

Henning Bang oppsummerer 30 år med ledergruppe-forskning:

# Hva skiller gode og dårlige ledergrupper?

Ledergruppenes medlemmer trekkes mot sine egne avdelinger i så stor grad at de kan miste blikket på helheten. Risikoen er fragmenterte ledergrupper, viser et av de mest betydningsfulle funnene i ledergruppe-forskning.



Forskerne startet altså med å se på enkeltindividene og sammensetningen av ledergruppene. Utover på 90-tallet ble de i tillegg veldig mye mer opptatt av i samspillet innad i ledergruppene.

FOTO: ISTOCK (ILLUSTRASJON)

Av Anita Myklemyr  
am@dagensperspektiv.no

**H**va kjennetegner en god ledergruppe? Og hva sliter ledergruppene med? Henning Bang har vært tett på det indre livet i et høyt antall norske ledergrupper. Han anslår at han har fulgt rundt 50 ledergrupper over lang tid; i minst ett år. I tillegg har han møtt, analysert, gitt tilbakemeldinger til og ledet diskusjoner i rundt 200 andre ledergrupper, som han har tilbrakt minst en til to dager sammen med.

Bang jobber med ledergrupper i store organisasjoner, mest i det offentlige, men gir også råd til store selskaper i privat sektor. Og han er overbevist om at de sliter med mange av de samme problemene med å få ledergruppen til å fungere godt.

– I privat sektor er de naturlig nok mer opptatt av inntjening og de har lettere for å skifte ut folk i ledergruppene enn i offentlig sektor, men min erfaring er at alle ledergrupper er opptatt av det samme, sier Bang, og ramser opp: De er opptatt av manglende psykologisk trygghet i teamet, de er opptatt av at gruppen ikke har noe klart mandat eller formål og de er opptatt av møter som flyter ut. De vil vite mer om hvordan de kan jobbe for å fungere godt som team.

– Det de alle sliter med, er hvordan de skal få til å fungere som et samkjørt team som består av folk fra ulike steder i organisasjonen og som skal samarbeide på tvers. Det er stort sett likt overalt.

## Effektive ledergrupper

Bang er psykolog og siviløkonom, forsker og konsulent, og har tatt doktorgrad på ledergrupper. Som konsulent jobber han med ledergruppeutvikling gjennom Bang & Midelfart, i tillegg er han førsteamanuensis ved Psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo. Sammen med Thomas Nettet Midelfart har han skrevet boken «Effektive ledergrupper».

Under Gnistuken til AFF tidligere i høst holdt Henning Bang foredraget «50 år med forskning på ledergrupper på 50 minutter». Der løftet han fram det han mener er den mest betydningsfulle forskningen, hva han mener betyr noe for ledergruppens prestasjoner, eller det som kalles effektivitet i ledergrupper. Herunder *grunnforutsetningene* (ledergruppens sammensetning, formål og oppgaver, samt støttesystemer i organisasjonen) og *prosesser* (kvaliteten på ledermøtene og samspillskvalitet utenom møtene).

## Det begynte i 1984

«50 år med forskning på ledergrupper» er for øvrig en sannhet og foredragstittel med modifikasjoner. Forløpere til ledergruppe-forskningen – herunder forskning på «vanlige» grupper – har riktignok holdt på siden andre verdenskrig, og vel så det, men det var i 1984 ledergruppe-forskningen for alvor startet, slik Bang leser forskningen. Det var da Hambrick og Mason kom med artikkelen «Upper Echelons – The organization as a reflection of its top managers».

– Den sentrale påstanden fra Hambrick og Mason er at topplederes tanker, verdier og oppfatninger påvirker hvilke strategiske valg toppledergruppen tar, og dermed også organisasjonens resultater, sa Bang i foredraget.

Men – all den tid det er forskningsmessig problematisk å kartlegge topplederes tanker, verdier og oppfatninger, så argumenterte Hambrick og Mason for at forskerne i stedet kunne bruke demografiske kjennetegn som indikatorer på ledernes «indre verden». Det vi si data om alder, funksjonserfaring, bransjeeffaring, utdanning, eierandeler, sosioøkonomisk bakgrunn og ulikheter i gruppen. Denne tilnærmingen lever i beste velgående også i dagens forskning.

