

UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

Suksessfulle ledergrupper

En studie av MOMEK Group:

En ledende industriell aktør i Nord-Norge.

EK215E

Bacheloroppgave innen Økonomi og Ledelse

Sven-Gøran Gullholm

Ine Mari Hansen

Mo i Rana
Mai 2013

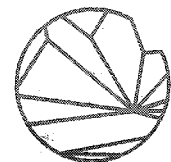


Abstract

This study examines what characterizes effective and successful management teams. The study is designed as a case study and uses the management team at MOMEK Group as its unit of analysis. The study focuses on how a group interacts and which properties characterizes an effective management team. The role of the team leader is discussed and key factors that can lead to a team's success are identified.

In our analysis we compare our theoretical framework with empirical data collected from five interviews with members of MOMEK Groups management team. We also use data collected through observation of one of the group's weekly management meetings. The analysis shows that for a team to be effective and successful it is crucial that there is some form of synergy between members of the group. In addition we identify that not all the properties that characterizes an effective management team always have to present, but if they are, the team certainly benefits from it.

The team leader's role is important for a team to achieve effectiveness, and it is especially beneficial for the group if the leader has the ability to adapt his style of leadership to different situations. It is also important that members show mutual respect and understanding of each other's situation in life to achieve an effective and successful management team.



UNIVERSITETS-
BIBLIOTEKET I
NORDLAND
8049 Bodø

Forord

Denne oppgaven er et resultat av avsluttende del av bachelorstudiet i økonomi og ledelse ved universitetet i Nordland, avdeling Helgeland. Vår bacheloroppgave representerer en videreføring av valgt profilering innen ledelse, som ble gjennomført gjennom utveksling til Hawaii Pacific University. Oppgaven fokuserer på hva som karakteriserer effektive og suksessfulle ledergrupper. For å belyse dette er ledergruppen i MOMEK Group valgt som analyseenhet.

En rekke personer har bidratt med hjelp og innspill underveis i vårt arbeid med bacheloroppgaven, og vi vil benytte anledningen til å takke disse. Spesielt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Marianne Steinmo for hennes verdifulle tilbakemeldinger og gode veiledning gjennom hele semesteret. Hun har vært til stor hjelp for oss. En stor takk går i tillegg til våre foreldre for all støtte og hjelp gjennom denne prosessen.

Vi ønsker også å takke MOMEK Group, som har bidratt med verdifull informasjon i vårt arbeid med denne prosjektoppgaven. Videre ville ikke denne oppgaven vært mulig uten det gode samarbeidet med ledergruppen i MOMEK Group. Vi vil derfor spesielt takke alle våre informanter; Wiggo Dalmo, Lars Loe, Roger Skatland, Hans Marius Støre Mastermo og Gøran Nerdal. Takk for måten vi ble tatt imot på, for deres tid og for gode svar.

Mo i Rana

Mai 2013

Forfatterne,

Sven Gøran Gullholm og Ine Mari Hansen

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven ser på hva som kjennetegner effektive og suksessfulle ledergrupper. For å belyse temaet tas det utgangspunkt i ledergruppen til MOMEK Group. Dette gjøres ved at samhandling innad i gruppen vurderes i tillegg til at egenskaper som kjennetegner effektive team identifiseres. Teamleders rolle og nøkkelfaktorer som fører til en gruppes suksess blir også satt i fokus for å svare på oppgavens problemstilling. Videre ser vi gjennom oppgavens analyse hvordan ledergruppen i MOMEK Group presterer i henhold til disse kjennetegnene og egenskapene. Oppgaven er oppbygd som en casestudie, hvor ledergruppen til MOMEK Group utgjør enheten for analysen. Vi har gjennomført intervjuer med fem av ledergruppens medlemmer og deltatt som observatører på et av gruppens ukentlige ledermøter. Gjennom innsamling av litteratur og bruk av intervju og observasjon har oppgavens problemstilling blitt besvart, denne lyder: *"Hva karakteriserer effektive og suksessfulle ledergrupper?"*. For å besvare vår problemstilling har vi operasjonalisert den i tre forskningsspørsmål som omhandler temaene; samhandling, effektive ledergrupper og teamledelse. Vi ser gjennom disse forskningsspørsmålene nærmere på samhandlingen mellom teammedlemmer. Vi gjør også rede for forutsetninger, prosesser og resultater av effektive ledergrupper i tillegg til å belyse gruppelederens rolle for oppnåelse av suksess i et team. Spesielle kjennetegn ved suksessfulle ledergrupper vil også diskuteres avslutningsvis som en oppsummering av alle forskningsspørsmålene og oppgavens hovedproblemstilling.

Gjennom vår analyse har vi funnet at det er avgjørende for en ledergruppe at det forekommer god samhandling mellom medlemmene, og at det oppstår en form for synergi innad i gruppen. Uten dette har en ledergruppe begrenset mulighet for å lykkes med sine oppgaver.

Forutsetningene som er identifisert for oppnåelse av en effektiv ledergruppe burde være til stede, da de legger til rette for gruppens mulighet for effektivitet. Vi ser derimot i MOMEK Groups tilfelle at dette ikke er en nødvendighet, de manglet i en periode støttende omgivelser, men ble ikke hemmet nevneverdig i sitt arbeid på grunn av dette. Prosessene innad i en ledergruppe burde vektlegges og tilegnes tilstrekkelig med tid, vi ser gjennom vår analyse at MOMEK Group her har et forbedringspotensial, og vi kommer med konkrete

forslag til å forbedre situasjonen. Videre identifiserer vi resultater av effektive ledergrupper, som består av merverdi for organisasjonen, for medlemmene av ledergruppen og for det enkelte medlem. Det er i MOMEK Groups tilfelle ingen tvil om at det skapes merverdi for organisasjonen i form av finansielle resultater og vekst. Medlemmene i ledergruppen identifiserer i tillegg merverdi for hvert enkelt medlem og ledergruppen som en samlet enhet gjennom gode relasjoner til hverandre og en økt følelse av tilhørighet og god samarbeidsevne innad i gruppen. Vi ser at dette øker en ledergruppes mulighet for oppnåelse av effektivitet og suksess betydelig.

Teamleders rolle innad i gruppen er også noe som, gjennom analysen, fremtrer som viktig. Det er spesielt fordelaktig dersom lederen fremtrer som en naturlig autoritær person som innehar evnen til å opptre fleksibelt og tilpasse sin lederstil til ulike situasjoner. Gjennom vår analyse ser vi at lederen i MOMEK Groups ledergruppe, som også er bedriftens eier og CEO innehar mange av de nødvendige egenskapene som resulterer i bedre samarbeid innad i gruppen og deretter økt mulighet for oppnåelse av suksess.

Til slutt i oppgaven svarer vi på vår hovedproblemstilling som bygger på de tre forskningsspørsmålene. Her ser vi på nøkkelfaktorer ved suksessfulle team. Vi ser gjennom vår analyse at dersom medlemmene i en ledergruppe er flinke til å bruke hverandre som støttespillere og hente energi fra hverandre øker de gruppens mulighet for suksessoppnåelse. Her har ledergruppen til MOMEK Group et forbedringspotensial. I tillegg er det viktig at det forekommer gjensidig respekt mellom medlemmene og at de har forståelse for hverandres livssituasjoner og prioriteringer. Dette er noe MOMEK Groups ledergruppe har lyktes med.

