldon, Jehn og Pradhan (1991) fant at etablering av en gruppes formål endret individenes atferd og hvordan de interagerer med hverandre, en endring som økte sjansen for måloppnåelse. Ifølge Locke og Latham (1990) vil klare mål bidra til gode resultater gjennom fire mekanismer: 1) mål retter oppmerksomheten mot relevante aktiviteter, 2) mål har en energifunksjon, 3) mål gir økt utholdenhet i medlemmenes innsats og 4) mål påvirker prestasjoner indirekte gjennom å øke sjansen for å bruke relevante strategier og kunnskap i arbeidet mot målet. Katzenbach og Smith (1993) hevder at overordnede formål skaper energi og mening for medlemmene i en toppledergruppe, mens delmål vil bidra til å bevege gruppen i riktig retning. Dette betyr at gruppen bør etablere en enighet om hvorfor de er til, og hva de skal bidra med, før de kan definere spesifikke mål. I tilfeller der formålet er uklart for medlemmene blir det altså vanskelig å definere underordnede mål for gruppen.

I motsetning til individuelle mål er etablering av gruppemål mer komplekst, fordi det ofte forekommer motstridene interesser blant gruppemedlemmene (Locke & Latham, 2006). Å definere et klart og tydelig formål er spesielt viktig for toppledergrupper, da denne gruppen ofte består av ledere som sjeldent har noe med hverandre å gjøre, sjeldent samarbeider og hovedsakelig er opptatt av sin egen enhet (Ancona & Nadler, 1989; Hambrick, 1995; Hambrick, 1997; Wageman & Hackman, 2010). Disse lederne har ofte ulike interesser og mål, som kan skape konflikter i forhold til behov og prioriteringer i toppledergruppen. Som Ancona og Nadler påpeker (1989): "each member is not only responsible for his own unit function, but also explicitly wears another "hat", that of corporate leadership" (s.5). Denne typiske karakteristikk ved toppledergrupper gjør det spesielt utfordrende for topplerne å definere gruppens helhetlige bidrag til organisasjonen. Det blir samtidig desto viktigere å ha en felles oppfatning av retning når medlemmene ofte har ulike interesser. Å eksplisitt utforme gruppens formål vil bidra til at alle medlemmene utvikler en felles forståelse for hvilken retning man skal ta, og at de forplikter seg til å arbeide sammen om dette (Katzenbach & Smith, 1993). Wageman og Hackman (2010) studerte 120 ledergrupper og fant at topplerne som inkluderer alle medlemmene til eksplisitt å utforme gruppens formål tar bedre kollektive beslutninger og har bedre kvalitet på arbeidsprosessene, enn de topplerne som ikke har utformet et klart formål for ledergruppen.

Formål er viktig for effektivitet og prestasjoner. Hackman (2002) og Wageman et al. (2008) argumenterer for at klare og tydelige formål er én av flere forutsetninger for gode prestasjoner og effektivitet i en ledergruppe. Weldon et al. (1991) fant at gruppemål vil bedre gruppens prestasjoner gjennom at medlemmene vil jobbe fortere og lengre med oppgavene, være mer fokuserte på oppgavene og i mindre grad bli forstyrret av irrelevante stimuli. I litteraturen om toppledergrupper hevdes det at å ha et formål er viktig for å skape effektive toppledergrupper (se for eksempel Allaire, 1998; Bang & Midelfart, 2012; Klein et al., 2009; Kozlowski & Ilgen, 2006; Nadler, 1998). I en metaanalyse hvor Klein og kollegaer (2009) oppsummerer effekten av teamutvikling, fant de at målsetting var blant de fire komponentene i et teamutviklingsprogram som hadde størst effekt på gruppens effektivitet. Medlemmer i toppledergrupper oppfatter også i større grad gruppearbeidet effektivt når gruppens rolle er definert, og at man har et felles formål som er meningsfullt for alle (Allaire, 1998). Ifølge Katzenbach og Smith (1993) investerer effektive toppledergrupper mye tid og krefter på å

utforme, og å bli enige om et felles formål som alle medlemmene føler tilhørighet til både individuelt og kollektivt.

Etablering av formål for toppledergrupper er vanskelig

Det er et vanlig problem at toppledergruppens formål er uklart for gruppens medlemmer (Allaire, 1998; Nadler, 1998; Wageman et al., 2008; Wageman & Hackman, 2010). I motsetning til andre typer grupper, som for eksempel prosjektgrupper eller produksjonsgrupper, er det ofte utydelig hvorfor toppledergrupper eksisterer og hva som er gruppens overordnede formål (Bowers, Pharmer, & Salas, 2000). Dette kan medføre at toppledergrupper ofte har vansker med å utforme sine formål i praksis (Hjertø, 2013). Floyd og Wooldridge (1992) hevder mange toppledergrupper har abstrakte formål som *å bedre selskapets prestasjoner* eller *øke salg og profitt*. Disse formålene er imidlertid for lite konkrete til at gruppemedlemmene får en felles forståelse for hvordan formålet kan realiseres. Katzenbach (1998) og Wageman et al. (2008) påpeker at mange toppledere anser *organisasjonens* overordnede mål og strategi som formålet til toppledergruppen. Dette hindrer medlemmene i å få en forståelse for hva som skal være selve toppledergruppens unike bidrag til verdiskapning. Organisasjonens mål er ikke ensbetydende med toppledergruppens formål, men de to forveksles ofte da toppledergruppens formål ofte innebærer å nå organisasjonens mål. Nadler (1998) hevder det er spesielt vanskelig for toppledergrupper å etablere formål da gruppen som regel ikke er involvert i utviklingen, utformingen og leveransen av spesifikke produkter og tjenester, men heller involvert i prosesser som planlegging, beslutningstaking og problemløsning. Underordnede ledergrupper som leder sine respektive enheter i organisasjonen, har ofte mer spesifikke og målbare mål på for eksempel kostnader eller markedsandel. Det er derfor forståelig at toppledergruppen som styringsorgan har større utfordringer med å sette konkrete delmål som er resultatorienterte og målbare samt å etablere et overordnet formål (Katzenbach, 1997).

Hensikten med denne studien

Med bakgrunn i det som nå er presentert, ser det ut til å være et hull i forskning og litteratur på hvilke formål toppledergrupper har, til tross for at toppledergruppers formål åpenbart kan ha stor betydning for organisasjonen som helhet. Forskningsspørsmålet i denne studien er:

1) Hvilke formål har norske toppledergrupper?

For å besvare forskningsspørsmålet vil vi kartlegge hva som er toppledergruppers formål, ved å undersøke hva ledere i norske toppledergrupper mener er formålet med toppledergruppen de sitter i. Det vil dermed utvikles en typologi over ulike formål med toppledergrupper basert på respondentenes svar. Ettersom litteraturen mangler teorier og empirisk baserte modeller om toppledergruppers formål, finnes det ingen åpenbare rammeverk å sammenligne studiens resultater med. Formålstypologien vil derfor vurderes opp mot de fire toppledergruppetyperne til Wageman et al. (2008), litteratur om toppledergruppers funksjon og ansvar, samt forskning på effektiv lederatferd. Formålene vil også diskuteres i forhold til om de er ment å skape merverdi for organisasjonen, ledergruppen og/eller enkeltindividene. I denne studien vil vi i tillegg undersøke hvor hyppig de ulike formålene trekkes frem avhengig av respondentens kjønn og rolle (toppledergruppeleder eller -medlem), samt hvilken sektor toppledergruppen tilhører (offentlig forvaltning eller Norges største bedrifter). Studien har dermed følgende underproblemstillinger:

1a) Har ledernes kjønn og rolle i toppledergruppen innvirkning på hvor hyppig de ulike formålene trekkes frem?

1b) Vil sektoren toppledergruppen tilhører påvirke hvor hyppig de ulike formålene trekkes frem?

Eventuelle gruppeforskjeller vil sammenlignes med forskning på kvinner og menns ulike lederstiler, medlemmenes rolle i toppledergruppen og sektorforskjeller.

Metode

Forskningsprosjekt og respondenter

For å kartlegge hva medlemmer av norske toppledergrupper mener er gruppens formål har vi analysert et åpent spørsmål i et spørreskjema. Spørreskjemaet ble sendt ut i forbindelse med masteroppgaven til Karen Nygaard Øverland (Øverland, 2009), for å kartlegge ulike aspekter ved norske toppledergrupper. Analyser av spørsmålet som omhandler toppledergruppens formål ble imidlertid ikke inkludert i Øverlands masteroppgave. Det åpne spørsmålet lederne svarte på var: "Hva mener du er formålet med ledergruppen deres?".

Invitasjoner til å delta i prosjektet ble sendt ut til medlemmer i 312 toppledergrupper i offentlige og private foretak i Norge. 108 av toppledergruppene besto av departementer, direktorater, etater og tilsyn med over 50 ansatte. Denne gruppen blir videre referert til som *offentlig forvaltning* i denne oppgaven. De resterende 204 ledergruppene ble valgt ut fra listen over de største bedriftene i Norge basert på omsetning i 2007 (Øverland, 2009). Denne gruppen blir videre i oppgaven referert til som *de største bedriftene* eller *Norges største bedrifter*. Sistnevnte gruppe består både av foretak som er privateide og foretak som er helt eller delvis eid av det offentlige. Det er viktig å merke seg at begrepet sektor benyttes om skillet mellom offentlig forvaltning og de største bedriftene i denne oppgaven, selv om det ikke refereres til et sektorskille i tradisjonell forstand.

Flere av de forespurte foretakene som takket ja i innledende runde trakk seg underveis på grunn av stort tidspress og den pågående finanskrisen. Prosjektet endte opp med en svarprosent på 39,8% fra offentlig forvaltning, og 18,6% fra de største bedriftene. Til tross for en noe lav svarprosent hos de største bedriftene, har studien en god bredde i utvalget, med foretak fra bransjer som bank og forsikring, landbruk, kultur, bygg og anlegg, helse og varehandel. Datamaterialet består av svar fra 490 respondenter, hvorav 260 er fra offentlig forvaltning, og 230 er fra de største bedriftene. De er fordelt på 81 toppledergrupper, hvor 38 er fra de største bedriftene og 43 er fra offentlig forvaltning. 161 av respondentene er kvinner, 327 er menn og 2 har utelatt å oppgi kjønn. Utvalget består av 69 ledere for de respektive toppledergruppene, og 421 medlemmer. Det er i snitt 8,3 medlemmer i hver toppledergruppe, og gjennomsnittlig 7,6 personer fra hver toppledergruppe besvarte denne studiens spørsmål.

Datamaterialet

Datamaterialet bærer preg av varierende karakteristika da det består av besvarelser på et åpent spørsmål i et spørreskjema. Respondentene gir både svar i form av utfyllende setninger, korte setninger med kun ett poeng, og svar i stikkordsform. Under vises noen typiske eksempler fra materialet:

Respondent 200: ”Formålet med ledergruppa er å stake ut kursen videre slik at vi kan oppnå gode resultater både økonomisk og sikkerhetsmessig - skape et levedyktig firma på sikt.”

Respondent 230: ”lim i organisasjonen.”

Respondent 350: ”Strategi, budsjett”

Noen respondenter ser ut til å ha svart på spørsmålet med *aktiviteter* de gjør i toppledergruppemøtene, fremfor overordnede *formål* for gruppen. Eksempler på svar som kan tolkes som aktiviteter er: informere hverandre, koordinere, prioritere, behandle saker og beslutte. På den annen side kan eksempelvis det å fatte viktige beslutninger også tenkes å være et formål dersom gruppen ønsker å være et beslutningsorgan. Som nevnt innledningsvis er begrepet formål komplisert og brukt ulikt i forskningslitteraturen, noe som tyder på at begrepet kan ha ulik betydning for individer. Vi har i denne studien likestilt alle svar, og tolket alle utsagn som formål, fordi respondentene selv har svart på hva de mener er gruppens formål.

Valg av analysemetoder

Som påpekt innledningsvis mangler det teori og empiri omkring formålet med toppledergrupper, og for å utvikle en formålstypologi vil en kvalitativ tilnærming for å analysere dataene være mest hensiktsmessig. Ifølge Boyatzis (1998) og Hayes (2000) vil en induktiv, eksplorerende analyse være den beste metoden for å utvikle koder og temaer i tilfeller hvor man mangler eksisterende forskning. Tematisk analyse egnet seg for å analysere dataene, fordi dette er en induktiv og fleksibel analysemetode som er uavhengig av teoretisk tilnærming (Braun & Clarke, 2006). Ved å bruke tematisk analyse åpnes også muligheten for å kvantifisere det kvalitative materialet (Boyatzis, 1998; Guest, MacQueen, & Namey, 2012). Dette var sentralt for å kunne gjennomføre statistiske analyser for å besvare underproblemstillingene. I denne studien vil den kvalitative analysen være den mest sentrale for å besvare hovedproblemstillingen. Følgelig vil resultatene fra den tematiske analysen oppta mest plass i resultatdelen.