Forskningen på ledergrupper tar imidlertid av først noen år etter 1984; fra 1990 og utover. Da forskes det på alt fra mål og gruppelemmers personlighet til oppgavekonflikter,

**«Det de alle sliter med, er hvordan de skal få til å fungere som et samkjørt team som består av folk fra ulike steder i organisasjonen og som skal samarbeide på tvers. Det er stort sett likt overalt»**

relasjonskonflikter og kommunikasjonskvalitet i møtene. Bang selv begynte å forske på ledergrupper for 20 år siden. Han var en av dem som var tidlig ute med å ta med seg videokamera inn i møtene for å finne ut hvordan samspillet fungerte.

## Det som skjer utenom møtene

Hvordan lederne fungerer sammen i møtene, er fremdeles essensielt. Men Henning Bang har begynt å spørre seg om det er noe annet som er viktigere.

– Kanskje er det alt det som skjer mellom møtene det viktigste for å få samspillet i en ledergruppe til å fungere. Det har vært min oppvåkning de siste fem-seks årene, sier han, og minner om at lederne i en ledergruppe per definisjon to hatter: ledergruppehatten og avdelingshatten.

– Fortsetter de å samarbeide på tvers og tenke helhetlig på mål og mening utenfor møterommet, eller faller de tilbake til å bli kun avdelingsledere eller divisjonsdirektører når de kommer tilbake til sine egne avdelinger? spør Bang. Et annet aspekt er det politiske spillet som måtte foregå i korridorene.

– Hva sier ledergruppe-forskningen om dette?

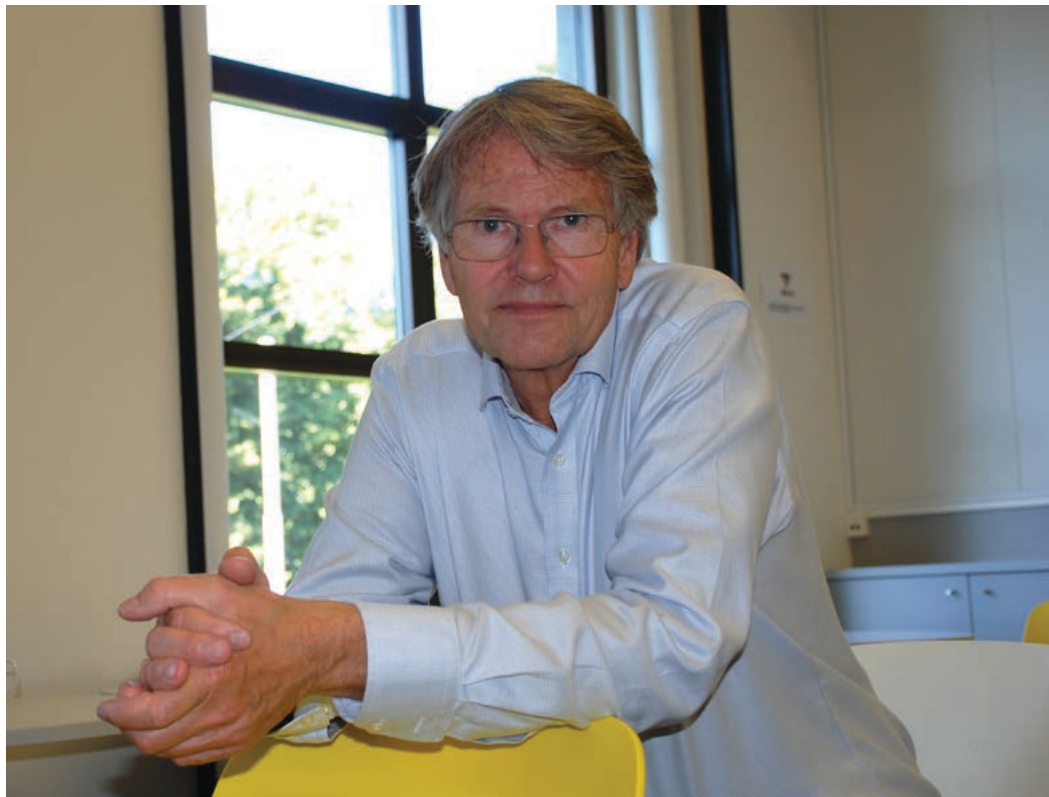
– Det er lite forskning på det. Det finnes forskning på viktigheten av samarbeid på tvers av avdelinger, men jeg har ikke sett det i en ledergruppekontekst. Men den typen forskning vil komme. Det er jeg helt sikker på.