Innholdsfortegnelse

Abstract	2
Forord	3
Sammendrag	4
Innholdsfortegnelse	6
Oversikt over figurer og tabeller	8
Oversikt over vedlegg.....	9
1.0 INNLEDNING	10
1.1 Bakgrunn	10
1.2 Studiets formål	10
1.3 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål	11
1.4 Oppgavens struktur	12
2.0 LITTERATURGJENNOMGANG OG TEORETISK GRUNNLAG	13
2.1 Ledelse.....	13
2.2 Lederteam	15
2.2.1 Grupper og team	15
2.2.2 Team og samhandling.....	16
2.3 Kjennetegn ved effektive ledergrupper	17
2.3.1 Forutsetninger for effektivitet i ledergrupper.....	17
2.3.2 Prosesser som påvirker effektivitet i ledergrupper	19
2.3.3 Resultater av effektive ledergrupper	22
2.4 Suksessfulle team	24
2.5 Teamledelse	25
2.6 Oppsummering av litteraturkapittelet	27
3.0 METODISK TILMÆRMING	29
3.1 Metode	29
3.2 Forskningsdesign	30
3.3 Forskningsmetode	31
3.4 Valg av Case	32
3.5 Gjennomføring av datainnsamling	33
3.5.1 Intervju	33
3.5.2 Observasjon	35
3.6 Dataanalyse	36
3.7 Evaluering av datamateriale.....	38

3.7.1	Reliabilitet.....	38
3.7.2	Validitet	39
3.8	Kritisk diskusjon av metodevalg	41
4.0	PRESENTASJON AV VALGT CASE.....	42
4.1	MOMEK Group	42
4.2	MOMEK Groups lederteam	43
4.3	Presentasjon av informantene	44
5.0	EMPIRISKE FUNN	46
5.1	Presentasjon av empiri knyttet til samhandling i ledergruppen	46
5.2	Presentasjon av empiri knyttet til kjennetegn ved effektive ledergrupper	50
5.2.1	Forutsetninger for effektivitet i ledergrupper.....	51
5.2.2	Prosesser i Effektive ledergrupper	53
5.2.3	Resultater av effektive ledergrupper	57
5.3	Presentasjon av empiri knyttet til teamledelse.....	60
5.4	Presentasjon av empiri knyttet til ledergruppens suksess.....	63
6.0	ANALYSE	66
6.1	Analyse av funn relatert til forskningsspørsmål 1	66
6.2	Analyse av funn relatert til forskningsspørsmål 2	68
6.2.1	Forutsetninger for effektive ledergrupper	68
6.2.2	Prosesser i effektive ledergrupper	71
6.2.3	Resultater av effektive ledergrupper	75
6.3	Analyse av funn relatert til forskningsspørsmål 3	76
6.4	Analyse av funn relatert til oppgavens problemstilling.....	78
7.0	KONKLUSON	82
7.1	Oppsummering av funnene.....	82
7.1.1	Samhandlingen i en ledergruppe	82
7.1.2	Effektive ledergrupper.....	83
7.1.3	Gruppelederens betydning for oppnåelse av suksess i en ledergruppe	84
7.1.4	Effektive og suksessfulle ledergrupper.....	85
7.2	Implikasjoner og forslag til videre studier	86
8.0	REFERANSELISTE.....	87
9.0	VEDLEGG.....	89
	Vedlegg 1: Intervjuguide	89

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1: En modell for effektivitet i ledergrupper (Bang og Midelfart, 2012, s. 50).....	17
Figur 2: Teoretisk grunnlag (Forfatterne, 2013).....	27
Figur 3: Empirisk presentasjon av samhandling i ledergruppen (Forfatterne, 2013).....	46
Figur 4: Empirisk presentasjon av kjennetegn ved effektive ledergrupper (Forfatterne, 2013)	50
Figur 5: Empirisk presentasjon av teamledelse (Forfatterne, 2013)	60
Figur 6: Empirisk presentasjon av ledergruppens suksess (Forfatterne, 2013)	63
Tabell 1: Oversikt over informanter (Forfatterne, 2013).....	44

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	89
-------------------------------	----

1.0 INNLEDNING

I oppgavens første kapittel presenteres bakgrunnen for vår studie og valg av analyseenhet. Videre presenteres studiets formål og deretter oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Til slutt følger en beskrivelse av oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn

Ledelse er et bredt tema som har vært i søkelyset i mange år og teamledelse er en av retningene innenfor dette temaet som har vært diskutert mye i nyere tid. Robbins og Finley (2001) påpeker at folk ikke snakket om team for en generasjon tilbake. Det fantes team, men de var konvensjonelle og funksjonstilknyttede fenomener. Mye har endret seg og i dag er teamledelse og ledergrupper et bredt diskutert tema i forskningens verden. I vår studie ønsker vi å bidra til økt forståelse av hva som karakteriserer effektive og suksessfulle ledergrupper. For å belyse nettopp dette har vi valgt å bruke ledergruppen i MOMEK Group som analyseenhet i vår bacheloroppgave. Vi vil ta utgangspunkt i denne bedriften for å øke vår forståelse av oppgavens tema. Vi har valgt nettopp denne bedriften som analyseenhet fordi MOMEK Group er en ledende aktør innen industrien i Nord-Norge og har siden bedriftens oppstart opplevd en enorm vekst og suksess. Vi så det som en gylden mulighet å benytte oss av denne bedriften siden det er en lokal bedrift som igjen gjorde at vi hadde nær tilgang til informasjonskilder og fikk muligheten til å utføre personlige intervjuer.

1.2 Studiets formål

Formålet med dette studiet er i hovedsak å redegjøre for kjennetegn ved suksessfulle ledergrupper. Vi håper våre funn kan komme til hjelp for andre bedrifter som ønsker å fokusere på teamledelse og for andre interesserte parter som ønsker et innblikk i hva som kjennetegner en suksessfull ledergruppe. Vi håper også at vår studie kan være informativ for vår analyseenhet, MOMEK Group, og at de kan dra nytte av oppgaven.

1.3 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Vår hovedproblemstilling lyder som følgende:

”Hva karakteriserer effektive og suksessfulle ledergrupper?”

For å bedre besvare denne problemstillingen vil vi derfor se på tre ulike områder som bidrar til suksessfulle ledergrupper. Sjøvold (2006) understreker betydningen av samhandling i en gruppe og poengterer at grupper presterer bedre enn enkeltindivider. Med grunnlag i dette har vi operasjonalisert hovedproblemstillingen i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken betydning har samhandlingen i en ledergruppe?

Videre understreker Bang og Midelfart (2012) betydningen av effektivitet i en ledergruppe og at flere viktige aspekter må være til stedet for at en gruppe skal fungere effektivt. Dermed lyder vårt andre forskningsspørsmål:

2. Hva kjennetegner en effektiv ledergruppe?

Levin og Rolfsen (2007) påpeker viktigheten av gruppelederens rolle innad i ledergruppen. Vi vil belyse dette gjennom vårt tredje forskningsspørsmål:

3. Hvilken betydning har gruppelederen for oppnåelse av en suksessfull ledergruppe?

Vi vil besvare vår hovedproblemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene ved hjelp av en analyse av empirien innhentet fra ledergruppen i MOMEK Group.

1.4 Oppgavens struktur

I denne oppgaven begynner vi med å presentere aktuell teori for vår problemstilling i et teorikapittel. Dette kapitlet avsluttes med en oppsummering, som videre fungerer som vårt teoretiske rammeverk i oppgaven. Neste hoveddel er metodekapitlet, som omhandler hvordan vi har gått frem for å besvare oppgavens problemstilling. Deretter følger en presentasjon av vår valgte case, MOMEK Group. I neste kapittel, empirikapitlet, følger en presentasjon av det innsamlede datamaterialet. Videre i oppgavens analysekapittel gjennomføres det en analyse av den innhentede empirien opp mot vårt teoretiske rammeverk. Deretter oppsummeres våre funn med en konklusjon. Til slutt presenteres implikasjoner av vår studie og forslag til videre studier.

2.0 LITTERATURGJENNOMGANG OG TEORETISK GRUNNLAG

I denne delen av oppgaven vil vi presentere det teoretiske grunnlaget som er relevant for vår problemstilling. Først følger en teoretisk presentasjon av temaet ledelse. Deretter fokuserer vi mer spesifikt på lederteam hvor vi ser nærmere på definisjonen av grupper og team, og samhandling i team. Videre fortsetter vi med å karakterisere faktorer som kjennetegner effektive team og ser også nærmere på hva som gjør et team suksessfullt. Vi vil så fokusere på ledelse av team, og en leders betydning i denne sammenheng. Til slutt i kapittelet oppsummeres relevant litteratur, og dette teoretiske rammeverket benyttes videre i oppgavens analysedel.