Tematisk analyse

Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere temaer som fremkommer fra data (Braun & Clarke, 2006), og metoden har en lang tradisjon innen kvalitativ forskning (Boyatzis, 1998). Tematisk analyse er en av de vanligste, og mest brukte kvalitative metodene i sosialvitenskapelig forskning (Braun & Clarke, 2006; Guest et al., 2012), til tross for at den sjeldent refereres til (Boyatzis, 1998). Målet med tematisk analyse er: ”å beskrive hvordan tematisk innhold er fremstilt av respondentene, og å identifisere meninger som er gjeldene på tvers av deltakere” (Joffe & Yardley, 2004 s.66, vår oversettelse). I denne studien er det ønskelig å identifisere hvilke formål norske topplergrupper har, samt å kunne beskrive hva disse formålene innebærer. Den tematiske analysen vil dermed bidra til å systematisere dataene, og med dette øke forståelsen av topplergruppers formål (Boyatzis, 1998). Under følger en beskrivelse av prosedyren benyttet ved gjennomføring av den tematiske analysen. Denne prosedyren er hovedsakelig basert på Braun og Clarke (2006) sin fremgangsmåte ved tematisk analyse.

1. Bli kjent med dataene. Den første fasen handlet om å bli kjent med dataene, og samtlige utsagn ble lest flere ganger. Deretter intervjuet vi én toppler og ett topplergruppedlem fra to ulike topplergrupper om det å være en del av en topplergruppe, for å forstå mer av respondentenes virkelighet.

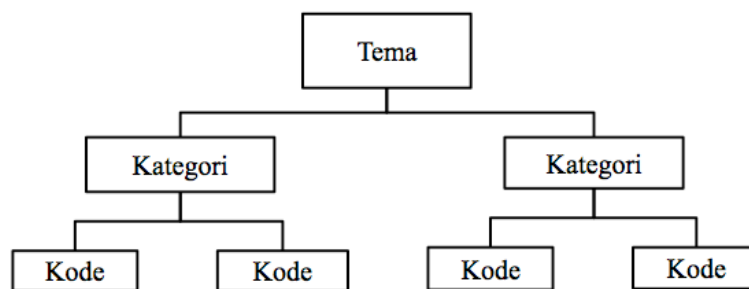
2. Inndeling i meningsenheter. For å kunne oppnå en meningsfull kodeprosess i den tematiske analysen var det tidlig i prosessen behov for å definere en "unit of coding", heretter kalt meningsenhet (Joffe & Yardley, 2004). Dette var også sentralt for å kunne fremstille en frekvensoversikt over formål, og besvare underproblemstillingene hvor sammenligning av kodeforekomst står sentralt. Ved å gjennomføre denne inndelingen vil hver meningsenhet videre kunne kodes og kategoriseres selvstendig. En meningsenhet kan defineres som: “det mest grunnleggende segmentet, eller elementet av rådata eller informasjon som kan vurderes på en meningsfull måte” (Boyatzis, 1998, s.63, vår oversettelse). Ifølge Boyatzis (1998) vil karakteristika ved datamaterialet påvirke hva som er en meningsenhet. En semantisk struktur ble benyttet i denne studien, der den minste enhet tekst med substans ble ansett som én meningsenhet. Eksempelvis ble følgende utsagn delt inn i tre meningsenheter illustrert med en stjerne for hver nye meningsenhet: ”*Å finne gode strategier for fremtiden, *å løse vanskelige saker knyttet til administrasjon og fag, *å skape fellesskapsfølelse på tvers av enheter”. Retningslinjer for inndeling i meningsenheter ble laget og benyttet underveis (se vedlegg 1).

Etter å ha etablert en felles forståelse og enighet for inndeling av 60 svar, delte vi inn i meningsenheter for 51 av de samme respondentene. Dette for å undersøke inter-rater reliabiliteten i inndelingen. Prosentmessig overensstemmelse for inndelingen var 92%, et nivå vi vurderte som akseptabelt for å splitte det resterende materialet i to og fortsette inndeling hver for oss (Boyatzis, 1998).

3. Etablere koder. Den neste fasen gikk ut på å danne koder gjennom å identifisere meningsenheter med likt innhold. I kvalitativ forskning forstås en kode som ett ord, eller en kort setning, som oppsummerer innholdet av tekst eller visuell data (Saldaña, 2009). Vi hadde en induktiv tilnærming til kodingen, og lot dermed kodene fremkomme fra datasettet (Hayes, 2000). Målet med kodingen var å oppnå en rik beskrivelse av hele datasettet fremfor en mer detaljert beskrivelse av spesifikke områder, da alt som er nevnt om formål ble ansett som like relevant og interessant for å besvare hovedproblemstillingen. Guest og MacQueen (2008) påpeker viktigheten av en kodeprosess der flere forskere samarbeider, fremfor å kode alene. Kodeprosessen ble utført av begge forfatterne og veileder i tett samarbeid, hvor forfatterne først diskuterte seg frem til plasseringen av hver meningsenhet, for så å diskutere plasseringen med veileder, og deretter gå tilbake og diskutere veileders synspunkter med hverandre igjen. I tråd med Saldañas (2009) poeng om at koding er en syklisk prosess, ble datamaterialet og kodingen gjennomgått i flere omganger for å få ferdigstilt en tilfredsstillende kodebok (se vedlegg 2 for mer inngående informasjon om kodeprosedyren). Spesielt tidkrevende var det å revurdere alle meningsenhetene som allerede var plassert i en kode når det ble dannet nye koder. Mange koder har blitt lagt til, revurdert og slettet underveis. 97% av datamaterialet kunne kodes inn i meningsbærende koder, mens det resterende datamaterialet ble kodet i en residualkategori.

4. Identifisere temaer og kategorier. I denne fasen startet identifiseringen av overordnede temaer. Et tema karakteriseres som et uttrykk eller en setning som betegner en samling data som er dekkende for alle kodene den omfatter (Saldaña, 2009). Braun og Clarkes (2006) anbefaling om å visualisere tematiseringsprosessen med hver kode skrevet på en papirlapp for utprøving av sammensetning ble aktivt tatt i bruk. I tråd med den sykliske prosessen, begynte vi allerede før temaene var ferdigstilte med å danne kategorier av koder som var nært knyttet til hverandre (Braun & Clarke, 2006). Kategoriene legger videre grunnlag for de overordnede temaene, se figur 2 for en hierarkisk fremstilling av analysenivåene. Ved første møte med veileder for sammenligning av temaforslag var

forfatterne 83% enige med veileder om temaene (alle tre var enige om plasseringen til 25 av 30 koder).



Figur 2. Hierarkisk fremstilling av forholdet mellom tema, kategori og kode.

5. Revurdere temaer og kategorier. I fase fem ble temaene og kategoriene evaluert på nytt for å kvalitetssikre innholdet, og forholdet mellom hver kategori og hvert tema. I denne fasen gikk vi også tilbake til det originale datamaterialet, for å forsikre oss om at alle meningsenhetene fortsatt passet inn i sine respektive koder, kategorier og temaer. Vi jobbet mot at kodene og kategoriene innad i hvert tema skulle ha et meningsfullt forhold til hverandre (konvergent validitet), mens temaene i seg selv burde ha en klar tematisk distanse til de andre temaene (diskriminerende validitet) (Braun & Clarke, 2006). Det finnes ingen fasit på hvor mange temaer som er optimalt å ende opp med, men Lichtman (2006) påpeker at mellom 5 og 7 temaer er normalt.

6. Ferdigstille og navngi temaene. Sluttarbeidet bestod av å ferdigstille typologien ved å lage gode temabeskrivelser og navngi hvert tema med dekkende temanavn.

Da alle koder, kategorier og temaer var ferdigstilte, startet den kvantitative analysefasen. Antall meningsenheter tilordnet temaene var utgangspunktet for å lage en frekvensoversikt over hvor ofte hvert tema ble nevnt. Videre ble det konstatert hvor mange personer som hadde vært opptatt av hvert tema for å undersøke om det var forskjeller i hvor hyppig formålene ble trukket frem avhengig av respondentens kjønn og rolle, og hvilken sektor topplergruppen tilhørte. Med andre ord opereres det med to analysenivåer, ett nivå for antall meningsenheter, og ett nivå for antall personer. Oversikt over antall meningsenheter brukes for å belyse hvor ofte et tema blir trukket frem, mens antall personer som har nevnt et tema benyttes for å besvare underproblemstillingene.

Statistiske analyser

En kji-kvadrattest for uavhengighet kan benyttes for å undersøke samvariasjon mellom to kategoriske variabler (Gravetter & Wallnau, 2000). Kji-kvadrattesten ble benyttet for å undersøke om det forelå statistisk signifikante forskjeller mellom undergrupper av personer (kvinner vs. menn, toppledere vs. medlemmer, offentlig forvaltning vs. de største bedriftene) med hensyn til hvilke formål som ble nevnt. Som uttrykk for samvariasjonens styrke (effektstørrelsen) valgte vi å benytte phi-koeffisienter og differanser mellom proporsjoner. Phi-koeffisienten er en korrelasjonskoeffisient som varierer fra 0 til 1, hvor en høy verdi indikerer et sterk sammenheng mellom to variabler (Pallant, 2007). Analysene ble gjennomført for hvert av temaene separat.

En av de viktigste forutsetningene for å gjennomføre en kji-kvadratanalyse er at den laveste forventede frekvensen i hver celle bør være 5 eller mer, noe den er i alle tilfellene i dette datasettet (Field, 2009). Det er også en forutsetning at hver respondents svar kun telles én gang i analysen, at respondenten ikke er i mer enn én av gruppene og at data fra én person ikke påvirker data fra en annen person (Field, 2009). Ettersom vi ønsker å gjøre gruppesammenligninger på temanivå sørget vi for at respondentenes utsagn kun ble talt én gang innen hvert tema. Hvis en person hadde rapportert flere formål som senere ble slått sammen til ett tema, ble altså antall meningsenheter innen hvert tema satt til maksimalt én for hver respondent. Det ble videre sjekket at ingen respondenter var oppført som både mann og kvinne, leder og medlem eller innen begge sektorer. Ettersom dette var et individuelt utfylt spørreskjema kan man regne med at svarene til en respondent ikke har påvirket svarene til en annen.

Resultater

1205 meningsenheter fordelt på 490 respondenter ble identifisert i datamaterialet.

Respondentene har med andre ord kommet med gjennomsnittlig 2,45 meningsenheter hver, varierende fra 1 meningsenhet til 9 meningsenheter. Meningsenhetene ble i den tematiske analysen fordelt på 6 temaer, 11 kategorier og 30 koder, som beskriver hva medlemmer av norske toppledergrupper mener er formålet med gruppen de sitter i. Kun 32 meningsenheter ble kodet i en residualkategori. Dette var meningsenheter som ikke ga meningsfulle svar på forskningsspørsmålet. Figur 3 gir en oversikt over temaene med tilhørende kategorier og koder. Hvert tema vil videre forklares mer detaljert med tilhørende kategorier og koder. Temaene presenteres i kronologisk rekkefølge etter størrelse (antall meningsenheter), hvor tema 1 nevnes oftest.



Figur 3. En typologi over norske toppledergruppers formål

Tema 1: Styre organisasjonen

Det formålet som ble nevnt oftest omhandler toppledergruppens ansvar for å styre organisasjonen, stake ut kursen, og å foreta og implementere veivalg. Toppledergruppen skal ivareta den overordnede ledelsen og styringen av organisasjonen, og sikre at styrets og eierens interesser ivaretas. Gruppen skal stake ut kursen for organisasjonen ved å utforme strategier i samsvar med mål og visjoner, og de setter dermed strategisk retning for virksomheten fremover. Prioriteringer skal gjøres i fellesskap og beslutninger skal fattes, forankres og gjennomføres. Toppledergruppen skal videre drive kontinuerlig oppfølging og overvåkning av resultater, budsjetter, drift og igangsatte aktiviteter. Tema 1 består av tre kategorier:

Styrings- og overvåkningsorgan. Kategorien ble identifisert som en fellesnevner for kodene *Overordnet styring*, *Sikre overordnede interesser* og *Oppfølging og overvåkning*. *Overordnet styring* innebærer å være det øverste styringsorganet som har ansvaret for ledelsen av hele organisasjonen. Respondentene påpeker at toppledergruppen skal lede, styre og drive organisasjonen både taktisk og strategisk, de skal gi klare styringssignaler og utøve tydelig lederskap. En respondent sier at: "Formålet er å utøve god og dristig ledelse. Ledergruppen skal LEDE organisasjonen". Koden *Sikre overordnede interesser* er definert som å sikre at eierens interesser blir ivaretatt, styrevedtak blir fulgt opp og at organisasjonen leverer de resultater den har forpliktet seg til å levere. Respondentene uttrykker at toppledergruppens oppgave er å sørge for at overordnede mål, tildelingsbrev, vedtak, planer, budsjetter og styringssignaler som er pålagt organisasjonen oppfylles for å tilfredsstille eierne. En respondent fra offentlig forvaltning svarer: "Vi skal følge opp politiske signaler, konkrete krav og mål nedfelt i Stortingets vedtak og i virksomhetens tildelingsbrev." En annen respondent, som er fra de største bedriftene, svarer at de skal "ivareta eierens interesser." Koden *Oppfølging og overvåkning* er definert som å overvåke og følge opp prosesser, aktiviteter, prioriterte oppgaver og resultater. Toppledergruppens oppgave er å følge opp, overvåke, kontrollere og kvalitetssikre aktiviteter som er av stor betydning for virksomheten. En respondent svarer at gruppens formål er: "oppfølging av økonomiske resultater i forhold til budsjett."