## Har ledergruppene endret seg?

Det har vært forsket på ledergrupper i over 30 år, men hva med ledergruppene selv. Har de forandret seg? Bang sier at han ikke har sett noe forskning på det. Men ut fra den erfaringen han selv har, så tror han det.

– Min erfaring er at virksomheter er mye mer opptatt av ledergruppeutvikling nå enn de var for 15 år siden. Den gangen var de mest opptatt av å utvikle enkeltledere. Jeg tror ikke ledergruppene ble sett på som like viktige arenaer





Lederne i en ledergruppe per definisjon to hatter: ledergruppehatten og avdelingshatten.  
– Fortsetter de å samarbeide på tvers og tenke helhetlig på mål og mening utenfor møterommet, eller faller de tilbake til å bli kun avdelingsledere eller divisjonsdirektører når de kommer tilbake til sine egne avdelinger? spør Henning Bang, førsteamanuensis Universitetet i Oslo og konsulent i Bang & Midelfart.

FOTO: ANITA MYKLEMYR

### 3 premisser for hvorfor toppledergrupper er viktige for virksomhetenes prestasjoner

I forskningen er det vanskelig å finne overordnede, helt entydige årsakssammenhenger mellom ledergrupper på den ene siden og selskapers økonomiske resultater på den andre. Det vil være flere faktorer som påvirker resultatene.

Men det er likevel tre grunnleggende antagelser/premisser som tilsier at ledergruppene er viktige for virksomhetens prestasjoner, mener Henning Bang, som har forsket på og jobbet med ledergrupper i over 20 år:

- Virkeligheten de fleste virksomheter befinner seg i er så kompleks at **kvaliteten på de strategiske beslutningene** kan bli bedre når de diskuteres og fattes i ledergruppen, i motsetning til om de fattes av topplederen alene.
- Sjansen for at de **strategiske beslutningene eies og faktisk gjennomføres** i resten av organisasjonen er større når de er grundig diskutert i ledergruppen enn når de kun er fattet av topplederen alene.
- Verdiskapingen som skjer i de fleste organisasjoner i dag innebærer at avdelingene ofte må koordinere seg og **samarbeide på tvers**. Toppledergruppen spiller en vesentlig rolle for at dette skal lykkes.

Henning Bang er førsteamanuensis ved Psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo. Han er utdannet siviløkonom og psykolog, har doktorgrad på effektivitet i ledergrupper og er konsulent for ledergrupper via selskapet Bang & Midelfart.

KILDE: FOREDRAGET «50 ÅR MED FORSKNING PÅ (TOPP-)LEDERGRUPPER PÅ 50 MINUTTER» FRA AFFGNISTUKEN, 2022.

grupper kommer til å påvirke de strategiske valgene bedriftene gjør, og dermed hvor godt bedriftene presterer. Dermed bør man være opptatt av hvem som sitter i toppledergruppene og hva som kjennetegner dem. Det kan påvirke hvor risikable valg som tas, for eksempel. Dette var først en hypotese, og andre fortsatte å forske på det. Funnene viser at valgene ledergruppene tar, er sterkt påvirket av hvem som sitter i ledergruppene.

– Er dette funn som står seg?

– Ja, her kom det nye oversiktsstudier i 2004 og 2007.

#### Fragmenteringsproblemet

Men Hambrick gjør også noe annet som setter spor. Midt på 90-tallet skriver han to artikler om fragmenteringsproblemet i ledergrupper.

– Han sier at et av store problemene ledergrupper lider under, er at de ofte er en gjeng enkeltmennesker som ikke oppfører seg som

team. Ledergruppens medlemmer dras mot divisjonene og avdelingene sine i så stor grad at ledergruppen blir fragmentert, sier Bang, og legger til at dette er et forskningsresultat som blir tatt vel imot både blant praktikere og forskere. – I ledergruppene kjente de seg igjen.