2.1 Ledelse

Ledelse har vært studert og diskutert i mange tusen år. Ifølge Martinsen (2009) er lederskap et av verdens eldste yrker. Både det gamle og det nye testamentet trekkes fram som utgangspunkt for beskrivelser av ledere slik som prester, konger, høvdinger og profeter. Disse fungerte som symboler, representanter og modeller for folk flest. Klassisk gresk og latinsk litteratur samt islendingesagaene nevnes også som utgangspunkt for tidlige beskrivelser av ledelse og er utgangspunktet for mange av teoriene som finnes om emnet i dag (Martinsen, 2009).

Arnulf (2012) påpeker at skiftende økonomiske og sosiale rammebetingelser er det som i hovedsak skiller lederstiler i ulike land fra hverandre. Ledelse beskrives som både noe evig på tvers av tid og sted og samtidig som noe situasjonsbestemt avhengig av kultur. Definisjoner av ledelse kan mange ganger være flertydige hevder Martinsen (2009), i tillegg til at det finnes svært mange ulike varianter, definert av forskjellige personer. Lederskap blir brukt i mange ulike sammenhenger, ofte med overlappende betydninger, noe som kan føre til forvirring. Hvilken type institusjon det er snakk om kan derfor være med på å bestemme betydningen av lederskap. Ledelse har blant annet blitt oppfattet som:

"... fokus for gruppeprosesser, som et personlighetsavhengig anliggende, som et fenomen som framkaller føyelighet, som utøvelse av innflytelse, som bestemte typer atferd, som en

type overtalelse, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som en annen rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av disse definisjonene” (Martinsen 2009, s.36).

Vår oppgave fokuserer på ledelse med fokus på gruppeprosesser og ledelsesdefinisjoner som henviser til organisatorisk ledelse og styring.

Ledelse er: ”en prosess der et enkeltindivid påvirker gruppen til å oppnå et gitt mål” (Levi, 2011, s. 166). I følge Arnulf (2012) er et av kravene til en lederstilling å skape resultater ved hjelp av andre, altså skal ledelse skape merverdi ved hjelp av arbeidskraft. Det å kombinere kunnskapsbevissthet og situasjonsbevissthet er nøkkelen til å utføre klokt lederskap (Brunstad, 2009). Det å gjøre de riktige tingene og å gjøre ting riktig er to forskjellige ting, og noe alle ledere må tenke over og være oppmerksom på. Det er ikke tilstrekkelig å følge regler og prosedyrer, en leder må i tillegg ha evnen til å vurdere en hver situasjon og innse at ikke alle situasjoner kan behandles likt. Brunstad (2009) mener at dette kan oppnås gjennom erfaring og gode kunnskaper. Selv i dagens samfunnsituasjon der økonomiske, tekniske og materielle faktorer synes å bli mer og mer viktig, forblir den menneskelige ressursen den aller viktigste (Brunstad, 2009).

I litteratur om ledelse er lederteam et sentralt tema. Arbeid i team trekkes ofte frem som nødvendig og hensiktsmessig for måloppnåelse i bedrifter. Videre presenteres dette temaet nærmere.

2.2 Lederteam

Fordelene med å arbeide i team er mange. Robbins og Finley (2001) påpeker at team blant annet er kostnadsbesparende, øker produktiviteten, utnytter ressurser bedre og at team betyr høyere kvalitet på beslutninger. Men for at dette skal være en realitet må flere faktorer være til stede. Vi vil nå se nærmere på ulike aspekter ved team. Vi starter med å definere hva et team egentlig er og deretter vil vi diskutere betydningen av samhandlingen innad i et team.

2.2.1 Grupper og team

Definisjonen av hva en gruppe er varierer. Begrepet kan omfatte alt fra store enheter i et samfunn til små abstrakte referansegrupper. For å karakteriseres som en gruppe individer må man i følge Sjøvold (2006) være tre eller flere personer. Dette gjenspeiler han i sin definisjon som sier at en gruppe er "tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet" (Sjøvold, 2006, s. 17).

Begrepene team og gruppe går ofte hånd i hånd, men i realiteten er disse ulike. En gruppe mennesker kan for eksempel være en vennegjeng som møtes for å spille golf. Disse kan neppe kalles for et team. For å bedre forklare hva som karakteriserer nettopp hva et team er, fokuseres det på at et team har klare mål som medlemmene av teamet kjenner godt og jobber sammen mot (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001). Det trekkes også fram at medlemmene av et team har kontinuerlig kontakt med hverandre og kommuniserer seg imellom. Ifølge Levin og Rolfsen (2007) kjennetegnes et team av gjensidig avhengighet til medlemmene innad i teamet. De ser på samspillet seg imellom som viktig og opplever en felles skjebne. Individuell motivasjon og oppfattelse av medlemskap trekkes også fram som viktige kjennetegn. Grønhaug et. al.(2001) argumenterer også for at det kreves en viss arbeidsfordeling, samt engasjement og høy prestasjonsevne for at et team skal oppnå gode resultater og teamfordeler. Vi vil gjennom hele oppgaven ta utgangspunkt i definisjonen av et team, men har valgt å bruke begrepene "team" og "gruppe" parallelt for å referere til dette.

2.2.2 Team og samhandling

I følge Sjøvold (2006) viser ulik forskning at grupper presterer bedre enn enkeltindivider. Når et team eller en gruppe fungerer, gir dette flere og mer diversifiserte ressurser som kan tas i bruk for å løse en oppgave, sammenlignet med dersom enkeltindivider alene skulle ha løst den samme oppgaven. Team gir i tillegg fleksibilitet i bruken av disse ressursene, da team har muligheten til raskt å omplassere medlemmenes talent og energi, og fortsette arbeidet selv om noen av medlemmene er utilgjengelige (Sjøvold, 2006).

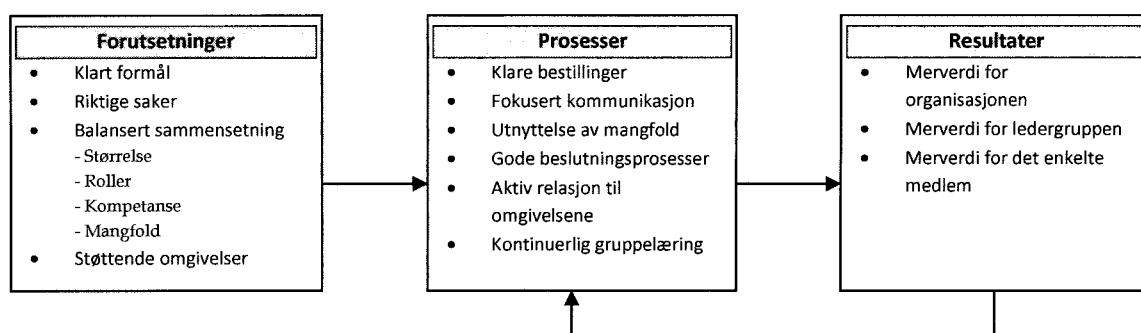
En av de fremste fordelene ved bruk av team er at medlemmene sammen kan oppnå noe de kanskje ikke kunne gjennomført på egenhånd, og med dette fremme muligheten for å gi gjensidig hjelp til hverandre. Team og grupper gir med andre ord potensial for synergi (Grønhaug et. al., 2001). Grønhaug et. al. (2001) fortsetter med å presisere at fordelene med et team ikke alltid vil være de samme. Et riktig sammensatt team vil særlig være fordelaktig når organisasjoner opererer i dynamiske og komplekse omgivelser. I slike situasjoner kan det å ta beslutninger og iverksette de til riktig tid være avgjørende for suksess.

Et teammedlem kan være behjelpelig overfor et annet når han eller hun er opptatt eller trenger hjelp. I situasjoner der en dårlig beslutning har blitt tatt eller er i ferd med å bli tatt kan også teamarbeid hjelpe situasjonen. Av disse grunnene blir team ofte benyttet når organisasjonen blir konfrontert med komplekse og vanskelige oppgaver. I tillegg er team hyppig brukt når oppgavens kompleksitet overstiger kapasiteten til enkeltindivider, når oppgavemiljøet er dårlig definert, tvetydig og stressende og når flere og raske beslutninger er nødvendig (Cooke, Salas og Rosen, 2008).