Utforme og implementere visjoner, mål og strategi. Kategorien ble identifisert som en fellesnevner for kodene *Visjonsarbeid*, *Målarbeid* og *Strategiarbeid*. *Visjonsarbeid* defineres som å utforme organisasjonens visjon og misjon, og sørge for at organisasjonen jobber mot dette. Som en respondent svarte: "Formålet med ledergruppen er å etablere

visjon." *Målarbeid* defineres som å etablere, forankre og følge opp mål for organisasjonen, samt sørge for at målene blir iverksatt og oppnådd. Å konkretisere klare, tydelige og felles mål, vise retning med målene, samt kommunisere og implementere målene i organisasjonen nevnes av respondentene. "Å gi overordnede mål for arbeidet både økonomiske, faglig og personalmessige, og rapportere på måloppnåelse", påpeker en respondent om formålet. *Strategiarbeid* defineres som å utforme, konkretisere, forankre, formidle og implementere organisasjonens strategier og langsiktige planer. Respondentene er opptatt av at toppledergruppen skal være et strategisk forum hvor man tar opp felles strategiske og prinsipielle spørsmål, for så å foreta veivalg for å forme organisasjonens fremtidige retning. Toppledergruppen skal stake ut denne kursen, vise vei og holde trykk mot kursen i et langsiktig strategisk perspektiv. Som en respondent uttrykte: "Hovedformålet er å ha en klar formening om hvilken retning vi skal gå videre med selskapet."

Foreta valg. Denne kategorien ble identifisert som fellesnevner for kodene *Prioriteringer* og *Beslutningsfatning*. *Prioriteringer* defineres som å foreta felles prioriteringer og formidle de videre ut i organisasjonen. Sikre riktige prioriteringer, gjøre de sentrale prioriteringene i fellesskap, og finne de viktigste fokusområdene nevnes av respondentene. Respondentsvarene om prioriteringer er kortfattede, som for eksempel: "prioritere vesentlige satsningsområder." *Beslutningsfatning*, som ofte henger sammen med prioriteringer, defineres som å fatte og forankre beslutninger, samt bidra til at beslutningene blir gjennomført. Toppledergruppen er et beslutningsorgan som tar de viktige beslutningene av både overordnet og operativ karakter som gjelder alle enhetene i organisasjonen. Som en respondent svarte om formålet: "Vi skal være et beslutningsorgan for saker som omhandler hele virksomheten."

Tema 2: Sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon

Respondentene trakk ofte frem at et formål for toppledegruppen er å sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon ved at gruppen skal fungere som limet i organisasjonen. Toppledergruppen skal sørge for god koordinering mellom enhetene som er representert, og bidra til at virksomheten fremstår som enhetlig både innad og utad. Medlemmene av toppledergruppen skal etterstrebe felles forståelse og jobbe mot å bli en samkjørt gruppe som leder alle enhetene i organisasjonen på bakgrunn av felles prinsipper. I dette temaet inngår også toppledergruppens ansvar for å drive med informasjonsutveksling for å holde hverandre

informerte om viktige saker, og at de skal være en informasjonskanal oppover og nedover i organisasjonen. Tema 2 består av tre kategorier:

Enhetlig organisasjon. Kategorien ble identifisert som fellesnevner for kodene *Koordinering* og *Helhetsperspektiv*. *Koordinering* defineres som å samordne prosesser, oppgaver og aktiviteter mellom enhetene som er representert i ledergruppen. Respondentene fremhever tverrgående samarbeid, samt samkjøring av felles prosesser, og fordeling av ansvar og oppgaver som viktig i koordineringsprosessen. Svarene i denne koden er relativt like, som for eksempel: "koordinere aktivitet til beste for fellesskapet" og "samordning mellom avdelinger". Koden *Helhetsperspektiv* defineres som å sikre at organisasjonen inntar et felles perspektiv på alt som gjøres. Toppledergruppen skal være bindeleddet som sørger for utviklingen av en enhetlig virksomhet og et helhetsperspektiv i organisasjonen, dette uttrykte en respondent ved å hevde at toppledergruppen er "en utrolig viktig arena for å sikre helhet i huset."

Samkjørt ledelse. Denne kategorien ble identifisert som fellesnevner for kodene *Samkjørt team*, *Enhetlig ledelse* og *Felles forståelse*. Å ha et formål om å skape et *Samkjørt team* forklares som det å ha et lederteam preget av fellesskapsfølelse og gruppeidentitet. Toppledergruppen skal fremstå som ett samkjørt team fremfor en gruppe enkeltledere, der medlemmene i gruppen har en følelse av at man jobber sammen mot noe felles. Dette formålet med toppledergruppen kan beskrives ved utsagnet: "skape gruppetilhørighet, skape teamarbeid og nettverk." Koden *Enhetlig ledelse* handler om å sikre at lederne i toppledergruppen utøver felles ledelsesprinsipper i de respektive enhetene. Toppledergruppen skal etablere en felles lederatferd og være et kollektivt ledelsesorgan, der medlemmene leder sine respektive enheter på bakgrunn av enhetlig praksis. Som en respondent sier om formålet: "Sørge for at ulike ledere har tilstrekkelig oversikt over helheten til å kunne ta riktigst mulig beslutninger også på eget ansvarsområde." Koden *Felles forståelse* handler om å sikre at medlemmene av toppledergruppen har lik forståelse av gruppens oppdrag og hovedutfordringer. I dette inngår felles forståelse for, og enighet om roller, mål, strategier, oppgaver og arbeidsmåter. "Etablere tilstrekkelig fellesforståelse for hva vi gjør og hvordan vi gjør det", svarer en respondent på spørsmålet om hva som er toppledergruppens formål.

Informasjonsorgan. Denne kategorien ble identifisert som en fellesnevner for kodene *Informasjonsutveksling* og *Informasjonskanal*. *Informasjonsutveksling* handler om å utveksle informasjon mellom gruppens medlemmer. Toppledergruppen er et gjensidig

informasjonsforum der medlemmene orienterer, rapporterer og oppdaterer hverandre om saker de mener har betydning for de andre i gruppen. En respondent svarte at formålet var: "gjensidig informasjon om relevante saker for gruppen." Koden *Informasjonskanal* defineres som det å formidle informasjon oppover og nedover i organisasjonen. Toppledergruppen fungerer som et bindeledd mellom den øverste ledelsen og resten av organisasjonen da de formidler beslutninger, oppgaver og informasjon videre, både oppover til eventuelle eiere og styrer, og nedover til de ansatte. Gruppemedlemmene formidler også informasjon fra de ansatte til de andre medlemmene i toppledergruppen. Som en respondent skrev er formålet med toppledergruppen å være en "informasjonskanal til og fra toppledelsen."

Tema 3: Støtte og rådgi hverandre

I dette formålet inngår det å konsultere, støtte og rådgi hverandre internt i toppledergruppen, både når det gjelder saksorienterte og mer personorienterte problemstillinger, samt bidra til at den enkelte leder utvikler seg. Utover det å rådgi hverandre i gruppen, fremheves det å være et rådgivningsorgan for øverste leder, samt forberedelse av saker som skal opp i styremøtene. Å sammen løse problemer av ulik karakter hører også inn under dette formålet. Tema 3 består av to kategorier:

Diskutere og finne løsninger. Denne kategorien ble identifisert for kodene *Konsultering og rådgivning*, *Problemløsning*, *Saksbehandling* og *Styreforberedelse*. *Konsultering og rådgivning* defineres som å konsultere med hverandre, diskutere saker, gi hverandre råd og drive erfaringsutveksling. Toppledergruppen skal diskutere viktige og prinsipielle saker i møtene, og de er et forum for å sjekke ut ulike argumenter og synspunkter. Medlemmene er hverandres sparringspartnere og møtene er en arena for refleksjon og erfaringsutveksling. Som en respondent uttrykte omkring formålet: "alternativer på bordet, alternative vurderinger, innspill fra ulike vinkler, meningsbrytning", eller som en annen uttrykte: "arena for rådgivning blant ledergruppens medlemmer." *Problemløsning*, som ligger tett opp mot konsultering og rådgivning, handler om å definere og løse strategiske og operative problemstillinger. Toppledergruppen skal sammen identifisere og løse både kritiske og mer prinsipielle utfordringer organisasjonen står overfor, samt oppklare uenigheter og konflikter. "Problemløsning, både internt i de ulike avdelingene, samt tverrfaglige utfordringer", ble nevnt som et formål. *Saksbehandling* defineres som å avklare og behandle saker som er viktige for organisasjonen. Respondentene trekker frem at toppledergruppen skal

vurdere, avklare og behandle viktige saker som er aktuelle på tvers av avdelingene. En respondent trekker frem at formålet innebærer å ta hånd om "operative saker som er viktig for at organisasjonen skal fungere fra dag til dag." Koden *Styreforberedelse* defineres som å sikre at saker som skal opp i styret er godt forberedt. Toppledergruppen fungerer som et saksforberedende og rådgivende organ til møter med styret og eventuelle andre. Som en respondent svarer om toppledergruppen: "Saksforberedende organ for saker som skal besluttes av styret, for eksempel forretningsstrategi og diverse underliggende strategier."

Støtte hverandre. Kategorien ble identifisert som fellesnevner for kodene *Rådgivning til toppler* og *Kollegial støtte og utvikling*. *Rådgivning til toppler* handler om at medlemmene støtter og rådgir organisasjonens øverste leder i ulike situasjoner. Dette omfatter støtte og rådgivning til toppler i viktige saker, før beslutninger skal tas, og ved ledelsen av selskapet. En respondent svarer blant annet om formålet: "Videre skal vi være en støttegruppe for toppleren slik at hun kan fatte de riktige beslutningene i strategiske og viktige saker." *Kollegial støtte og utvikling* defineres som å støtte, hjelpe og utvikle hverandre som ledere. Toppledergruppen skal dra nytte av hverandres styrker, lære av hverandres praksis og gjøre hverandre bedre. Toppledergruppen er "et forum for utvikling av organisasjonens øverste ledere", som en av respondentene uttrykte det.

Tema 4: Sikre lønnsomhet og tilpasningsevne

Det fjerde formålstemaet er knyttet til det å ha et forretningsmessig fokus samt å utnytte sitt potensial i forhold til tilgjengelige ressurser. Under dette inngår det å sikre effektivitet, lønnsomhet og vekst, og å sørge for effektiv ressursutnyttelse og optimalisering av synergieffekter. Toppledergruppen skal sikre konkurransevne gjennom å tilpasse seg kundene og markedet. Den skal også sørge for at organisasjonen samhandler godt med andre aktører i omverdenen. Tema 4 består av to kategorier:

Drive lønnsomt. Kategorien omfatter kodene *Lønnsomhet og vekst* og *Ressursutnyttelse*. *Lønnsomhet og vekst* defineres som å sikre effektivitet, økonomisk lønnsomhet og vekst i organisasjonen. Et forretningsmessig fokus og verdiskapning opprettholdes gjennom fokus på inntekter, gode leveranser og best mulig resultat. Som en respondent svarer: "Fokus på selskapets verdikjeder (prosesser) slik at vi er i stand til å ha kostnads- og optimaliseringsfokus innenfor alle arbeidsprosesser." Koden *Ressursutnyttelse* defineres som å sikre optimal og effektiv utnyttelse av ressursene, samt å utnytte

synergieffekter i organisasjonen. Toppledergruppen har ansvar for ressursallokering slik at selskapet utnytter sitt potensial. Et eksempel på et formål fra en respondent er "å jobbe for god utnyttelse av de totale ressursene."

Være tilpasningsdyktige. Denne kategorien omfatter kodene *Konkurranssevne* og *Tilpasning til omverdenen*. *Konkurranssevne* defineres som å sikre organisasjonens konkurransevne og tilpasning til markedet. Respondentene fremhever det å være markedsorienterte, være endringsvillige og tilpasse leveranse etter etterspørsel, for å bygge langsiktig konkurransekraft og skape et levedyktig firma på sikt. "Evne til å tilpasse organisasjonen og satsningen etter markedet og gjennomføre hovedtiltak hele veien ut til kunden", uttrykker en respondent om formålet. *Tilpasning til omverdenen* utfyller den forrige koden ved å sikre at organisasjonen har et godt samspill med andre aktører i omverdenen enn kunder og markedet. Dette omhandler å sikre godt samarbeid med eksterne aktører og samfunnet rundt, for eksempel i forhold til media, og å sikre god forståelse for hva som skjer i samfunnet som påvirker selskapet. Eksempel på et formål som nevnes er: "Legge til rette for god samhandling med andre myndigheter og aktørene i petroleumsnæringen."

Tema 5: Drive endring og utvikling

Dette temaet legger vekt på at det er toppledergruppens ansvar å sørge for at organisasjonen er i kontinuerlig utvikling. Toppledergruppen skal sikre videreutvikling av arbeidsmåter og tjenester, samt sørge for kontinuerlig endring og korrigerende av det som er nødvendig for virksomheten. Tema 5 er betraktelig mindre enn de foregående temaene og består kun av to koder:

Koden *Organisasjonsutvikling* defineres som å bidra til at organisasjonen kontinuerlig utvikler seg på spesifikke områder. En respondent sier for eksempel at toppledergruppen "bidrar til en samlet utvikling av organisasjonen."