Hambrick introduserer i forlengelsen av dette begrepet adferdsmessig integrasjon. Ledergruppen må oppføre seg som et integrert og koordinert team.

#### Måler ledergruppens samarbeid

– Jeg pleier å si til ledergrupper jeg jobber med: Hvis jeg hadde fulgt dere i en uke, ville jeg tenkt at dette var en velregissert dansetrupp? Eller ville jeg tenkt at her var det mye armer og bein på kryss og tvers?

Bang forteller at han pleier å stille medlemmene i ledergrupper fem spørsmål for å måle om ledergruppen fungerer godt sammen som et team eller ikke:

- Deler vi ressurser med hverandre?
- Deler jeg informasjon som jeg tror er relevant for deg?
- Står vi kollektivt sammen bak beslutninger vi fatter, selv om jeg eller andre er uenige?
- Forstår jeg de andre ledergruppe-medlemmenes utfordringer og dilemmaer? Er jeg interessert i dem?
- Hjelper vi hverandre når vi ser at andre har problemer?

#### Setter delene sammen

I tillegg til Hambrick har Bang forskerne Richard J. Hackman og Ruth Wageman på sin topp-tre-liste. De skriver i 2008 boken «Senior leadership teams».

Bang deler langt på vei Hackmans tilnærming til ledergrupper, fordi han er opptatt av helhet. Han setter de ulike delene av ledergruppeforskningen sammen.

– En del forskere ser på én faktor ved ledergrupper, men skal vi forstå team og ledergrupper må vi se på helheten. På individene, målene, konflikten, møtene, rolleforståelse, fragmentering ..., sier Bang,

Hackman foreslår i 2002 en modell med 15 variabler. Bang og hans kollega Thomas Nettet Midelfart foreslår i boken «Effektive ledergrupper» en modell med 25 punkter.

#### Forskningen spriker

En av utfordringene med ledergruppeforskningen, er imidlertid at resultatene til dels spriker. Dermed kan man spørre seg: Hva er det som i praksis betyr noe for bunnlinjene bedriftene?

To tilbakevendende temaer i så måte, er



for verdiskaping for 15 til 20 år siden.

– Jeg tror bedriftene da var mer opptatt av å levere i siloene; i en og en avdeling. Nå krever flere av leveransene i enhver bedrift mer samarbeid på tvers i organisasjonene, og min erfaring er at nesten alle sliter med dette samarbeidet. Enkeltledere i organisasjonen har ikke instruksjonsmyndighet på tvers, og dermed blir ledergruppen viktig. Det er der på-tvers-gjengen sitter, sier Bang.

#### Fra individ til samspill

Tilbake til forskningen. Forskerne startet altså med å se på enkeltindividene og sammensetningen av ledergruppene. De har også vært opptatt av størrelsen på ledergruppene. Men betyr egentlig dette noe for virksomhetens resultater?

Som praktiker er Henning Bang opptatt av dette, men han minner om at det var en praktisk årsak til at forskerne startet her. Disse dataene var rett og slett lettest å få tak i.

I dag ser vi at samme type forskning blir aktualisert i debatter om eksempelvis mangel på mangfold i ledergrupper, men utover på 90-tallet ble forskerne i tillegg veldig mye mer opptatt av det han omtaler som «prosessboksen». Det vil si samspillet innad i ledergruppene. De forsket på blant annet kommunikasjon, konflikt og læring. Fra 90-tallet og utover på 2000-tallet kom også forskning på psykologisk trygghet – at medlemmene av gruppen opplever at man ikke utsettes for represalier hvis man sier hva man mener.

#### Sammensetningens betydning

Bang hadde i foredraget mange forskere med på sin smørbrødsliste over lederforskningens viktigste høydepunkter, men hvilke tre forskere har vært aller viktigst?

Den første forskeren Henning Bang har på topp-tre-listen, er Donald Hambrick.

– Resonnementet fra 1984-artikkelen var at karakteristika ved medlemmer i toppleder-





Et av problemene ledergrupper lider under, er at de ofte er en gjeng enkeltmennesker som ikke oppfører seg som team.  
FOTO: ISTOCK (ILLUSTRASJON)

mangfold og lederes personlighet.