På tross av alle de potensielle fordelene som arbeid i et team kan medføre, så er det ikke alltid slik at et team eller en gruppe presterer bedre enn enkeltindivider; noen grupper er gode, andre dårlige (Sjøvold, 2006). En grunn til dette kan være at det å være medlem i et team handler om å samhandle. Det stilles andre krav til enkeltindivider i et team enn når man jobber alene. Samhandling kan i denne sammenheng defineres som "å dele ideer, tanker og ressurser slik at hver og en sammen blir noe mer enn hver og en alene" (Sjøvold, 2006, s. 28). Utfordringen blir dermed å få en gruppe eller et team til å prestere godt, slik at man kan utnytte de fordeler som gode team og grupper kan gi.

2.3 Kjennetegn ved effektive ledergrupper

I følge Levin og Rolfsen (2007) er team den grunnleggende byggesteinen i organisasjoner og for at et team skal være vellykket er det mange viktige faktorer som må være tilstede. Bang og Midelfart (2012) deler inn disse faktorene i en input – prosess – output - modell hvor det skilles mellom forutsetninger, prosesser og resultater. Vi skal ta for oss disse tre grupperingene en etter en for å få et helhetlig bilde av hva som må til for at en ledergruppe skal fungere effektiv.



Figur 1: En modell for effektivitet i ledergrupper (Bang og Midelfart, 2012, s. 50)

2.3.1 Forutsetninger for effektivitet i ledergrupper

I følge Levin og Rolfsen (2007) ligger det til grunn visse forutsetninger for en effektiv ledergruppe. Disse forutsetningene kan betraktes som relativt stabile forhold som er til stede i ledergruppen eller befinner seg i gruppens omgivelser (Bang og Midelfart 2012). Vi vil nå beskrive disse forutsetningene nærmere.

Mål

Ifølge Robbins og Finley (2001) kan teammål ofte være satt for høyt og dermed virke uoppnåelig, det understrekes at dette kan resultere i at medlemmene av et team ikke har noen tro på resultatet, ikke har tro på at resultatet er oppnåelig eller at de ikke skjønner

hvilke resultat som egentlig er ønsket. For å unngå dette må målsettingen for teamet være klar og tydelig. Ifølge Levin og Rolfsen (2007) må et team ha klare mål for å kunne konsentrere sin innsats i en og samme retning og for å kunne evaluere arbeidet i ettertid.

Både de overordnede mål og de mer spesialiserte og detaljerte målene må være klare (Bang og Midelfart 2012). "Effektive ledergrupper har etablert et klart formål som er kjent for gruppens medlemmer, og som definerer hvorfor de er til, og hvilken merverdi de ønsker å skape" (Bang og Midelfart 2012, s. 79).

Riktige saker

For at et team skal lykkes må oppgaven de skal utføre være egnet for teamarbeid. Disse oppgavene bør være komplekse, viktige og utfordrende. De bør også være egnet til å skape indre motivasjon og engasjement hos medlemmene i ledergruppen og av en slik karakter at de åpenbart ikke kan løses av enkeltpersoner (Levin og Rolfsen, 2007). Effektive ledergrupper bruker tiden sin på rett type saker, og konsentrerer seg om de sakene det er avgjørende at gruppen håndterer kollektivt for å løse på en god måte (Bang og Midelfart 2012).

Sammensetning

Sammensettingen av en ledergruppe eller team har stor betydning for hvilken merverdi som kan skapes. Det finnes en rekke dimensjoner som kan tas hensyn til ved sammensettingen av en ledergruppe, fire av disse går igjen i teamforskningen: Størrelse, roller, kompetanse og mangfold i gruppen (Bang og Midelfart 2012).

Antall medlemmer i en gruppe avhenger av hvor mye arbeid som skal gjøres. Belbin (2004) omtaler både store, små og mellomstørrelser når det gjelder team, men konkluderer med at grupper har en fordel hvis de ikke er for store. Fem til seks medlemmer er ideelt i en ledergruppe for best mulig resultat i oppgaveløsninger.

Belbin (2004) har utviklet et verktøy for kartlegging av ulike teamroller. Noen eksempler på slike roller er "Brobygger", "Iverksetter" og "idéskaper". Alle de ulike rollene har hver sine sterke sider og enkeltindivider kan påta seg flere roller på samme tid. Et suksessfullt team har et større spekter av sterke teamroller enn et mindre suksessfullt team (Belbin, 2004).

Når man setter samme team er det viktig å tenke på hvordan kompetanse og ferdigheter en person har utover de "typiske rollene" som kan defineres. Ofte er det de personene som nomineres av andre til å jobbe i et team, som viser seg å ha det lille ekstra å tilføre (Belbin, 2004). "... medlemmenes jobbspesifikke ferdigheter og deres kognitive og mellommenneskelige evner henger sammen med kvaliteten på gruppens prestasjoner." (Bang og Midelfart 2012, s. 95).

Det er derfor viktig å tenke på om de funksjonene som skal til for å virkeliggjøre gruppens formål og løse de oppgavene de står overfor er representert i ledergruppen (Bang og Midelfart 2012). Mangfoldet i denne representasjonen er også noe man må ta hensyn til. Mangfold representeres i denne sammenheng av faktorer som kjønn, alder, etnisitet, organisatorisk plassering, utdanning og så videre. Forskingen spriker her når det gjelder å ta stilling til om alle medlemmene i en gruppe burde være mest mulig lik, eller ulik hverandre. Det er også vanskelig å fastsette en optimal sammensetning av disse faktorene for en gruppe, det fokuseres heller på best mulig utnyttelse av gruppens eksisterende mangfold. Altså, å gjøre det beste ut av det man har (Bang og Midelfart, 2012).

Støttende omgivelser

Organisasjonen og omgivelsene omkring et team må være støttende slik at teamets beslutninger lar seg gjennomføre. Det minst motiverende for en gruppe er å få tildelt en oppgave, uten at noen bryr seg om utfallet (Levin og Rolfsen, 2007). Omgivelsene til en ledergruppe kan både hindre og hjelpe gruppen i å fungere effektivt. Det er spesielt organisasjonens belønningssystemer, informasjonssystemer og opplæringssystemer som vil ha en betydning for ledergruppens effektivitet. Til slutt konkluderes det med at effektive ledergrupper hovedsakelig befinner seg i støttende organisatoriske omgivelser. (Bang og Midelfart, 2012).

2.3.2 Prosesser som påvirker effektivitet i ledergrupper

Prosesser omhandler de faktorene som opptrer når medlemmene av ledergruppen arbeider sammen for å oppnå resultater.

Bestillinger

En av disse prosessene innebærer å formidle klart og tydelig hva som er målet med å ta opp en sak i ledergruppen, altså klare bestillinger (Bang og Midelfart 2012). Robbins og Finley (2001) påpeker at målsetning ofte svikter fordi man henger seg opp i det langsiktige aspektet med primærmålet, og det poengteres hvor viktig det er å dele primærmålene inn i delvise mål fra begynnelsen av. Slike målsetninger, eller delmål, for hver enkelt arbeidsoppgave som ledergruppen jobber med skal ifølge Bang og Midelfart (2012) formidle klart hva, hvordan og hvorfor. Med dette menes at den som legger frem en sak i ledergruppen må formidle tydelig hva som skal oppnås, hvordan man skal arbeide for å nå målet og hvorfor akkurat denne saken hører hjemme i ledermøtet. Klare bestillinger kan hos mange ledergrupper oppleves som en utfordring. Legges det fram en uklar bestilling sitter gruppe medlemmene igjen med ulike forventninger til behandlingen av saken og forvirring kan fort oppstå (Bang og Midelfart, 2012).

Fokusert kommunikasjon

Levin og Rolfsen (2007) forklarer at kommunikasjon er en sentral del av arbeid i team, det er teamets verktøy, og uten god kommunikasjon er teamarbeid så godt som umulig. Mange opplever imidlertid at det å kommunisere godt er vanskeligere enn man ofte tror og jo mer forskjellig medlemmene i teamet er jo vanskeligere blir det. Fokusert kommunikasjon trekkes fram av Bang og Midelfart (2012) som en av de viktige prosessene for effektivt arbeid i ledergrupper. Det påpekes at for å få til effektive ledermøter, er det ikke bare viktig at det fremlegges en klar og tydelig bestilling, men også at medlemmene faktisk holder seg til denne bestillingen når de arbeider med saken. Dette gjøres ved å unngå avsporinger, utenomstakk og andre aktiviteter som er urelevante for det satte målet under ledermøtene.