Koden *Endrings- og forbedringsarbeid* handler om å sikre at det kontinuerlig gjennomføres forbedringer og endringsprosesser i organisasjonen. Respondentene påpeker at det er toppledergruppens ansvar å sørge for forbedring og endring av for eksempel ledelse, arbeidsprosesser, produksjon, tjenester, og å gjøre avviksarbeid. Som en respondent uttrykte omkring formålet: "Sikre kontinuerlige forbedringsprosesser i praksis."

Tema 6: Skape en god arbeidsplass

Å skape en god arbeidsplass for de ansatte innebærer at toppledergruppen har et særskilt ansvar for å bidra til en god organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø.

Toppledergruppen skal også sikre at medarbeiderne ivaretas gjennom god personalpolitikk og kompetanseutvikling. Videre skal de arbeide for at de ansatte er motiverte, engasjerte og entusiastiske. De som sitter i toppledergruppen skal videre være gode rollemodeller for resten av organisasjonen. Tema 6 er temaet som ble minst nevnt, og består av én kode og én kategori:

Koden *Organisasjonskultur* handler om ledergruppens ansvar for å utvikle en god organisasjonskultur og at toppledergruppen skal være gode rollemodeller for resten av organisasjonen. De skal bidra til kulturbygging gjennom å etablere praksis for kultur med tiltak som fremmer økt samhold, samarbeid, og ved å bygge selvtillit og trygghet i organisasjonen. En respondent skrev at toppledergruppens formål var å "bidra til åpenhet og tillit og samarbeid i hele organisasjonen."

Fornøyde medarbeidere. Kategorien omfatter kodene *Ivareta medarbeidere* og *Motivere medarbeidere*. Å *Ivareta medarbeidere* handler om å sørge for at organisasjonen har en god personalpolitikk, at ansatte har et godt arbeidsmiljø og at organisasjonen tilrettelegger for kompetanseutvikling. Toppledergruppen må ta stilling til personalmessige utfordringer og HR-spørsmål, sikre gode arbeidsbetingelser for de ansatte, samt bidra til utviklingsmuligheter for medarbeiderne. En leder sier for eksempel at formålet med ledergruppen er å "legge til rette for et godt arbeidsmiljø og tilpasset kapasitet og kompetanseutvikling for medarbeiderne." Koden *Motivere medarbeidere* handler om toppledergruppens ansvar for å motivere, skape energi, glede og entusiasme hos de ansatte. "Fremme de enkelte arbeidstakernes lyst og evne til innsats for virksomheten", er blant respondentsvarene.

Frekvensfordeling av meningsenheter på temaer og koder

I tabell 1 fremgår det hvor ofte de ulike kodene og temaene ble trukket frem av respondentene, samt hvor stor prosentandel av det totale antall meningsenheter som faller innenfor de respektive temaene.

Tabell 1

Fordeling av meningsenheter (ME) på koder og temaer

Tema	Kode	Antall ME
1. Styre organisasjonen	Strategiarbeid	171
	Beslutningsfatning	134
	Målarbeid	90
	Overordnet styring	58
	Oppfølging og overvåkning	30
	Prioriteringer	23
	Sikre overordnde interesser	18
	Visjonsarbeid	6
	Totalt	530
	% av sum	44
2. Sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon	Informasjonsutveksling	81
	Koordinering	70
	Enhetlig ledelse	46
	Helhetsperspektiv	45
	Felles forståelse	17
	Samkjørt team	12
	Informasjonskanal	8
	Totalt	279
	% av sum	23
3. Rådgi og støtte hverandre	Konsultering og rådgivning	77
	Rådgivning til toppleder	38
	Problemløsning	15
	Kollegial støtte og utvikling	15
	Saksbehandling	13
	Styreforberedelse	8
	Totalt	166
	% av sum	14
4. Sikre lønnsomhet og tilpasningsevne	Lønnsomhet og vekst	33
	Ressursutnyttelse	26
	Konkurranssevne	20
	Tilpasning til omverdenen	9
	Totalt	88
	% av sum	7
5. Drive endring og utvikling	Organisasjonsutvikling	34
	Endrings- og forbedringsarbeid	23
	Totalt	57
	% av sum	5
6. Skape en god arbeidsplass	Organisasjonskultur	29
	Ivareta medarbeidere	16
	Motivere medarbeidere	8
	Totalt	53
	% av sum	4
Residual	Totalt	32
	% av sum	3
	Sum	1205
	Sum %	100

Tabell 1 viser en relativt stor forskjell på hvor ofte respondentene nevnte de ulike temaene. Tema 1 er for eksempel nevnt med 530 meningsenheter, mens tema 6 kun er nevnt med 53 meningsenheter. Dette gjenspeiles også ved å se på frekvensfordelingen av antall meningsenheter på kodenivå. Som man ser av tabell 1 er det varierende hvor mange meningsenheter som ligger i hver kode. *Strategiarbeid* er den største koden med 171 meningsenheter, som tilsvarer 14% av alle meningsenhetene i utvalget. *Visjonsarbeid* er den minste koden og har kun 6 meningsenheter. Dette reflekterer en stor variasjon i antall meningsenheter mellom koder som tilhører samme tema. Det betyr med andre ord at én kode kan utgjøre en veldig stor del av et tema, mens en annen kode kan utgjøre en liten del av temaet.

Forskjeller i undergrupper

Når man går over til å sammenligne ulike undergrupper i datamaterialet er det hensiktsmessig å se på antall personer som har nevnt noe i de ulike temaene, heller enn å telle antall meningsenheter - hvor mange ganger et tema har vært nevnt (ref. s.13 metode: statistiske analyser). Det er verdt å nevne at det relative størrelsesforholdet mellom teamene blir det samme når man ser på antall personer som har nevnt et tema og antall meningsenheter som faller inn under et tema. Tabell 2 viser en oversikt over frekvens (antall personer) og proporsjoner (andel av undergruppen) som har nevnt ulike temaer fordelt på kjønn, rolle og sektor. Ettersom det er ulikt antall respondenter i undergruppene, sammenlignes proporsjoner i stedet for frekvenser.

Tabell 2

Antall personer som nevner ulike tema. Frekvens (N) og proporsjoner (P) etter kjønn, rolle og sektor.

Tema		Kjønn			Rolle			Sektor		
		Kvinne	Mann	Total	TLG leder	TLG medlem	Total	De største	Forvaltning	Total
1. Styre organisasjonen	P	0,67	0,69	0,68	0,68	0,68	0,68	0,76	0,62	0,68
	N	108	225	333	47	287	334	174	160	334
2. Sikre en helhetelig og samkjørt org.	P	0,50	0,41	0,44	0,54	0,42	0,44	0,30	0,55	0,44
	N	81	133	214	37	177	214	70	144	214
3. Rådgi og støtte hverandre	P	0,27	0,30	0,29	0,32	0,29	0,29	0,26	0,32	0,29
	N	44	97	141	22	120	142	59	83	142
4. Sikre lønnsomhet og tilpasningsevne	P	0,20	0,14	0,16	0,16	0,16	0,16	0,20	0,12	0,16
	N	32	47	79	11	68	79	47	32	79
5. Drive endring og utvikling	P	0,12	0,10	0,11	0,20	0,10	0,11	0,13	0,09	0,11
	N	19	34	53	14	40	54	30	24	54
6. Skape en god arbeidsplass	P	0,16	0,07	0,10	0,16	0,09	0,10	0,09	0,10	0,10
	N	26	22	48	11	37	48	21	27	48
Total N		161	327	488	69	421	490	230	260	490

Statistisk signifikante forskjeller ($p(\chi^2) < .05$) er uthevet.

I tabell 2 finner man flere signifikante forskjeller mellom kvinner og menn, toppledergruppeledere og -medlemmer, og respondenter fra de største bedriftene og offentlig forvaltning med hensyn til hvor hyppig ulike formål har blitt trukket frem:

Kjønn. En kji-kvadrattest for uavhengighet indikerer signifikante forskjeller mellom kvinner og menn for T2 og T6. Kvinner rapporterer oftere enn menn at formålet med toppledergruppen er å Sikre en helhetelig og samkjørt organisasjon (T2) $\chi^2(1, n = 488) = 4.07$, $p = .04$, samt å Skape en god arbeidsplass (T6) $\chi^2(1, n = 488) = 10.80$, $p < .01$.

Rolle. En kji-kvadrattest for uavhengighet indikerer en signifikant forskjell mellom toppledergruppeledere og -medlemmer for T5. Toppledergruppelederne rapporterer oftere enn medlemmene at formålet med toppledergruppen er å Drive endring og utvikling i organisasjonen (T5) $\chi^2(1, n = 490) = 7.04$, $p < .01$.

Sektor. En kji-kvadrattest for uavhengighet indikerer signifikante forskjeller mellom respondenter fra offentlig forvaltning og de største bedriftene for T1, T2, og T4. I de største bedriftene rapporteres det oftere enn innenfor offentlig forvaltning at formålet er å Sikre lønnsomhet og tilpasningsevne (T4) $\chi^2(1, n = 490) = 5.96$, $p = .01$, samt å Styre organisasjonen (T1) $\chi^2(1, n = 490) = 11.20$, $p < .01$. Innenfor offentlig forvaltning rapporteres det oftere enn i de største bedriftene at formålet er å Sikre en helhetelig og samkjørt

organisasjon (T2) $\chi^2 (1, n = 490) = 30.88, p < .01$.

For å vurdere styrken av de statistisk signifikante forskjellene kan man benytte forskjellen mellom proporsjoner (se tabell 2) eller korrelasjonskoeffisienter (ϕ). ϕ er et standardisert mål som gir en indikasjon på sammenhengers styrke. Pallant foreslår basert på Cohen's kriterium, at ϕ på ca. .10 vil indikere en svak effekt, ϕ på ca. .30 en medium effekt og ϕ på ca. .50 en sterk effekt (Pallant, 2007).

Tabell 3

Samvariasjon mellom tema og kjønn, rolle og sektor (ϕ -koeffisienter)

Tema	Kjønn	Rolle	Sektor
1. Styre organisasjonen	0,02	0,00	-0,15
2. Sikre en helhetlig og samkjørt org.	-0,09	-0,08	0,25
3. Rådgi og støtte hverandre	0,02	-0,03	0,07
4. Sikre lønnsomhet og tilpasningsevne	-0,07	0,00	-0,11
5. Drive endring og utvikling	-0,02	-0,12	-0,06
6. Skape en god arbeidsplass	-0,15	-0,08	0,02

Statistisk signifikante forskjeller ($p (\chi^2) < .05$) er uthevet.

Som det fremkommer av tabell 2 på forrige side er det relativt små forskjeller mellom de gruppene vi har sammenlignet. ϕ -koeffisientene i tabell 3 indikerer ifølge Cohens kriterium tilsvarende svake effekter (lave korrelasjoner), og den eneste effektstørrelsen som nærmer seg en medium effekt er forholdet mellom sektor og temaet: Sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon (T2).

Diskusjon

Hensikten med denne studien er å kartlegge hvilke formål norske toppledergrupper har, ved å undersøke hva toppledere mener er formålet med toppledergruppen de sitter i. Videre ønsker vi å undersøke om det er systematiske forskjeller i hvor ofte de ulike formålene trekkes frem avhengig av kjønn, rolle i gruppen og sektor. Norske toppledere trakk frem seks hovedformål: styre organisasjonen, sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon, rådgi og støtte hverandre, sikre lønnsomhet og vekst, drive endring og utvikling og skape en god arbeidsplass. Det ble funnet små, men signifikante, forskjeller mellom kvinner og menn på hvor hyppig formålene ble trukket frem. Kvinner trekker oftere frem at formålet med toppledergruppen er å sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon og å skape en god arbeidsplass, enn menn. Videre viser resultatene at toppledergruppens ledere, oftere enn medlemmene, trekker frem at formålet med toppledergruppen er å drive endring og utvikling. Toppledere fra de største bedriftene trekker frem å styre organisasjonen og å sikre lønnsomhet og vekst oftere enn toppledere fra offentlig forvaltning. Derimot trekker toppledere fra offentlig forvaltning oftere frem at formålet er å sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon.

Innholdet i formålstypologien vil vurderes opp mot de fire typene toppledergrupper som Wageman et al. (2008) presenterer, litteratur om toppledergruppers funksjon og ansvar, samt forskning på effektiv lederatferd. Formålene vil også diskuteres i forhold til om de er ment å gagne organisasjonen, ledergruppen og/eller enkeltindividene. Videre vil det diskuteres hvorvidt gruppeforskjellene i rapportering av formål kan forklares av forskning på kvinner og menns ulike lederstiler, medlemmenes rolle i toppledergruppen, og sektorforskjeller. I diskusjonen vil temaer, kategorier og koder presentert i typologien markeres med kursiv, og benevnes som henholdsvis hovedformål, formålskategorier og formålskoder.