– Betyr personligheten til medlemmene i ledergruppa noe for resultatene?

– Personlighetene har som sagt noe å si for hvilke valg bedriftene tar, herunder hvor risikofylte valg de tar. Om det er positivt å ta stor risiko eller ikke, vil imidlertid avhenge av situasjonen og betingelser utenfor bedriften som de i liten grad kan påvirke. Dermed er det vanskelig å si noe om hvorvidt personlighetene har betydning for finansielle resultater. Men personlighetene har selvfølgelig noe å si for samspillet mellom menneskene i ledergruppen og hvordan de diskuterer.

– Er det positivt med ulike personligheter i gruppen, eller ikke?

– Det er fristende å si at ulikhet er bra, men ifølge forskningen ulikhet et tveegget sverd. Det kan føre til mer kreativitet og grundigere diskusjoner, men det kan også føre til mer irritasjon og flere relasjonskonflikter mellom medlemmene. Svaret avhenger av hvor gode ledergruppene er til å utnytte ulikhet. Klarer eksempelvis vi strukturerte å glede oss over dem som flyter over av kreative påfunn?

#### – Mangfold gir ikke lønnsomhet

Det er mange som jobber for og framsnakker mer mangfold i ledergrupper og styrer, og som argumenterer med at forskningen viser at mangfold er bra for resultatene. Men det er ikke så enkelt, påpeker Bang.

– Ser man forskningen under ett, er det veldig vanskelig å finne støtte for generelle sammenhenger mellom mangfold og finansielle resultater. Det er ikke slik at bedrifter som øker sitt etniske mangfold eller øker antallet kvinner i ledelsen automatisk tjener mer penger. Det resonnementet holder ikke, sier Bang, som mener det mer er et spørsmål om hvordan ledergruppen klarer å utnytte mangfoldet.

– Og så vil noen kanskje tro at jeg er imot mangfold i ledergrupper, men det er jeg ikke.

– Jeg mener at det er en verdi i seg selv at en kvinne, en med en annen hudfarge, religion eller kultur inkluderes i ledergrupper. Å ønske et inkluderende samfunn er en verdi i seg selv. Det er også bransjer hvor mangfold åpenbart er direkte relatert til resultatene og legitimiteten de har i samfunnet, som for eksempel politiet.

#### Du har de lederne du har

Bang, som er like mye praktiker som forsker, minnet i foredraget hos AFF også om at selv om forskerne studerer viktigheten av hvordan ledergrupper er satt sammen, så er det ikke gitt at en toppler i praksis kan sette sammen ledergruppen ut fra hva som måtte være «den perfekte miksen» av personligheter, kjønn, alder, utdanningsbakgrunn etc. Det er mange hensyn å ta, og ofte vil man ansette en leder etter hvilke kvalifikasjoner som trengs for å lede en avdeling, og ikke om vedkommende passer inn i ledergruppen. Dermed ender ledergruppen gjerne med å ha de lederne den har.

– Det er mer naturlig å se på hvordan ledergrupper faktisk utnytter mangfoldet sitt og hvordan folk behandler hverandre i ledergruppa.

#### Størrelsen på ledergruppen

– Det er også mye snakk om størrelsen på ledergrupper? Hva sier forskningen her? Påvirker størrelsen på ledergruppen de økonomiske resultatene?

– Det er veldig blandende funn og vanskelig å trekke bastante konklusjoner, men praktiker i meg er ikke i tvil om at det er vanskeligere å få en stor ledergruppe til å fungerende godt enn en liten. Det finnes også mye forskning på andre typer team som viser at det er vanskeligere å få større grupper til å samarbeide godt.

– Finnes det noen optimal størrelse?

– Hvis vi legger Hackman til grunn, bør man ikke passere et tosifret antall medlemmer. Andre studier sier helst ikke mer enn syv-åtte personer. Blir gruppen større enn det, blir det mer storgruppe-aktig. Da blir det vanskeligere å få alle til å følge like mye med og det blir vanskeligere å få godt samhold. Det som gjør dette kilent, er når forskningen undersøker om det er noen systematisk sammenheng mellom gruppestørrelse og bedriftens prestasjoner. Forskerne finner nemlig ingen systematiske sammenhenger her.