Utnyttelse av mangfold

Å utnytte en gruppes mangfold går mye ut på å gjøre det beste ut av det man har. Det er vanskelig å sette sammen det perfekte mangfoldet i en ledergruppe siden medlemmene som oftest er valgt ut fra sin kompetanse til å lede sin enhet, og ikke ut fra om de passer sammen med de andre i ledergruppen (Bang og Midelfart, 2012). Med de tidligere nevnte faktorene,

som for eksempel kjønn, alder, etnisitet og utdanning i tankene, er det to prosesser som er sentrale for å kunne utnytte dette mangfoldet i en gruppe best mulig.

Det første man må være oppmerksom på er hvordan medlemmene i ledergruppen er forskjellige fra hverandre og hvilke styrker og svakheter de har. Det andre man må tenke på er måten man samhandler innad i gruppen. Dette må skje på måter som utnytter medlemmenes styrker og demmer opp for begrensningene eller svakhetene deres (Bang og Midelfart, 2012).

Gode beslutningsprosesser

Team tar beslutninger hele tiden, men er ikke alltid klar over hvordan eller hvorfor man har valgt en bestemt måte å gjøre ulike ting på. De fleste har likevel en iboende forestilling om hvordan rasjonelle beslutninger tas (Levin og Rolfsen, 2007). For å bli en ledergruppe som skaper merverdi for organisasjonen er det viktig å ha prosesser som sikrer høykvalitetsbeslutninger. Disse beslutningene kjennetegnes ved at de er riktige for organisasjonen og at de lederne som har fattet beslutningene føler en forpliktelse til å gjennomføre dem (Bang og Midelfart, 2012). "Den måten teamet *beslutter å beslutte* på er en av de viktigste beslutningene det fatter" (Robbins og Finley, 2001, s.56)

Robbins og Finley (2001) identifiserer syv ulike beslutningsprosesser, som hver passer til ulike situasjoner. Den første er konsensus, hvor alle medlemmene av en gruppe får muligheten til å si sin mening og alle må være enige om utfallet til slutt. Man kan også la flertallet bestemme, ved hjelp av for eksempel avstemning eller mindretallet kan ta beslutninger. Dette skjer vanligvis ved at en underkomité under et større team undersøker saken og kommer med sine anbefalinger. Et fjerde alternativ er ifølge Robbins og Finley (2001) å gripe på midten, dette beskrives som det absolutte kompromiss hvor en midtposisjon forhandles frem. Det er da ofte få som er tilfreds med resultatet. Enda et alternativ er å søke eksperthjelp og følge deres anbefalinger. De to siste alternativene innebærer at autoriteten bestemmer uten diskusjon, eller at autoriteten bestemmer med diskusjon (Robbins og Finley, 2001).

Relasjon til omgivelsene

En ledergruppes effektivitet er ikke kun et resultat av gruppens interne fungering, men også knyttet til det Bang og Midelfart (2012) refererer til som aktiv relasjon til omgivelsene eller team boundary spanning.

”Ledergrupper som har en aktiv relasjon til omgivelsene, søker proaktivt informasjon fra både interne og eksterne kilder, informerer organisasjonen om sine beslutninger, koordinerer sine mål og handlinger med andre enheter og involverer viktige interessenter i ledergruppens arbeid.” (Bang og Midelfart, 2012, s.142)

Disse aktivitetene kan hjelpe ledergruppen i arbeidet mot sine mål, men kan også være til stor hjelp for andre som har en relasjon til ledergruppen. (Bang og Midelfart, 2012)

Gruppelæring

I teamarbeid er det viktig å lære av sine tidligere suksesser og fiaskoer. Levin og Rolfsen (2007) påpeker at noe av det viktigste for en slik læringsprosess er at teamet klarer å evaluere seg selv. De må også være tilpassningsdyktige dersom omgivelsene skulle endre seg og klare å se når behovet for å endre kurs oppstår, dersom ting ikke fungerer effektivt som det er (Sjøvold, 2006). Mange mener at evnen til å lære kanskje er det viktigste konkurransefortrinnet for grupper og organisasjoner. Bang og Midelfart (2012) understreker at det viktigste er at det foregår en kontinuerlig gruppelæring, altså ikke noe som forekommer bare innimellom, for eksempel når man deltar på et kurs, men noe man fokuserer på hele tiden. Gruppelæring har først skjedd når resultatet er endret atferd i gruppen. ”Kontinuerlig gruppelæring skjer når ledergruppen oppdager feil og kloke grep den gjør, og i tillegg korrigerer feilene og utnytter de kloke grepene.” (Bang og Midelfart, 2012, s. 148)

2.3.3 Resultater av effektive ledergrupper

Å produsere resultater er en ledergruppes misjon. Hensikten med gruppen er at det de utgjør kollektivt, skal bidra positivt til organisasjonens verdiskapning. De skal altså skape merverdi i forhold til om lederne opererte som enkeltpersoner. Merverdi kan skapes for

organisasjonen, for ledergruppen og for gruppens enkelte medlemmer (Bang og Midelfart, 2012).

Merverdi for organisasjonen

Merverdi for organisasjonen måles i saksresultater. En effektiv ledergruppe skaper ifølge bang og Midelfart (2012) saksresultater som møter eller overgår forventningene til mottageren av disse resultatene. Disse mottakerne kan være nivåene under og over ledergruppen. De kan også være organisasjonens kunder, leverandører og samarbeidspartnere.

Merverdi for ledergruppen

En gruppe har ofte en relativt stabil og karakteristiske dynamikk over tid, og de gruppene som preges av likeverdig innflytelse og god balanse mellom de ulike gruppefunksjonene, fremstår som mer robuste og fleksible. Disse sies å operere på et høyt modenhetsnivå (Sjøvold, 2006). Dette kan ses på som en av merverdiene som skapes for en ledergruppe. Bang og Midelfart (2012) presiserer også at når ledergruppen jobber på en måte som gjør at medlemmene øker sin evne til å samarbeide i fremtiden skapes det en merverdi for gruppen. De fortsetter med å fastslå at hvis en ledergruppe skal kalle seg effektiv er det en forutsetning at relasjonskvaliteten og samarbeidsevnen er god over tid. For å øke sin samarbeidsevne fastslår Bang og Midelfart (2012) at ledergrupper må fokusere på å skape og opprettholde en hensiktsmessig gruppekultur, hvor alle føler at de kan samarbeide med gruppens andre medlemmer uten problem. Å fokusere på god lagånd trekkes også frem som viktig. Dette handler om hvor vidt enkeltpersonene i gruppen og selve gruppen identifiserer seg som en enhet istedenfor løsrevne enkeltpersoner. Til slutt påpekes gruppepsykologisk trygghet som en viktig faktor for økt samarbeidsevne i en gruppe. Dette handler om en gruppes felles oppfatning om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser innad i gruppen. En forståelse av at ingen vil bli ydmyket, avvist eller straffet av noen av de andre medlemmene for å si sin mening (Bang og Midelfart, 2012).

Merverdi for det enkelte medlem

Det er ifølge Levin og Rolfsen (2007) i teamet individet blir formet til en medarbeider som bidrar til organisasjonens måloppnåelse. Arbeid i grupper er med på å bygge de ansattes

identitet gjennom den tette interaksjonen med de andre medarbeiderne. Merverdi for ledergruppens enkelte medlemmer defineres som i hvilken grad gruppens måte å arbeide på bidrar positivt til medlemmenes læring, motivasjon, utvikling og personlige trivsel (Bang og Midelfart, 2012).

2.4 Suksessfulle team

For å bli fremgangsrik, nå sine satte mål og oppnå suksess er det andre ting som også må være på plass i et team, i tillegg til effektivitet. Et team som på papiret ser veldig bra ut, kan i praksis skuffe (Belbin, 2004).