Vurdering av typologien i lys av forskning på toppledergrupper

De fire typene toppledergrupper Wageman et al. (2008) foreslår, er det nærmeste man kommer en inndeling av hvilke funksjoner og formål toppledergrupper har (informasjonsgrupper, konsulteringsgrupper, koordineringsgrupper og beslutningsgrupper). Inndelingen til Wageman et al. (2008) ser ut til å støtte oppunder deler av formålstypologien, da denne inneholder formålskoder med lignende navn: *informasjonsutveksling*, *koordinering*, *konsultering* og *rådgivning* og *beslutningsfatning*. Det er imidlertid usikkert om de fire

formålene Wageman et al. (2008) presenterer inneholder det samme som de fire formålskodene i typologien. Det kan se ut til at det ligger flere funksjoner i Wageman et al. (2008) sine gruppetyper, enn i de fire formålskodene referert til over. Et eksempel på dette er at funksjonen til en koordineringsgruppe vil være å ”administrere operasjonelle saker der man er gjensidig avhengige av hverandre i organisasjonen (Wageman et al., 2008 s.38, vår oversettelse). Ut ifra denne definisjonen ser det ut til at for eksempel formålskodene *saksbehandling* og *styreforberedelse* inngår i det å være en koordineringsgruppe, og ikke bare formålskoden *koordinering*. Inndelingen til Wageman et al. (2008) samsvarer ikke fullstendig med selve tematiseringen i denne studien. Funksjonene til en informasjonsgruppe og koordineringsgruppe finner man igjen i hovedformålet *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon*. Funksjonene til en konsulteringsgruppe ligger i hovedformålet *rådgi og støtte hverandre*. Funksjonene til en beslutningsgruppe ser ut til å ligge i hovedformålet *styre organisasjonen*. Dette betyr at denne studiens inndeling overordnet sett ikke skiller mellom å være et organ for *informasjonsutveksling* og *koordinering*, mens dette skillet gjøres av Wageman et al. (2008). Det synes allikevel å være overlapp mellom formålstypologien og Wageman et al. (2008) sin inndeling i ulike typer toppledergrupper, men det er vanskelig å gjøre ytterligere sammenligninger utover dette. Wageman et al. (2008) sine beskrivelser av en toppledergruppes funksjon synes imidlertid ikke å inkludere elementer som kan sammenlignes med innholdet i hovedformålene: *sikre lønnsomhet og tilpasningsevne*, *drive endring og utvikling* og *skape en god arbeidsplass*. Hele formålstypologien kan med andre ord ikke forklares ut i fra inndelingen til Wageman et al. (2008).

Videre vil hver av de seks hovedformålene i typologien sammenlignes med forskningslitteraturen på toppledergruppers funksjon og ansvar.

Styre organisasjonen. Litteraturen om toppledergrupper trekker særlig frem gruppens spesielle ansvar for å styre organisasjonen i riktig retning (Carpenter et al., 2004; Cohen & Bailey, 1997; Finkelstein et al., 2009; Hambrick & Mason, 1984; Katzenbach, 1997; Menz, 2012; Mintzberg, 1979; Thompson, 1967; Wiersema & Bantel, 1992). Dette er også hovedformålet som er nevnt oftest (med 44% av alle meningsenhetene). Mer konkret påpeker Katzenbach (1997) at den primære hensikten med en toppledergruppe er at den skal forme strategiske prioriteringer, fremme organisasjonens standarder, etablere organisasjonens policy, og sette en retning for selskapet. Geletkanycz og Hambrick (1997) hevder at evnen toppledergruppen har til å utforme og implementere strategier er kritisk for organisasjonens

suksess. *Strategiarbeid* er et formål i typologien som alene representerer 14% av alle meningsenhetene. Litteraturen om toppledergrupper ser dermed ut til å støtte studiens funn at det å *styre organisasjonen* er et sentralt formål for toppledergrupper.

Sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon. Toppledergruppelitteraturen trekker også hyppig frem gruppens ansvar for å skape en enhetlig ledergruppe og helhetlig organisasjon (Allaire, 1998; Ancona & Nadler, 1989; Berg, 2005; Drath et al., 2008; Hambrick, 1997; Finkelstein et al., 2009). Dette sammenfaller med formålstypologiens andre tema, *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon*, som står for 23% av alle meningsenhetene. Som Berg (2005), Hambrick (1998) og Ancona og Nadler (1989) poengterer, kan grupper der medlemmene representerer hver sin enhet ofte miste helhetsperspektivet. Dette er en utfordring toppledergrupper står overfor, fordi gruppen ofte er sammensatt av medlemmer som representerer hver sin organisasjonsenhet. Oppslutningen rundt hovedformålet *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon* viser at et av formålene ved å benytte seg av en toppledergruppe er nettopp å unngå ”solotenking”. Hambrick (1997) understreker også viktigheten av å samarbeide internt i toppledergruppen, der samarbeid og utnyttelse av de ulike medlemmenes styrker er sentralt. Dette aspektet reflekteres av formålskoden som omhandler å skape et *samkjørt team*. Det finnes altså støtte i litteraturen for at å *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon* er et sentralt formål for toppledergrupper.

Rådgi og støtte hverandre. At toppledergruppen kan fungere som et konsulteringsorgan er som tidligere nevnt blant de fire typene toppledergrupper Wageman et al. (2008) presenterer. Formålet med å være et konsulteringsorgan kan være å ”gjøre topplederen bedre informert og i bedre stand til å gjøre jobben effektivt” (Wageman et al., 2008 s.37, vår oversettelse). Dette aspektet ved toppledergruppens formål finner man igjen i typologiens formålkode *rådgivning til toppleder*. Wageman et al. (2008) presenterer også at funksjonen til en slik toppledergruppe kan være at medlemmene lærer av hverandre gjennom aktiv diskusjon og konsultering, noe som gjenspeiler flere av aspektene i formålskategorien om å *diskutere og finne løsninger*. Litteraturen om toppledergrupper ser altså ut til å underbygge store deler av hovedformålet å *rådgi og støtte hverandre*. Norske toppledere trekker imidlertid frem, dog i liten grad, at *kollegial støtte og utvikling* er et formål med toppledergruppen. Det ser ikke ut til at dette aspektet kan underbygges av litteraturen om toppledergruppers funksjon eller ansvar.

Drive endring og utvikling. I tråd med formålstypologiens femte tema, hevder

Hambrick (1998) at det er toppledergruppens ansvar å ta initiativ til endring og sørge for implementering av endring i organisasjonen. Han påpeker at toppledergruppen har en helt essensiell, dog ofte oversett, rolle i å ta ansvar for å være endringsfokuserede. Wiersema og Bantel (1992) fant at organisasjonens endringsvillighet er en av de viktigste faktorene for å være en konkurranse- og levedyktig virksomhet. Til tross for at dette hovedformålet er lite nevnt i denne studien (5% av meningsenhetene) underbygger forskningslitteraturen at å *drive endring og utvikling* er et ansvar toppledergrupper har.

Sikre lønnsomhet og tilpasningsevne og skape en god arbeidsplass. Disse to hovedformålene er i motsetning til de andre hovedformålene i typologien vanskelig å sammenligne med litteratur om toppledergrupper, da disse aspektene ikke ser ut til å være trukket frem som toppledergruppers ansvar eller funksjon. Formålet om å *sikre lønnsomhet og tilpasningsevne* kan sees i sammenheng med det å *styre organisasjonen*. Dersom dette er tilfellet kan det forklare hvorfor formålene i det å *sikre lønnsomhet og tilpasningsevne* ikke behandles separat i litteraturen om toppledergrupper. Dette er imidlertid en ren betraktning fra forfatterens side, og det setter søkelyset på kvaliteten av tematiseringen.

Å *skape en god arbeidsplass* er det minst nevnte formålet i typologien, med 4% av meningsenhetene. Dette kan tyde på at de færreste toppledere i Norge anser det som toppledergruppens oppgave å sørge for å *ivareta medarbeidere, motivere medarbeidere* og å sikre en god *organisasjonskultur*. Til tross for at det ofte er en HR-representant i norske toppledergrupper (HR Norge, 2010) ser det ut til at det å *Skape en god arbeidsplass* sjeldent blir ansett som et av toppledergruppens formål. Dette kan indikere at ansvarsområdet som omhandler å *skape en god arbeidsplass* primært ansees å tilhøre andre enn selve toppledergruppen, for eksempel enheter på et lavere nivå i organisasjonen.

Etter å ha sammenlignet formålstypologien opp mot eksisterende forskning og litteratur på toppledergrupper ser det ut til at de fleste formålene i typologien reflekteres i forskning og litteratur om toppledergruppens funksjon og ansvar, bortsett fra å *sikre lønnsomhet og tilpasningsevne* og å *skape en god arbeidsplass*.

Vurdering av typologien i lys av forskning på effektiv lederatferd

Da typologien var ferdigstilt så vi tendenser til at toppledergruppers formål delte seg inn i det tradisjonelle skillet mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. Dette skillet ble identifisert gjennom forskning på lederstiler ved Ohio State University og

Michigan University på 1950-tallet (se for eksempel Fleishman, 1953; Fleishman & Harris, 1962; Halpin & Winer, 1957; Katz & Kahn, 1952; Likert, 1961). Skillet har siden vært dominerende innen ledelsesforskningen, og karakteriseres ved skillet mellom fokus på produksjon, planlegging, struktur og lønnsomhet på den ene siden, og fokus på å danne og opprettholde gode relasjoner, tillit og samarbeid på den andre (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). Etersom toppledergruppen er det øverste ledelsesorganet i organisasjonen (Katzenbach & Smith, 1993), er det interessant å undersøke hvorvidt formålstypologien støttes av teori og forskning på lederatferd som er sentral for organisasjoners prestasjoner (såkalt effektiv lederatferd). Yukl (2012) har oppsummert forskningen på effektiv lederatferd, og presenterer en modell med fire kategorier av lederatferd som har vist seg å påvirke både gruppers, avdelingers og organisasjoners ytelse: oppgaveorientert-, relasjonsorientert-, endringsorientert- og eksternt orientert lederatferd. De fire typene lederatferd i modellen til Yukl (2012) vil sammenlignes med formålstypologien, for å undersøke om norske toppledere trekker frem formål med toppledergruppen som dekker de mest sentrale aspektene innen effektiv lederatferd.

Oppgaveorientert lederatferd. At formålet med toppledergruppen er å *styre organisasjonen* og å *sikre lønnsomhet og tilpasningsevne* indikerer en oppgaveorientert lederatferd. Oppgaveorientert lederatferd omfatter blant annet atferdskomponenter som planlegging, klargjøring av mål og monitorering (Yukl, 2012). Planlegging og klargjøring av mål ligger i formålskategoriene *foreta valg* og å *utforme og implementere visjoner, mål og strategi*. Monitorering ligger i formålskoden *oppfølging og overvåkning*. Flere av aspektene ved at formålet med ledergruppen er å *styre organisasjonen* ser dermed ut til å reflektere en oppgaveorientert lederatferd. Formålskategorien *drive lønnsomt*, som er en del av hovedformålet å *sikre lønnsomhet og tilpasningsevne*, faller også inn under oppgaveorientert lederatferd. For oppgaveorientert lederatferd er formålet å utrette arbeid på en pålitelig og effektiv måte (Yukl, 2012). Dette er i tråd med formålene som befinner seg i å *styre organisasjonen* samt deler av å *sikre lønnsomhet og tilpasningsevne*.

Relasjonsorientert lederatferd. Relasjonsorientert lederatferd omfatter blant annet atferdskomponenter som å støtte, utvikle, anerkjenne og motivere andre (Yukl, 2012). Disse aspektene finner man igjen i hovedformålene *rådgi og støtte hverandre* og *skape en god arbeidsplass*, samt i formålskategorien *samkjørt ledelse*. For relasjonsorientert lederatferd er formålet ”å øke kvaliteten på de menneskelige ressursene og relasjonene, ofte referert til som

humankapitalen” (Yukl, 2012 s.68, vår oversettelse). Dette er formål som reflekteres i typologien.

Endringsorientert lederatferd. Endringsorientert lederatferd inneholder atferdskomponenter som å være et forbilde for endring, å oppfordre til innovasjon samt å fasilitere felles læring. Denne dimensjonen kan sammenlignes med hovedformålet å *drive endring og utvikling*. Formålet med slik lederatferd er ifølge Yukl (2012) å øke innovasjon, oppnå felles læring, og tilpasning til eksterne faktorer. Formålskategorien å *være tilpasningsdyktige* kan også representere endringsorientert lederatferd. Som tidligere påpekt har topplerne i denne studien i liten grad trukket frem endring og utvikling som deres formål. Yukl (2012) hevder at evnen til endring er desto mer relevant for topplerne enn for ledere på lavere nivåer, da de stadig stilles overfor krav til å tilpasse seg endringer både internt og eksternt. Det kan imidlertid tenkes at endringsaspektet implisitt dekkes av andre koder i typologien, for eksempel *strategiarbeid*, der utarbeidelse av ny strategi kan være del av en endringsprosess (Wiersema & Bantel, 1992).

Eksternt orientert lederatferd. Den siste dimensjonen som presenteres i modellen til Yukl (2012), handler om hvordan ledere interagerer med og påvirker eksterne faktorer, ved for eksempel å bygge nettverk, overvåke markedet og omverdenen, samt representere organisasjonen på en god måte. Formålet med eksternt orientert lederatferd er ifølge Yukl (2012) å tilegne seg nødvendig informasjon og ressurser samt å promotere og forsvare organisasjonens interesser. Denne typen lederatferd kan til en viss grad sammenlignes med at formålet med ledergruppen er *tilpasning til omverdenen*, når det kommer til å tilegne seg informasjon og ressurser. Formålstypologien omfatter imidlertid ikke aspektene ved eksternt orientert lederatferd som omhandler lederens påvirkning på eksterne faktorer, og lederens promotering og forsvaring av organisasjonens interesser.