#### Sakskonflikt versus personkonflikt

Noe av det viktigste for å få en bedre ledergruppe, er å jobbe med samspillet i gruppen, mener Bang. Herunder konflikthåndtering og skillet mellom sakskonflikt og personkonflikt.

– Konflikt forstås i denne sammenhengen

#### «Sagt på godt norsk: Ledergruppene er lite flinke til å skille mellom sak og person»

som at det er forstyrrende forskjellighet i gruppen. Og det at folk er forstyrrende uenige på relasjon og person, har helt andre konsekvenser enn hvis folk er forstyrrende uenige på sak, sier Bang, og utdyper:

– I relasjonskonflikter irriterer vi oss over hverandre, vi misliker hverandre og har ikke lyst til å forstå hverandre i beste mening. Det er ikke bra for grupper. Saks- eller oppgavekonflikter er noe annet. Det kan være positivt. Da er vi uenige om hva som er riktig mål, hva som er den beste beslutningen i en sak eller hva som vil være de beste veivalgene for bedriften.

Bang forklarer at mens man i forskningen finner at relasjonskonflikter er dårlig for grupper generelt, så finner man null sammenheng mellom oppgavekonflikt og hvor godt ledergrupper gjør det.

Likevel argumenterer Bang med at forskning viser at oppgavekonflikt kan være bra.

#### De gode fightene

Grunnen til at det er null sammenheng mellom oppgavekonflikt og resultater, er at hvis det er mye oppgavekonflikt så har relasjonskonflikter en tendens til å følge med, forklarer Bang.

– Sagt på godt norsk: Ledergruppene er lite flinke til å skille mellom sak og person.

Når oppgavekonflikt likevel kan være bra, så handler det om at ledergrupper har lært seg å skille sak og person.

– Ledergrupper som tåler at det går ei kule varmt i ledermøtene, og som har lært seg uttrykke seg på en måte som gjør at de ikke utløser relasjonskonflikter profiterer på å ha oppgavekonflikt.

Dette er noe av det Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart selv har forsket på ut fra data fra 75 ledergrupper. Andre forskere som har sett på det samme, er Karen A. Jehn og Allan C. Amason; som studerte dette på 90-tallet.

– Amason demonstrerer i studiene sine hvordan man kan ha en god fight i toppledergrupper, sier Bang.

– Hvor gode er ledergrupper til å ha 'gode oppgavekonflikter', erfarer du?

– De er altfor dårlige. Rundt 80 prosent av de ledergruppene jeg møter, gir på en eller annen måte uttrykk for at de ønsker å være mer uenige, men at de trenger å trene på det så det ikke blir til destruktiv uenighet. /



# – At medlemmene i ledergruppen har tillit til hverandre blir bare enda viktigere framover



– Vi skal over i bærekraftsamfunnet. Det innebærer krevende valg som påvirker både forretningsmodeller og driftsmodeller, sier Trond Søreide, leder i AFF. Begge deler er noe ledergruppene må ta stilling til.  
FOTO: ANITA MYKLEMYR

Det mener Trond Søreide, psykolog og daglig leder i AFF; som har jobbet med utvikling av ledergrupper siden begynnelsen av 90-tallet.

Av Anita Myklemyr  
am@dagensperspektiv.no

**S**tiftelsen og konsulentmiljøet AFF, som er tilknyttet miljøet rundt Norges Handelshøyskole, var tidligere i høst hovedarrangør av «Gnist». Temaet var ledergrupper, og en av foredragsholderne som var invitert utenfra var psykolog og siviløkonom Henning Bang. Han er førsteamanuensis ved Universitetet i Oslo, forsker på ledergrupper og jobber i tillegg som konsulent gjennom eget selskap. Bang oppsummerte de siste tiårenes forskning på ledergrupper (se sidene foran).

AFF-leder Trond Søreide følger Bangs resonnemerter, og sier de stemmer godt overens med AFFs egne erfaringer. Konsulentene i AFF har jobbet med leder- og utviklingsutvikling i 70 år, og med ledergrupper i private og offentlige virksomheter siden første halvdel av 90-tallet.