Robbins og Finley (2011) understreker viktigheten av å stå på samme side når det gjelder de store spørsmålene og påpeker at når mennesker tar seg tid til å lære om hverandre, hva som er i hjertene deres, så vel som i hjernen, stiger vi til et høyere nivå. Det er når vi klarer å jobbe sammen på best mulig måte og å lykkes med det vi gjør, at suksess er oppnåelig (Robbins og Finley, 2011).

For at en ledergruppe skal fungere optimalt og oppnå suksess, må de ulike medlemmene ifølge Levin og Rolfsen (2007) også være klar over hverandres livssituasjon og prioriteringer. Mennesker befinner seg kontinuerlig i ulike livssituasjoner, noen er gift mens andre ikke er det. Noen har barn og andre ikke. Slike faktorer kan være med på å styre et individs prioriteringer og dermed deres holdninger og meninger. For å forstå hverandre godt og arbeide godt sammen er det derfor viktig at gruppe medlemmer kjenner hverandre godt, tar hensyn til andres livssituasjon og respekterer hverandre (Dick, 2002).

"I de beste teamene ser du en sirkel – av sympati, støtte og en begrenset form for kjærlighet. Det er den kjærligheten som oppstår når teammedlemmer virkelig ønsker hverandre det beste" (Robbins og Finley, 2011, s. 264).

I følge Robbins og Finley (2011) vil man i gode team se en stadig nysgjerrighet på hverandre. Et teammedlem kan undre seg over hvordan man kan jobbe så godt sammen når man er så forskjellige, og hvordan man kan styre denne kraften i gruppe medlemmenes forskjellighet.

Her påpeker Bang og Midelfart (2012) viktigheten av god teamledelse, og at det er lederens oppgave å vite hvilke faktorer som påvirker ledergruppens prestasjoner.

2.5 Teamledelse

Ifølge Belbin (2004) er lederskap alltid avgjørende i en organisasjon, og teamledelse er intet unntak. Lederskap er et sett av funksjoner som har til formål å forbedre en gruppes produktivitet og tilfredsstillelse (Dick, 2002). God ledelse innebærer å oppnå praktiske resultater og ikke å presentere ønsketenkning om en drømmesituasjon. Ledelse er knyttet opp mot praktisk arbeid, det er en krevende intellektuell og emosjonell aktivitet. Ifølge Levin og Rolfsen (2007) avhenger teamets suksess av utvelgelsen av teamets leder. Det er derfor viktig å gjøre dette tidlig og å velge rett. Hvilken leder et team trenger vil være avhengig av teamets medlemmer, modenhetsnivå og karakteristikk ved situasjonen teamet står ovenfor (Sjøvold, 2006). En teori som ofte benyttes innenfor ledelse og som understøtter dette, er teorien om situasjonsbestemt ledelse. Hovedpoenget innenfor denne teorien er at ulike situasjoner krever ulik type ledelse. En effektiv leder må tilpasse og justere sin lederstil kontinuerlig (Hersey og Blanchard, 1993). Ifølge Matthiesen (2002) må en dyktig leder være god til å bedømme ulike situasjoner som oppstår og deretter vurdere hvilke behov medarbeiderne har for veiledning, hjelp og oppfølging til enhver tid.

Teorien om situasjonsbestemt ledelse baseres ifølge Matthiesen (2002) på antakelsen om at de ansattes engasjement og ferdigheter eller motivasjon varierer over tid og med ulike arbeidsoppgaver. Det kommer fram av teorien at lederen kontinuerlig må justere på forholdet mellom hvor oppgaveorientert og styrende han er, og hvor relasjonsorientert og støttende han er. Dette må gjøres for hele tiden å tilpasse seg medarbeidernes ulike behov for oppfølging. Hovedessensen innenfor denne type ledelse er at lederen har evnen til å opptre fleksibelt og tilpasse sin lederstil til medarbeidernes motivasjon og ferdigheter (Matthiesen, 2002).

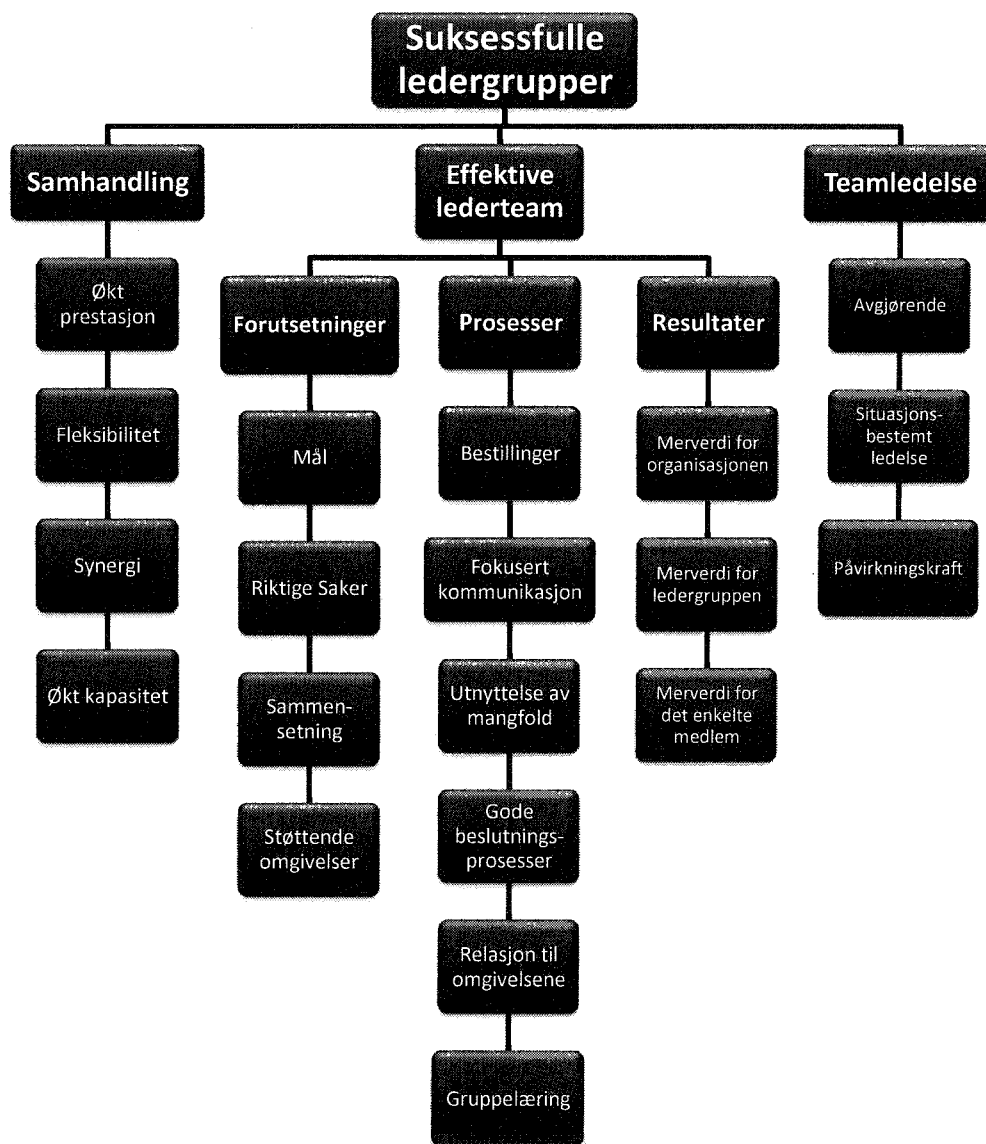
En teamleder vil kunne ha stor påvirkning på selve teamet, og i følge Edmondson (1999) er fremtreden til teamets leder betydningsfull. Dette forklares ved at medlemmene av teamet gjerne er oppmerksomme på hverandres handlinger og reaksjoner, og at de er

spesielt oppmerksomme overfor lederen og hans handlinger og reaksjoner. Hvordan en gruppeleder fremtrer, vil dermed kunne påvirke og legge føringer for hvilken oppførsel og fremtreden som kjennetegner hele teamet.