Når en sammenligner formålstypologien og forskning på effektiv lederatferd, ser det ut til at norske topplerne sjeldent trekker frem formål som indikerer en eksternt orientert lederatferd, mens de i større grad trekker frem formål som kan indikere oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert lederatferd. Store deler av formålene i typologien kan altså finnes igjen i de fire typene lederatferd presentert av Yukl (2012). Dette er med på å underbygge at viktige dimensjoner ved ledelse for organisasjonens ytelse også blir ansett som viktige formål i norske topplergrupper.

Avslutningsvis kan man oppsummere med at det ser ut til at alle hovedformålene i

typologien er ivaretatt av forskning på og litteratur om toppledergrupper og/eller lederatferd. Dette betyr at formålene norske toppledere har trukket frem gir mening når man sammenligner med relevant litteratur og forskning på *både* toppledergrupper og effektiv lederatferd.

Formål som uttrykk for ønsket merverdi

Som nevnt innledningsvis ser det ut til å gi mening å etablere formål for ledergruppen for å klargjøre hvilken merverdi man ønsker å skape for *organisasjonen*, for *ledergruppen* og for det *enkelte medlem*. Det er derfor relevant å undersøke hvorvidt de tre resultatdimensjonene er fremtredende når norske toppledere reflekterer over hvilke formål deres ledergruppe innehar. At et formål skaper merverdi for det *enkelte medlem* innebærer at toppledergruppen bidrar til at det enkelte medlem motiveres, trives, utvikler seg og lærer (Wageman et al., 2008). Disse elementene finner man igjen hovedformålet *rådgi og støtte hverandre*, der noen av formålene som er trukket frem ser ut til å komme til nytte for hvert enkelt individ i gruppen. Det ser imidlertid ikke ut til at noen av de andre hovedformålene i typologien reflekterer formål som er tiltenkt å gagne enkeltindividene. At formålet med toppledergruppen er tiltenkt å gi merverdi for selve *gruppen* innebærer at formålet øker gruppens levedyktighet og samarbeidsevne (Wageman et al., 2008). Dette aspektet finner man igjen i hovedformålet *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon*, der flere av formålskodene som for eksempel *samkjørt team* og *felles forståelse* ser ut til å gagne ledergruppen som helhet. Det ser samtidig ut til at det å *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon* også kan være til fordel for hele organisasjonen, med formålskoder som *helhetsperspektiv*, *enhetlig ledelse* og *koordinering*. De resterende fire hovedformålene: *styre organisasjonen*, *sikre lønnsomhet og tilpassningsevne*, *drive endring og utvikling* samt *skape en god arbeidsplass*, ser ut til å hovedsakelig kunne skape merverdi for hele organisasjonen.

Med bakgrunn i denne inndelingen ser vi at norske toppledere primært trekker frem formål som er tiltenkt å gi merverdi for organisasjonen. Ifølge Katzenbach og Smith (1993) bør toppledergruppens formål være konsistent med organisasjonens mål. I den forbindelse er det er naturlig at toppledergruppens formål først og fremst er å skape merverdi for organisasjonen (Shea & Guzzo, 1987). I tillegg indikerer funnene at norske toppledere trekker frem ulike formål som er ment å gagne individene og ledergruppen som helhet, dog i mindre grad.

Forskjeller mellom kvinner og menn, toppledergupperledere og -medlemmer

Funnene viser signifikante forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere for to av hovedformålene. Kvinner trekker noe hyppigere frem at ledergruppens formål er å *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon* (50% av kvinnene vs. 41% av mennene). Videre er det dobbelt så mange kvinner som menn som trekker frem at formålet er å *skape en god arbeidsplass* (16% av kvinnene vs. 7% av mennene). Det blir relevant å se om funnene støttes av forskning på typisk kvinnelig og mannlige lederatferd, da denne atferden kan reflektere hvilke formål de retter oppmerksomhet mot. Eagly og kolleger fant at kvinner tenderer til å ha en mer demokratisk og deltakende lederstil enn menn (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). I tillegg fant Eagly og Johannesen-Schmidt (2001) at kvinner i noe større grad enn menn kjennetegnes av å bry seg om andres velferd, støtte og trøste andre, være samarbeidsorienterte og å bidra til å løse relasjonelle og mellommenneskelige problemer. Dette kan støtte oppunder at det er høyere sannsynlighet for at kvinner trekker frem at formålet med toppledergruppen er å *skape en god arbeidsplass* og å *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon*. Dobbins og Platz (1986) fant imidlertid i sin meta-analyse av 17 studier av kvinnelige og mannlige ledere at det ikke var noen forskjeller i hvorvidt de utviste oppgave- eller relasjonsorientert lederatferd. Temaet har vært gjenstand for debatt i et nummer av *Leadership Quarterly* (Eagly & Carli, 2003a, 2003b; Vecchio, 2003), og viser at forskerne ikke er enige i om, hvilke og i så fall hvor store forskjeller det er mellom lederatferden til kvinner og menn. Det faktum at forskningen er tvetydig samt at effektforskjellene er små for hvor opptatt kvinner og menn er av å *skape en god arbeidsplass* ($\phi = 0,15$) og *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon* ($\phi = 0,9$) tyder på at man bør være forsiktig med å konkludere om kjønnsforskjellene gir mening.

Funnene peker videre på at det eneste hovedformålet toppledergruppeledere og -medlemmer er signifikant forskjellig opptatt av er å *drive endring og utvikling* i organisasjonen. Dobbelt så mange ledere av toppledergruppen trekker frem dette formålet sammenlignet med gruppens medlemmer (20% av lederne vs. 10% av medlemmene). Som tidligere nevnt hevder Yukl (2012) at endringsatferd er mer relevant for toppledere enn for ledere på et lavere nivå i organisasjonen. På den ene siden vil dette kunne støtte oppunder at lederen av toppledergruppen er mer opptatt av endring og utvikling enn medlemmene. På den andre siden kan man argumentere for at lederne på de to øverste nivåene i en organisasjon som regel vil identifisere seg som organisasjonens toppledelse, og at den forskjellen Yukl

(2012) refererer til først og fremst gjelder når man sammenligner toppledelsen med ledere på lavere nivåer. Vi finner lite litteratur som kan forklare at toppledergrupeledere og -medlemmer er opptatt av å *drive endring og utvikling* i ulik grad. Ettersom effektstørrelsen også er liten for denne forskjellen ($\phi = 0,12$), er det vanskelig å konkludere om det gir mening at toppledergrupeledere er mer opptatt av dette formålet enn toppledergruppemedlemmer.

Forskjeller mellom offentlig forvaltning og de største bedriftene

Respondentene fra offentlig forvaltning og de største bedriftene trakk frem tre av hovedformålene i ulik grad. Studiens resultater viser signifikante forskjeller for hovedformålet *sikre lønnsomhet og tilpasningsevne*. Dobbelt så mange av lederne fra de største bedriftene trakk fram dette formålet (20%), sammenlignet med lederne fra offentlig forvaltning (12%). Det gir mening at det er forskjell på hvor opptatt respondentene fra de to ulike sektorene er av dette hovedformålet, da bakgrunnen for sektorskillet er at de største bedriftene er virksomheter med omsetning og som ofte driver profittmaksimerende virksomhet, i motsetning til foretakene i offentlig forvaltning. Flere forskere påpeker at hovedskillet mellom offentlige og private organisasjoner er at offentlige organisasjoner sjeldent har fokus på bunnlinjen mens private organisasjoner og dens ledelse er opptatt av profitt, effektivitet, markedsprestasjoner, konkurranse og overlevelse (Allison, 1983; Boyne, 2002). Som Farnham og Horton (1996, s.31) sier: "it is success – or failure – in the market which is ultimately the measure of effective private business management, nothing else". Med andre ord ser denne forskjellen ut til å være naturlig med tanke på bakgrunnen for sektorskillet og forskningen, til tross for at effektstørrelsen indikerer en svak sammenheng ($\phi = 0,11$).

Videre viser funnene at respondenter fra de største bedriftene trakk frem hovedformålet *styre organisasjonen* i noe større grad enn offentlig forvaltning (76% vs. 62%). At offentlig forvaltning har flere formelle og fastlagte prosedyrer, og mindre myndighet til å ta avgjørende valg selv (Boyne, 2002; Farnham & Horton, 1996) kan kanskje forklare hvorfor topplerne i offentlig forvaltning ikke var like opptatt av dette formålet. På den annen side er dette hovedformålet hyppig nevnt av begge sektorer, og den relativt svake effektstørrelsen ($\phi = 0,15$), indikerer at det å *styre organisasjonen* er et viktig formål for toppledergrupper i begge sektorer.

Den største effektforskjellen i denne studien ($\phi = 0,25$) fant vi for formålet *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon*, der 55% av lederne i offentlig forvaltning nevner dette formålet, mens 30% av lederne i de største bedriftene trekker dette formålet frem. Boyne (2002) og Hjertø (2013) hevder offentlige etater ofte har vagere mål enn andre organisasjoner, at de har flere mål pålagt dem av mange interessenter, og at de blir presset og trukket i mange retninger samtidig. Det blir derfor viktig at ledelsen er i stand til å avstemme og balansere motstridende interesser (Allison, 1983; Boyne, 2002). Dette indikerer at offentlig forvaltning kan ha et større behov for å *sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon* enn de største bedriftene.

De relativt svake, men statistisk signifikante forskjellene mellom hvor ofte tre av hovedformålene trekkes frem av offentlig forvaltning og de største bedriftene, ser ut til å gi mening med tanke på bakgrunnen for sektorskillet, og forskning på likheter og forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner. Dette er interessant da det kan indikere at metoden benyttet i denne studien og typologien som er presentert evner å fange opp reelle forskjeller.

Teoretiske og praktiske implikasjoner

Vi har i denne studien utviklet en empirisk basert formålstypologi for norske toppledergrupper, som kan bidra til å belyse hvilken funksjon toppledergrupper har i norske organisasjoner. Etersom studien er den første som empirisk undersøker hvilke formål et stort utvalg toppeledergrupper har, kan formålstypologien være starten på utviklingen av en teori omkring toppledergruppers formål og funksjon i organisasjoner. Vi mener denne kunnskapen er sentral for at toppledergrupper skal kunne fungere som viktige arenaer for verdiskapning i organisasjoner. Utviklingen av en formålstypologi kan dermed være et steg mot å identifisere hva som kan øke toppledergruppers potensial i organisasjonen. I tillegg vil formålstypologien kunne bidra til å ta forskningen på sammenhengen mellom mål og effektivitet ytterligere et steg fremover. En formålstypologi vil for eksempel kunne gjøre det lettere å undersøke om det er bestemte ledergruppeformål som er sterkere relatert til organisasjonens prestasjoner enn andre formål.

Toppledergrupper som arbeider med å definere sitt formål, kan la seg inspirere av studiens resultater og benytte disse som et rammeverk når de selv skal utforme gruppens formål. Dermed kan vi håpe at formålstypologien bidrar til at flere toppledergrupper definerer

sitt formål og funksjon i organisasjonen. Med et slikt rammeverk vil det også kunne være lettere å diskutere seg frem til en enighet om hva toppledergruppens formål bør være. Formålstypologien reflekterer formål som er ment å gi merverdi både for organisasjonen, ledergruppen og enkeltmedlemmene. Som tidligere påpekt indikerer teameffektivitetsforskningen til Hackman (1990, 2002) og Wageman et al. (2008) at effektive team skaper resultater på alle disse tre områdene. Vi håper derfor at formålstypologien vår kan inspirere toppledergrupper til å formulere formål langs alle tre dimensjoner. Studien påpeker videre at kjønn, rolle og sektor kan påvirke hvor ofte de ulike formålene trekkes frem, noe som kan være nyttig for de respektive medlemmene å ha kjennskap til ved utforming av formål.

Begrensninger ved studien

Studiens begrensninger vil diskuteres i lys av fire utfordringer: utvalget, åpent spørsmål i spørreskjema, bruk av tematisk analyse og datainnsamling.

Utvalget. Hele populasjonen av toppledergrupper hos Norges største bedrifter samt i offentlig forvaltningen ble invitert til å delta i undersøkelsen, med et ønske om å kunne generalisere resultatene nasjonalt. Tatt i betraktning den relativt lave svarprosenten (39,8% for offentlig forvaltning og 18,6% for de største bedriftene) bør man imidlertid være forsiktig med å generalisere resultatene, særlig for de største bedriftene. Ettersom det kun er benyttet data fra norske toppledergrupper, er det også vanskelig å si om resultatene kan generaliseres til toppledergrupper i andre land.