– Hva er den største forskjellen på ledergrupper nå og da?

– Forskningen og det som faktisk skjer i ledergruppene følger hverandre, og en av de tingene som har skjedd på feltet, er at man er blitt mer opptatt av prosesser, relasjoner og samspillet i ledergrupper. Ikke bare i selve møtet, men også i det som skjer før og etter møtet og i organisasjonen som helhet. Ledergruppen er ikke et sted hvor du er to timer hver tirsdag. Den lever hele tiden.

## Beslutningene blir vanskeligere

Framover tror Søreide at ledergruppene og

organisasjonene står overfor enda vanskeligere valg enn de har vært vant til å ta tidligere.

– Vi skal over i bærekraftsamfunnet. Det innebærer krevende valg som påvirker både forretningsmodeller og driftsform. På toppen kommer sterk ekstern påvirkning som innbefatter alt fra energimangel til krig i Europa og innføring av nye regulatoriske tiltak fra myndighetenes side.

Dette vil gjøre det vanskeligere å navigere, og ledergruppene må ta mer risiko, mener han.

– Når de skal ta mer risiko, øker også behovet for tillit internt i gruppen. Ledergruppene kommer til å måtte gjøre ganske vanskelige ting, og da trenger medlemmene å være hverandres beste kollegaer og rådgivere. Hvis du går inn i ledergruppen og er redd for hva de andre skal si om dine forslag, blir det vanskelig. Hvis du er trygg på at de andre vil deg vel, er det lettere å utfordre, det blir lettere å ta klokke valg og det blir lettere å samle organisasjonen om en felles vei å gå, utdyper AFF-lederen.

Det overlapper med det Harvard-professor Amy Edmondson beskriver som psykologisk trygghet i grupper; et begrep som nå er «overalt» innenfor ledelsesfaget. Derfor er da også AFF opptatt av det de kaller «frikjonskompetanse», forteller Søreide.

## Balansere inntektsmuligheter

Som en forlengelse av de nye utfordringene, kommer ledergruppene til å måtte balansere ulike krav i større grad enn før, utdyper Søreide. Det er ikke bare å «skru av» det som genererer

**«Ledergruppen er ikke et sted hvor du er to timer hver tirsdag. Den lever hele tiden»**

inntektsstrømmen i dag, men samtidig vet de kanskje at dette ikke er det som skal generere inntekter om ti år; i bærekraftsamfunnet.

– En av utfordringene for mange ledergrupper framover blir å finne ut på hvordan og hvor lenge de skal fortsette med det de driver med nå; samtidig som de skal lage en ny forretningsmodell som svarer på bærekraftutfordringene. Dette handler også om hvordan du får organisasjonen med deg, hvordan du selger det inn til eierne, andre interessenter og samfunnet. Det er i dette skjæringspunktet ledergruppen må balansere mange og ulike hensyn. Og jo mer risiko de må ta og jo mer komplekse problemstillingene er, jo viktigere blir måten de samhandler på for å løse oppgaver. Og jo mer tillit trenger de å ha til hverandre. Betydningen av relasjoner og tillit i måten man jobber på, er blitt klarere i forskningen opp gjennom årene, men også i praksis.

## Helhet versus de enkelte deler

En vanlig tematikk når AFF jobber med ledergrupper, er hvordan ledergruppen jobber med helheten. Kommer medlemmene i ledergruppen dit for å forhandle for sitt eget ansvarsområde, eller er de opptatt av å ta ansvar for totalen?

Dette kan igjen ha betydning for diskusjoner om individuelle bonuser eller i hvor grad ansvarsområdene er avhengige av hverandre for å lykkes, sier Søreide; og ramser opp noen av spørsmålene de utfordrer ledergrupper til å tenke gjennom:

– Hva er denne ledergruppens felles prosjekt? Er det slik at jeg kan lykkes, fordi min avdeling leverer gode tall, mens en annen i ledergruppen mislykkes? Eller er det slik at enten så lykkes alle eller ingen? Hva vil styret være opptatt av? Hvor stor forpliktelse har jeg for at de andre lykkes? Og hva blir jeg målt på? Helheten eller min egen avdeling? Dette er en typiske problemstillinger. /