Dersom teamlederen oppfattes som en støttende og veiledende person, som ikke har en defensiv holdning ovenfor utfordringer og spørsmål, er det mer sannsynlig at teammedlemmene føler at det er et trygt miljø innad i teamet. Ved at lederen i teamet selv deltar i og støtter opp om ønsket atferd, demonstrerer han hensiktsmessigheten og mangelen på straff ved slik type oppførsel. Dette reduserer den oppfattede risikoen ved denne typen handlinger. På den andre siden vil en leder som fremstår som svært autoritær eller dømmende kunne bidra til at gruppe medlemmene blir motvillige til å delta i mellommenneskelige risikoer. Dette kan være ting som for eksempel å spørre etter hjelp eller å si ifra om feil (Edmondson, 1999).

2.6 Oppsummering av litteraturkapittelet

Vårt teoretiske grunnlag er illustrert i figuren nedfor. Figuren oppsummerer teorikapittelet og vil fungere som utgangspunkt for analysen av vår problemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene.



Figur 2: Teoretisk Grunnlag (Forfatterne, 2013).

Hovedproblemstillingen vår lyder: "Hva karakteriserer effektive og suksessfulle ledergrupper?". Ut fra denne modellen vil problemstillingen besvares ved å beskrive områder som bidrar til en ledergruppes suksess, jfr. øverste ledd i modellen. Denne delen av modellen er overordnet de andre temaene.

Problemstillingen vår er videre operasjonalisert i tre forskningsspørsmål, hvorav det første lyder: "*Hvilken betydning har samhandlingen i ledergruppen?*". Dette spørsmålet vil besvares med grunnlag i leddet i figuren kalt "Samhandling" og dens underpunkter som forklarer resultatene av samhandling i et team.

Videre vil forskningsspørsmål to: "*Hva kjennetegner en effektiv ledergruppe?*" besvares ved hjelp av teorien knyttet til effektive lederteam, som illustrert i modellen. Her tas forutsetninger, prosesser og resultater av effektive lederteam til rette, for å belyse forskningsspørsmålet.

Til slutt i modellen er temaet om teamledelse tatt med, og vi vil ut ifra teorien om dette besvare det tredje og siste forskningsspørsmålet, illustrert til høyre i modellen: "*Hvilken betydning har gruppelederen for oppnåelse av en suksessfull ledergruppe?*"

3.0 METODISK TILMÆRMING

I dette kapitlet av oppgaven vil vår metodebruk beskrives. Dette gjennomføres ved at oppgavens forskningsdesign og forskningsmetode beskrives og begrunnes. Deretter følger en beskrivelse av metodene som ble benyttet for å samle inn empirien som er anvendt i oppgaven. Det blir også gitt en begrunnelse for valg av de ulike metodene. Avslutningsvis i kapitlet følger en kritisk evaluering av de brukte metodene. Utfordringer knyttet til bruken av disse metodene blir også belyst. Dette gjøres gjennom en vurdering av oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Metode

"Å bruke en metode, av det greske methodos, betyr å følge en bestemt vei mot et mål" (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.33). Begrepet refererer til de konkrete fremgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av ulike vitenskapelige studier. Hvilken metode det er mest hensiktsmessig å bruke avhenger ifølge Johannessen et. al. (2011) først og fremst av hvilke samfunnsforhold og problemstillinger som skal belyses. Det presiseres videre at de viktigste kjennetegnene ved metode er grundighet, systematikk og åpenhet. Med dette i tankene har vi i arbeidet med bacheloroppgaven brukt vår problemstilling og vårt valg av case som retningslinjer når det gjelder valg av hvilke metoder som skal benyttes for å fremskaffe relevant empiri til oppgaven. Det første valget som måtte tas vedrørende metode var valg av forskningsdesign.

3.2 Forskningsdesign

All samfunnsvitenskapelig forskning må dokumenteres. Dette gjøres ved hjelp av data eller empiri (Johannessen et. al., 2011). Et forskningsdesign *"guider etterforskeren i prosessen med å samle, analysere og tolke observasjoner. Det er en logisk modell av bevis som gir forskeren muligheten til å dra slutninger om kausale forhold mellom variablene som undersøkes"* (Yin, 2009, s. 26).

Enkelt forklart er hvilket som helst forskningsdesign den logiske sekvensen som knytter sammen et studies empiriske data og en formulert problemstilling. Deretter resulterer dette i studiets konklusjon (Johannessen et. al., 2011). Vi har valgt å bruke casestudie som forskningsdesign i gjennomføringen av denne bacheloroppgaven. En casestudie er *"en empirisk undersøkelse som undersøker et aktuelt og moderne fenomen i dybden og innenfor dets virkelige kontekst, spesielt når grensen mellom fenomenet som undersøkes og dets kontekst ikke er tydelig"* (Yin, 2009, s. 18).

Det er flere årsaker til at vi har valgt casestudie som forskningsdesign for denne oppgaven. Casestudier egner seg godt når man ønsker å beskrive hva som er spesifikt ved et fenomen, for eksempel en organisasjon eller en enhet i en organisasjon (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven søker vi å beskrive hva som karakteriserer effektive og suksessfulle ledergrupper gjennom å bruke ledergruppen hos MOMEK Group som analyseenhet. Altså ser vi på spesifikke aspekter ved ledergruppen. Videre påpeker Yin (2009) at en casestudie er spesielt egnet når man undersøker et fenomen innenfor dets virkelige kontekst og når man ikke har kontroll over atferdsmessige hendelser. Vi undersøker ledergruppen til MOMEK Group innenfor den konteksten medlemmene og selve ledergruppen opererer under. Med kontekst menes den organisatoriske kulturen i MOMEK Group og innad i ledergruppen. Vi tar i tillegg hensyn til hvordan de påvirkes av denne konteksten. Vi utøver ingen kontroll over ledergruppen og dets seks medlemmer, altså har vi ikke kontroll over adferdsmessige hendelser som påvirker medlemmene og ledergruppen, slik Yin(2009) forklarer.

Oppgaver eller forskning som kjennetegnes av at de har flere variabler enn datapunkter vil i følge Yin (2009) være velegnet som casestudier. I denne bacheloroppgaven har vi et begrenset antall datapunkter, da vi kun ser på én ledergruppe og dets seks medlemmer.

Samtidig har vi en rekke ulike variabler av interesse som ble identifisert i den teoretiske delen av denne oppgaven. Dette medfører at vi får flere variabler enn datapunkter.

I følge Jacobsen (2005) har vi en eksplorerende problemstilling. Det vil si en problemstilling som har til hensikt å utdype noe vi vet lite om, noe casestudie egner seg godt til å svare på i følge Yin (2009). Videre påpeker Jacobsen (2005) at en eksplorerende problemstilling krever en forskningsmetode som får frem nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold, noe som igjen understøtter relevansen av en casestudie. Vi ønsker å gå i dybden av MOMEK Groups ledergruppe og forsøke å få frem nyansert data om hvordan effektive team fungerer. På bakgrunn av dette og de tidligere ovennevnte karakteristikkene utpeker casestudie seg som et velegnet forskningsdesign for denne bacheloroppgaven.

3.3 Forskningsmetode

Etter at casestudie var valgt som forskningsdesign for denne oppgaven måtte forskningsmetodene som skulle benyttes fastsettes. Tradisjonelt sett deles forskningsmetoder inn i to hovedkategorier; kvalitative forskningsmetoder og kvantitative forskningsmetoder (Johannessen et al., 2011). De to begrepene, kvalitativ og kvantitativ, refererer til egenskaper ved data (Jacobsen, 2005). "*Kvantitativ metode kommer av å kvantifisere, det vil si å tallfeste*" (Fangen og Sellerberg, 2011, s.72). Kvantitative data opererer altså med tall og størrelser, mens kvalitative data opererer med meninger som hovedsakelig formidles ved hjelp av språk og handlinger. Det går ut på å samle inn og registrere data i form av tekster, lyd og bilde (Johannessen et. al., 2011). Den bestemmende faktoren når det gjelder valget mellom kvalitativ og kvantitativ design er ofte oppgavens problemstilling (Johannessen et. al., 2011).

3.4 Valg av Case

Når det gjelder valg av case og respondenter for denne bacheloroppgaven har vi benyttet oss av strategisk utvelgelse. Dette innebærer at vi på forhånd bestemte oss for hvilken målgruppe forskningen skulle rette seg mot for å samle inn nødvendig data. Vi ønsket å se nærmere på vellykkede lederteam med minst fem medlemmer, for å kunne innhente tilstrekkelig med informasjon. Ut fra disse betingelsene utpekte ledergruppen hos MOMEK Group seg som en god case.