Åpent spørsmål i spørreskjema. Ettersom respondentene har besvart et åpent spørsmål i et spørreskjema vil svarene avhenge av hvordan de har tolket og forstått spørsmålet. Man risikerer at respondentenes subjektive opplevelse av spørsmålet ikke er i overensstemmelse med det studien skulle måle (Kleven, 2002). I denne studien vil for eksempel forståelsen av formålsbegrepet ha en sentral betydning for hva respondentene svarer, og det er ingen garanti for at de har samme oppfattelse av formålsbegrepet som forskerne. Vi har sett tendenser til at respondentene har besvart spørsmålet med hvilke aktiviteter de gjør i toppledergruppemøtene, som ikke nødvendigvis er ensbetydende med hva et formål skal inneholde. En svakhet med å samle inn data ved hjelp av spørreskjema er at man ikke får muligheten til å oppklare eventuelle misforståelser (Lund & Haugen, 2006), noe som kan ha påvirket kvaliteten på svarene i denne studien.

Selve formuleringen av spørsmålet kan også være med å påvirke respondentsvarene. I denne studien kan det tenkes at respondenter har svart i tråd med hva de tenker er sosialt ønskelig, fordi de føler de "burde" ha en formening om hva som er formålet med toppledergruppen, selv om de i realiteten ikke har et reelt og etablert formål som er skapt i felleskap (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Det er i den forbindelse viktig å påpeke at denne studien kun sier noe om hva norske ledere i toppledergrupper mener er formålet med gruppen de sitter i. Studien sier imidlertid ingenting om hvorvidt det i realiteten er gruppens formål, om de handler i tråd med formålene eller lykkes med formålene.

Andre faktorer som kan ha påvirket respondentsvarene er dårlig tid, at man er lei av å svare på spørsmål mot slutten (spørsmålet befant seg til slutt i et relativt langt spørreskjema), mer krevende å skrive tekst enn å kun huke av alternativer, eller at man ikke føler det har noen nytte å besvare det åpne spørsmålet utfyllende. Funnene viser imidlertid at de fleste respondentene som fylte ut spørreskjemaet også besvarte spørsmålet om formål (490 av 535 respondenter).

Tematisk analyse. Troverdigheten til forskningsfunn handler blant annet om hvorvidt koder, kategorier og temaer dekker de originale dataene, at relevante data ikke har blitt utilsiktet eller systematisk ekskludert eller at irrelevante data blir inkludert (Graneheim & Lundman, 2004). Som nevnt i metoddelen kodet forfatterne hele materialet sammen. Det kan således tenkes at begge koderne får veldig lik oppfattning av materialet etter hvert, og at man i praksis fungerer som én koder. For å motvirke dette forsøkte alltid den ene av forfatterne å ha et kritisk blikk på innholdet i meningsenheten. I tråd med Graneheim og Lundman (2004) sitt forslag har vi inkludert sitater fra datafilen i resultatdelen for å gi forskningskolleger muligheten til å selv være med å bedømme troverdigheten til gjennomføringen av den tematiske analysen.

Ved gjennomføring av tematisk analyse vil man som forsker interagere med dataene. Som nevnt i metoddelen intervjuet vi én toppleder og ett toppledergruppemedlem før vi startet den tematiske analysen, for å forstå mer av respondentenes virkelighet. Denne informasjonen kan ha påvirket gjennomføringen av den tematiske analysen. Det ble imidlertid vektlagt kontinuerlig diskusjon med kollegaer, eksperter og respondenter underveis i analysefasen, som anbefalt av Graneheim og Lundman (2004). Formålstypologien ble ved flere anledninger presentert for ulike toppledergrupper for å søke bekreftelse på om de var enige i inndelingen av data. Det viste seg gjentatte ganger at toppledergruppene kjente seg

igjen i resultatene som kom frem.

Datainnsamling. Funnene i denne studien baserer seg på en datainnsamling fra 2009, og det er usikkert hvorvidt toppledergruppers formål påvirkes av trender og svingninger i markedet. Man kan med dette spørre seg om noen av kodene som kom frem i materialet ville ha fått større eller mindre oppmerksomhet i 2013. Et eksempel på dette kan være at respondentene sjeldent trakk frem hovedformålet å *skape en god arbeidsplass*. HR-undersøkelsen presentert av HR Norge i 2012 viser at HR-funksjonen i norske organisasjoner har endret seg de siste to årene og stadig er under utvikling. Ettersom undersøkelsen poengterer at HR har fått økt forankring i organisasjonens strategier, og at det oftest er toppledelsen i organisasjonen som er initiativtakere og pådrivere til endringene (HR Norge, 2012), kan det stilles spørsmål ved om formålet å *skape en god arbeidsplass* ville fått større oppmerksomhet dersom datamaterialet var innhentet i 2013.

Det kan videre diskuteres hvorvidt man ville fått de samme resultatene ved å utforske hva norske ledere mener er toppledergruppens formål ved hjelp av dybdeintervjuer eller spørreskjemaer med lukkede svaralternativer. Ettersom hensikten med denne studien var å kartlegge hvilke formål norske toppledere selv mener de har, ble det ansett som verdifullt med så mange respondentsvar som mulig, heller enn snever men dyptgående innsikt om toppledergruppers formål. Det antas videre at et spørreskjema med lukkede spørsmål kun kan brukes effektivt hvis svaralternativene er gode og godt begrunnet i forskning (Krosnick, 1999). I denne studien hadde man ikke nok informasjon om toppledergruppers formål til å lage gode, lukkede spørsmål. Ettersom lukkede spørsmål begrenser respondenten til et ferdig sett med alternativer, var det mer passende med et åpent spørsmål som lot respondenten formidle sin mening uten å bli påvirket av forskeren.

Videre studier

Ettersom denne studien er den første som empirisk kartlegger toppledergruppers formål, ser vi et behov for å validere formålstypologien for å undersøke om formålene som ble identifisert i denne studien gjør seg gjeldene også for andre toppledergrupper, både i Norge og i andre land. Denne studien har kun innhentet informasjon om toppledergruppers formål via topplerne selv. Det kan derfor være interessant å undersøke hva organisasjonens styre og de ansatte i organisasjonen mener bør være formålene til en toppledergruppe, og identifisere likheter og forskjeller mellom disse kildene og toppledergruppens medlemmer.

Det vil også være interessant å undersøke om det relative størrelsesforholdet mellom formålene som trekkes frem gjenspeiles i fremtidige studier, og dermed si noe om hvilke formål som oppleves som særlig viktige og hvilke som oppleves som mindre sentrale.

Fremtidige studier kan undersøke om noen formål i større grad enn andre vil være relatert til gode prestasjoner for toppledergruppen. Vi foreslår derfor å inkludere kriterievariabler for effektive og suksessfulle toppledergrupper når man studerer toppledergruppers formål i fremtiden.

Til tross for at denne studien ikke kan vise til konkrete enighetsmål omkring formål innad i gruppene, indikerer respondentenes svar at medlemmer i samme gruppe trekker frem ulike typer formål. Det vil, i tråd med teori om gruppemål (Weldon & Weingart, 1993), være interessant å forske videre på i hvilken grad det er en sammenheng mellom grad av felles forståelse av formålet innad i toppledergruppen og toppledergruppens prestasjoner (se også Hackman, 2002; Wageman et al., 2008).

Ettersom denne studien har undersøkt hva norske toppledere mener er formålet med toppledergruppen de sitter i, kan videre forskning undersøke sammenhengen mellom hva medlemmer *mener* og gruppens formål opp mot hva de *faktisk gjør*. Mooney og Amason (2011) hevder at de fleste toppledergrupper ikke er så strategiske som de selv tror, men at de i realiteten er rene informasjonsorgan. Det vil i den forbindelse være interessant å undersøke sammenhengen mellom hva topplederne mener er gruppens formål, hva toppledergruppen faktisk gjør, og hvilke eventuelle implikasjoner dette samsvaret har for gruppens resultater.

Med bakgrunn i denne studiens utvikling av en formålstypologi har vi tilrettelagt for at fremtidig forskning kan rette søkelyset mot viktige aspekter som forholdet mellom formål og effektivitet, enighet omkring formål, og sammenhengen mellom opplevd formål og faktisk gruppeatferd.

Konklusjon

Resultatene fra denne studien bidrar til å fylle et tomrom i kunnskapen om toppledergruppers formål. Selv om studien ikke kan bidra med informasjon om hva som faktisk *er* toppledergruppers formål, viser resultatene hva medlemmene i norske toppledergrupper *mener* er formålet med gruppen de sitter i. Norske toppledere trekker frem seks hovedformål med toppledergruppen: styre organisasjonen, sikre en helhetlig og samkjørt organisasjon, rådgi og støtte hverandre, sikre lønnsomhet og tilpasningsevne, drive endring og

utvikling og skape en god arbeidsplass. Disse formålene ser ut til å gi mening når man sammenligner med relevant litteratur og forskning på både toppledergrupper og effektiv lederatferd. Funnene peker videre på at kjønn og rolle kan ha en viss innvirkning på hvor hyppig enkelte av formålene trekkes frem, men det er vanskelig å forklare disse forskjellene ut i fra forskning på kvinnelige og mannlige lederstiler, og rolle i toppledergruppen. Det er relativt små, men signifikante forskjeller på hvor hyppig tre av formålene trekkes frem av toppledere i offentlig forvaltning sammenlignet med toppledere i de største bedriftene. Disse forskjellene ser ut til å kunne gi mening med tanke på bakgrunnen for sektorskillet, og forskning på offentlige og private organisasjoner. Det vil imidlertid være nødvendig å undersøke om formålstypologien og eventuelle forskjeller på kjønn, rolle i toppledergruppen og sektor gjør seg gjeldende for andre toppledergrupper i Norge og i andre land.

Referanser

- Allaire, P. A. (1998). Lessons in teamwork. I D. C. Hambrick, D. A. Nadler, & M. L. Tushman (Red.), *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation* (s.113-122). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Allison Jr, G. T. (1983). Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? I J. L. Perry, & K. L. Kraemer (Red.), *Public management: Public and private perspectives* (s.14-29). Palo Alto, CA: Mayfield.
- Ancona, D. G., & Nadler, D. A. (1989). Teamwork at the top: Creating high performing executive teams. *Working Paper Series, M.I.T Sloan School of Management*. Hentet fra: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2254/SWP-3029-20741472.pdf?sequence=1>
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2012). Leadership and team dynamics in senior executive leadership teams. *Educational Management Administration & Leadership*, 40, 653-671. doi: 10.1177/1741143212456909
- Berg, D. (2005). Senior executive teams. Not what you think. *Consulting Psychological Journal: Practice and Research*, 57(2), 107-117. doi: 10.1037/1065-9293.57.2.107
- Bourgeois, L. J. III. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1, 227-248. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/2485946>
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305-327. doi:10.1177/104649640003100303
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97-122. doi: 10.1111/1467-6486.00284
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063o

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17*, 288-307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Bø, R., Hageberg, A., Killingbergtrø, L., Nordlie, S., & Pedersen, G. (1994). *Norsk ordbok: Ordbok over det norske folkemålet og det nynorske skriftmålet* (Bind 3). Oslo: Det norske samlaget.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management, 30*, 749-778. doi:10.1016/j.jm.2004.06.001
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23*, 239-290. doi: 10.1177/014920639702300303
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *The Academy of Management Review, 11*, 118-127. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/258335> .
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly, 19*, 635-653. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.003
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003a). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly, 14*, 851-859. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.003
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003b). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly, 14*, 807-834. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*, 781-797. doi:10.1111/0022-4537.00241
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108*, 233-256. Hentet fra: <http://psycnet.apa.org/journals/bul/108/2/233.pdf>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 117*, 125-145. Hentet fra: <http://psycnet.apa.org/journals/bul/117/1/125.pdf>

- Farnham, D., & Horton, S. (Red.). (1996). *Managing The New Public Services*. London: Macmillan.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3.utgave). London: Sage Publications Ltd.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, Jr. A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1-6. doi: 10.1037/h0056314
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(1), 43-56. doi: 10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Managing strategic consensus: The foundation of effective implementation. *The Executive*, 6(4), 27-39. Hentet fra: <http://search.proquest.com/docview/210534642/fulltextPDF?accountid=14699>
- Geletkanycz, M. A., & Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 42, 654-681. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/2393653>
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112. doi:10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2000). *Statistics for the behavioral sciences* (5.utgave). Belmont, CA: Wadsworth.
- Guest, G., & MacQueen, K. M. (2008). *Handbook for team-based qualitative research*. Plymouth, UK: Altamira Press.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, M. M. (2012). *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gundersen, D. (2000). *Norske synonymer- blå ordbok* (3.utgave). Kunnskapsforlaget.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.

- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. I R. M. Stogdill & A. E. Coons (Red.), *Leader behavior: Its description and measurement* (s.39-51). Columbus, OH: Bureau of Business Research.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label. I B. M. Staw & L. L. Cummings (Red.), *Research in Organizational Behavior*, (s.171-213). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(3), 110-131. Hentet fra: <http://search.proquest.com/docview/216133000?accountid=14699>
- Hambrick, D. C. (1997). Corporate coherence and the top management team. *Strategy & Leadership*, 25(5), 24- 29. doi:10.1108/eb054597
- Hambrick, D. C. (1998). Corporate coherence and the top management team. I D. C. Hambrick, D. A. Nadler, & M. L. Tushman (Red.), *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation* (s.123-140). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hambrick, D. C. (2010). Top management teams. I F. Bournois, J. Duval- Hamel, S. Roussillon, & J. L. Scaringella, (Red.), *Handbook of top management teams* (s.23-30). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hambrick, D. C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9, 193- 206. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/258434>
- Hayes, N. (2000). *Doing Psychological Research. Gathering and analysing data*. Buckingham, PA: Open University Press.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- HR Norge (2010). *HR-undersøkelsen 2010*. Lysaker, HR Norge. Hentet 13. april 2013 fra: <http://www.hrnorge.no/filestore/HR-underskelsen2010HRNogEY.pdf>
- HR Norge (2012). *HR-undersøkelsen 2012*. Lysaker, HR Norge. Hentet 13. April 2013 fra: http://www.hrnorge.no/filestore/HR-underskelsen2012_Web.pdf
- Joffe, H., & Yardley, L. (2004). Content and thematic analysis. I D. F. Marks, & L. Yardley (Red.), *Research methods for clinical and health psychology* (s.56-68). London: Sage Publications.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1952). Some recent findings in human relations research. I E. Swanson, T. Newcombe, & E. Hartley (Red.), *Readings in social psychology* (s.114-121). New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Katzenbach, J. R. (1997). The myth of the top management team. *Harvard Business Review*, 75, 82-92. Hentet fra: http://schneede.se/assets/files/Top_Management_Team_Myth.pdf
- Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 111- 120. Hentet fra: <http://boardoptions.com/teamsversusworkgroups.pdf>
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40, 181-222. doi: 10.1177/1046496408328821
- Kleven, T. A. (2002). Begrepsoperasjonalisering. I T. Lund (Red.), *Innføring i forskningsmetodologi* (s.141-183). Oslo: Unipub forlag.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/40062361>
- Krosnick J. A. (1999). Survey research. *Annual Review of Psychology*, 50, 537–567. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.537
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35, 332- 340. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.08.008
- Lichtman, M. (2006). *Qualitative research in education: A user's guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goalsetting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 265-268. doi: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x
- Lund, T., & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub forlag.

- McGrath, J. E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission.
- Menz, M. (2012). Functional top management team members: A review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 38, 45- 80. doi: 10.1177/0149206311421830
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 582-589. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/2392364>
- Mooney, A. C., & Amason, A. C. (2011). In search of the CEO's inner circle and how it is formed. I M. A. Carpenter (Red.), *The handbook of research on top management teams* (s.35-48). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Nadler, D. A. (1998). Leading executive teams. In D. A. Nadler, J. L. Spencer and associates (Red.). *Executive teams* (s.3-20). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Nixon, C. T., & Littlepage, G. E. (1992). Impact of meeting procedures on meeting effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 6, 361-369. Hentet fra: <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F01126771.pdf>
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual. A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows* (3.utgave). England: Open University Press, McGraw-Hill Education.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. I K. M. Rowland & G. R. Ferris (Red.), *Research in human resources and personnel management* (s.323-356). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams. *American psychologist*, 45, 120-133. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.120
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 14, 835–850. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.005

- Wageman, R., & Hackman, J. R. (2010). What makes teams of leaders leadable? I N. Nohria, & R. Khurana (Red.), *Handbook of leadership theory and practice* (s.475- 505). Boston: Harvard University Press.
- Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 301-315. doi: 10.1002/job.1775
- Wageman, R., Nunus, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Websters new encyclopedic dictionary*. (1993). Germany: Könemann Cologne.
- Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334. doi: 10.1111/j.2044-8309.1993.tb01003.
- Weldon, E., Jehn, K.A., & Pradhan, P. (1991). Processes that mediate the relationship between group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569. Hentet fra: <http://psycnet.apa.org/journals/psp/61/4/555.html>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121. doi: 10.2307/256474
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi: 10.5465/amp.2012.0088
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32. doi: 10.1177/107179190200900102
- Øverland, K. N. (2009). *Norske toppleiargrupper: Ein deskriptiv studie av samasetjing, oppleving av leiarmøte og bruk av teamutvikling*. (Masteroppgave). Psykologisk Institutt, Oslo. Hentet fra: <https://www.duo.uio.no/h>

Vedlegg 1: Retningslinjer for inndeling i meningsenheter

(Utarbeidet 15.10.2012)

Mål med inndelingen i meningsenheter

For å kunne oppnå en meningsfull kodeprosess i den tematiske analysen er det nødvendig å dele respondentsvarene inn i meningsfulle enheter, slik at hver meningsenhet videre kan kodes og kategoriseres selvstendig. Inndeling i meningsenheter er også viktig for å kunne fremstille en frekvensoversikt over de ulike kodene, og besvare underproblemstillingene.

Definisjon av en meningsenhet

En meningsenhet kan defineres som “det mest grunnleggende segmentet, eller elementet av rådata eller informasjon som kan vurderes på en meningsfull måte” (Boyatzis, 1998, s.63, vår oversettelse). Vi benytter en semantisk struktur for å dele inn i meningsenheter. Det betyr at vi deler inn i meningsenheter basert på innhold (tekst med substans) fremfor å for eksempel dele inn i meningsenheter basert på tid, grammatikk, emosjonell- eller narrativ struktur (Saldaña, 2009).

Typer utsagn

Ettersom vårt datamateriale er basert på et åpent spørsmål i et spørreskjema er materialet som skal deles inn i meningsfulle enheter av en litt annen karakter enn for eksempel analyse av et transkribert intervju. Respondentenes svar på spørsmålet varierer, men bærer preg av oppramsing, korte setninger og tidvis stikkordsform. I mange tilfeller er det dermed relativt tydelig hva som er en meningsfull enhet (noen meningsenheter vil dermed bare bestå av ett eller få ord).

Ulike eksempler på utsagn:

1. Svar i setningsform: Respondent 200: ”Formålet med ledergruppa er å stake ut kursen videre slik at vi kan oppnå gode resultater både økonomisk og sikkerhetsmessig - skape et levedyktig firma på sikt.”
2. Kort svar: Respondent 230: ”lim i organisasjonen.”
3. Svar i stikkordsform: Respondent 350: ”Strategi, budsjett”

Hvordan dele inn i meningsfulle enheter?

De fleste utsagnene er avgrensede og meningsfylte i sin natur.

Vi lager nye meningsenheter der:

1. Det er et tydelig tematisk brudd
2. Det kommer et nytt poeng eller en ny mening

Vi deler der det er mulig uten å miste mening. Det blir naturlig å dele etter bottom-up prinsippet da dette er et eksplorerende design. Vi leter derfor etter de minste tematiske forskjellene i materialet.

Svar uten tydelig substans for videre kategorisering av formål skal på nåværende tidspunkt også lages som en meningsenhet, da det kan tenkes at dette blir interessant på et senere tidspunkt. Vi utelukker dermed ingen tenkte residualer nå, og alt skal derfor deles inn i meningsenheter.

Redigering av datafilen

Når det refereres til en person tidligere i utsagnet byttes ”hun/han” etc. ut med et ord som gir mening (overordnede, toppleder etc). Dette for ikke å miste meningen når man deler et utsagn opp i ulike meningsenheter.

- Eksempel: ”Videre skal vi være en støttegruppe for vår overordnede slik at hun kan fatte de riktige beslutningene i strategiske og viktige operative saker, og *vi er hennes redskap for å implementere beslutninger og strategier i virksomheten.
 - I den andre meningsenheten byttes ”hennes” ut med ”overordnedes” for å beholde meningen i meningsenhet nummer 2.

Der svarene ikke er helt anonymisert byttes virksomhetsnavn, eller personer ut med: ”enheten”, ”virksomheten”, ”overordnede”, ”topplederen”.

Tegnsetting som: 1)...2)... slettes i datafilen. Det samme gjør (–)foran ord, da dette forstyrrer excel med formeler etc. Dersom (/) er ubetydelig kan denne også tas bort.

Gjennomføring av inndeling i meningsenheter

Vi velger å gjennomføre inndelingen i meningsenheter i 9 steg:

1. Begge to deler inn i meningsenheter for de 30 første svarene i datafilen.
2. Vi møtes til diskusjon og fastsettelse av inndeling for disse.
3. Begge to deler inn i meningsenheter for de 30 siste svarene i datafilen.
4. Vi møtes til diskusjon og fastsettelse av disse.
5. Vi deler inn de samme 51 svarene hver for oss for å regne ut inter-rater reliabilitet mellom oss.
6. Vi vurderer om inter-rater reliabiliteten er tilfredsstillende nok til at vi kan dele inn resten av materialet hver for oss.
7. Vi splitter materialet i to og deler inn resten hver for oss
8. Vi møtes til erfaringsutveksling og drøfting av vanskelige utsagn og inndelinger for å beslutte endelig inndelinger i felleskap der det er nødvendig.
9. Sammenstilling av alle meningsenhetene i et dokument.

De fire første stegene gjennomføres for å trene på hvordan vi skal dele inn i meningsenheter, og det blir ansett som nødvendig for å etablere en lik forståelse for hva som er en meningsenhet.

Prosedyre for inndelinger i meningsenheter i alle ledd

- Les gjennom hele respondentens svar en gang.
- Sett inn stjerne (*) før hver nye meningsenhet.
- Les over respondentens svar en gang til og forsikre deg om at det er en logisk inndeling.
- Om vi er usikre på en meningsenhet skriver vi ned ”respons id” for senere diskusjon og fastsettelse.

Vedlegg 2: Retningslinjer for koding

(Utarbeidet 11.11.2012, revidert 6.12.2012)

Mål med kodingen

Det overordnede målet med koding av meningsenhetene er å få en oversikt over hvilke temaer (typer formål) som fremkommer av datamaterialet. En kode kan forstås som et ord, eller en kort setning, som oppsummerer innholdet av tekst eller visuell data (Saldaña, 2009).

Utgangspunkt for koding

Vi koder *ikke* dataene inn i et allerede eksisterende rammeverk, og lar dermed kodene fremkomme av dataene underveis i kodingen (Hayes, 2000). Vi koder alt materialet sammen, der den ene alltid har oppgaven om å være "djevelens advokat" for å undersøke om utsagnet kan ha flere betydninger.

Koderegler

Regler etablert underveis i kodeprosessen:

1. En meningsenhet skal så langt det lar seg gjøre kun kodes inn i én kode. Men der man ønsker å dele meningsenheten fordi det fremkommer to ulike innhold, og poenget med utsagnet blir utydelig om man deler kan det gjøres en "dobbeltkoding". En forutsetning for "dobbeltkodingen" er at hvert av leddene ikke kan inneholde de samme ordene. Det vil si at man ikke kan kode en hel meningsenhet inn i flere koder. Vi ble dermed nødt til å skille mellom "deling av meningsenhet" og "dobbeltkoding av meningsenhet". Regel er følgende: Vi vil alltid foretrekke å dele en meningsenhet hvis vi ser at den representerer mer enn ett tema. I de tilfeller hvor deling vil føre til en svekket forståelse av meningsenheten skal det "dobbeltkodes". For dobbeltkoding gjelder også at det ikke skal dobbeltkodes inn i en kode som respondenten allerede har en meningsenhet i fra før, da det blir nødvendig at hver respondent kun har én meningsenhet i hver kode når vi skal snakke om antall personer.
2. Strategi ble fort opprettet som en kode, men vi opplevde at ordet "strategi" ofte ble brukt som adjektiv (eks: "strategiske beslutninger") og dermed ga liten betydning men heller kunne tolkes som et "buzzword". I de tilfellene hvor "strategi" tolkes i en slik betydning

legges det mindre vekt på "strategi"- ordet og mer vekt på det andre innholdet (forts. eks: "strategiske beslutninger" kodes dermed inn i beslutningsorgan).

3. En respondent kan kun ha én meningsenhet i hver kode. Dersom to meningsenheter som kommer etter hverandre (altså ledd 1 og 2 eller ledd 4 og 5) ender med å havne i samme kode, skal de slås sammen. Dette gjelder også dersom leddene ikke kommer etter hverandre, men da skal sammenslåingen vises ved å sette inn "... " mellom de to leddene.
4. Hvis en meningsenhet er uforståelig/at vi har for lite informasjon til å tolke innholdet, skal meningsenheten kodes i *residual*. De stedene respondenten hevder at formålet er ukart, samt sier noe om hva formålet ikke er/burde være går dette også i residual.

Prosedyre for koding:

1. Vi går igjennom listen med meningsenheter i excel og koder hver meningsenhet med et tall avhengig av hvilken kode vi mener meningsenheten bør tilhøre. Vi skriver kun tallet på koden i kolonnen ved siden av meningsenheten, og deretter skriver vi inn navnet på koden i ett eget faneblad i excelfilen.
2. Vi oppretter ny kode hver gang en meningsenhet ikke passer inn i eksisterende kode.
3. Oppdeling av en meningsenhet/sammenslåing av to meningsenheter kan bli nødvendig underveis. Da blir det ekstra viktig å forsikre seg om at respondentnummer og ledd blir ivaretatt.
4. Etter første koding av alle meningsenheter må alt gjennomgås på nytt for å revurdere om meningsenhet fortsatt passer inn i gitt kode når man sitter med en oversikt over alle kodene. Alle meningsenheter innad i hver kode vurderes opp mot om de har likt innhold (konvergent validitet). Meningsenheter gjennomgås også i "respondent id" rekkefølge for å sjekke om meningsenhetene til hver respondent hadde en klar innholdsmessig distanse til hverandre (diskriminerende validitet).
5. Gjennomgang av koding med veileder.

Hele kodeprosedyren ble gjentatt mange ganger, av forfatterne og veileder i samarbeid.