Studiet er utformet og designet som en enkeltcase (Johannessen et al., 2011), noe som vil si at vi har valgt å se kun på én enkelt analyseenhet, som i vår oppgave er ledergruppen og dens seks medlemmer. Det er flere grunner til at vi har valgt å benytte oss av casedesign, og at studiet er utformet som en enkeltcase. I følge Johannessen et al. (2011), dreier overførbarhet i en undersøkelse seg om det å kunne beskrive og fortolke et fenomen på en slik måte at informasjonen kan være nyttig for andre områder enn det som studeres. Ledergruppen hos MOMEK Group har egenskaper og kjennetegn som kan være til stedet i andre ledergrupper i lignende bedrifter. Vi tror derfor at vår undersøkelse av ledergruppen hos MOMEK Group vil kunne resultere i en form for overførbarhet til andre ledergrupper med lignende struktur og oppbygning. Samtidig kan faktorer som påvirker vellykkede team, som beskrevet i teorikapittelet, kunne gi økt kunnskap for andre lignende bedrifter. Dette er faktorer som vil kunne påvirke enhver gruppe eller team. Enda en viktig årsak til at vi valgte enkeltcasedesign var tilgangen til relevant informasjon. I følge Johannessen et. al. (2011) kjennetegnes ofte utvelgelsen av informanter til casestudier av hensiktsmessighet. MOMEK Group er en lokal bedrift som har vokst raskt og som har opplevd stor suksess, og er dermed en hensiktsmessig case.

Vi kontaktet først bedriftens leder for å starte en dialog angående skriving av oppgaven. Vi presenterte oppgavens formål og tidsramme, samt at vi ønsket å intervju ledergruppens medlemmer for å bruke gruppen som analyseenhet i vår studie. Etter at saken ble diskutert i plenum på et av deres ledermøter ga ledergruppen oss muligheten til å skrive vår oppgave med fokus på deres bedrift.

Vi startet prosessen med å sende ut en spørreundersøkelse til medlemmene av ledergruppen. Dette ble gjort for å øke vår egen forståelse av sammensetningen av

ledergruppen og bedriftens historie. Denne undersøkelsen er derfor ikke tatt med i kapittelet om datainnsamling, da den kun ble brukt for vår egen del. Videre fikk vi muligheten til å gjennomføre intervju med fem av medlemmene i ledergruppen og i tillegg fikk vi observere et av deres møter for å innhente informasjon om samhandlingen dem imellom. På denne måten fikk vi tilgang til relevant informasjon til vår bacheloroppgave.

Ifølge Yin (2009) vil ofte tidsperspektivet og ressursknapphet påvirke hvordan man gjennomfører undersøkelser i forbindelse med en studie. Tatt i betraktning bacheloroppgavens tidsrammer ble det sett på som mest hensiktsmessig å velge kun en analyseenhet. Tidsperspektivet var dermed også en viktig faktor som medførte at valget av å benytte enkeltcasesdesign ble tatt.

3.5 Gjennomføring av datainnsamling

I denne oppgaven er det benyttet to ulike metoder for innsamling av data: intervju og observasjon. Videre følger en beskrivelse av disse metodene og bakgrunnen for valg av disse. I tillegg følger en beskrivelse av hvordan innsamlingen av data innenfor hver av de ulike metodene har foregått.

3.5.1 Intervju

Den første metoden vi benyttet oss av for å samle inn informasjon om ledergruppen var intervju. *"Intervjuet er den mest utbredte tilnærmingen til kvalitativ forskning, og på noen fagområder er intervjuet blitt den viktigste empiriske metode"* (Brinkmann og Tanggaard, 2012, s. 17). For å samle inn data til denne oppgaven har vi gjennomført intervju med fem av ledergruppens medlemmer. På denne måten har vi forsøkt å få mest mulig inngående informasjon om samarbeidet, effektiviteten og samhandlingen innad i gruppen. Alle intervjuobjektene ble i forkant informert om muligheten for anonymisering. Ingen av dem så på dette som en nødvendighet og ga oss rett til å bruke deres fulle navn i oppgaven.

Brinkmann og Tanggaard (2012) deler intervjuet inn i tre hovedformer: Det løst strukturerte, det stramt strukturerte og det semistrukturerte intervjuet. Det løst strukturerte intervjuet er en vanskelig form, som krever mye trening og mellommenneskelig sensitivitet fra

intervjuerens side. Det ligner mer en fleksibel samtale, uten noen form for forhåndsdefinerte spørsmål og man baserer seg kun på enkelte forhåndsbestemte hovedtema. Brinkmann og Tanggaard (2012) påpeker derimot at ingen forskningsintervjuer er fullstendig ustrukturert, fordi samtalen alltid vil være ført av forskerens interesse av å oppnå kunnskap om noe.

Det stramt strukturerte intervjuet utføres ved at man benytter seg av en fast spørsmål-svar-teknikk med forhåndsdefinerte spørsmål som gir lite rom for fleksibilitet (Brinkmann og Tanggaard, 2012).

Vi valgte å benytte oss av en mellomting av de to ovennevnte ytterpunktene, og gjennomførte intervjuene som semistrukturerte intervju. Dette er den formen som oftest brukes i moderne intervjuforskning, og ifølge Brinkmann og Tanggaard (2012) forløper intervjuet som en interaksjon mellom forskerens spørsmål og intervjuobjektets svar. Noen spørsmål kan være planlagt og nedfelt på forhånd. Det fastsettes videre at en av hovedfordelene ved denne typen forskningsintervju er at man kan få frem mer nyanserte bilder og meninger, samtidig som man kan få en dypere forståelse for tidligere avdekkede aspekter (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Vi hadde et ønske om å få et mer nyansert bilde av ledergruppen, samtidig som vi ønsket å gå dypere inn på hvilke meninger og holdninger medlemmene har angående faktorene og egenskapene som ble avdekket i teoridelen. På bakgrunn av dette ble det semistrukturerte forskningsintervjuet sett på som passende for vår oppgave.

I forkant av intervjuene bestemte vi hvilke tema vi ønsket å belyse og hvilke spørsmål vi ønsket å stille respondentene. Dette gjennomførte vi ved at vi utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 1: Intervjuguide). Denne ble brukt som en retningslinje, og ble ikke i alle tilfellene fulgt til punkt og prikke. En intervjuguide er en oversikt over hvordan intervjuet skal gjennomføres og hvilke emner og spørsmål man ønsker svar på. En intervjuguide kan dermed bidra til at man får en systematisk oversikt over de tema og spørsmål som man ønsker å gjennomgå i intervjuet (Johannessen et al., 20011). Man kan utarbeide en intervjuguide på ulike måter, men den vil vanligvis ha en bestemt rekkefølge på temaene. Dette kan endres dersom informanten bringer ett nytt tema på banen (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Vår intervjuguide fulgte hovedsakelig vår teoridel. Vi etablerte først noen hovedtemaer og deretter noterte vi spørsmål som vi ønsket svar på innenfor hver av

faktorene og egenskapene som ble avdekket i teorikapittelet. Det var lagt opp til at dette oppsettet raskt kunne endres og tilpasses til hvert enkelt intervju, noe som også ble gjort. Denne tilretteleggingen resulterte i at vi i enkelte av intervjuene hadde mulighet til å fokusere mer på enkelte tema enn vi gjorde i andre intervjuer. Endringene i intervjuguiden ble basert på intervjupersonenes kompetanse og synspunkter, samtidig som vi i alle intervjuene var innom de samme hovedtema.

Det semistrukturerte intervjuet ga oss derfor en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, og la godt til rette for å kunne gå bort fra eller nærmere inn på de forhåndsdefinerte tema og spørsmålene. På denne måten kunne intervjuet lett tilpasses etter respondentenes svar. Dette er også det Johannessen et. al. (2011) fremhever som en av de største fordelene ved et semistrukturert intervju.

3.5.2 Observasjon

I tillegg til intervju benyttet vi observasjon som metode for å samle inn informasjon om ledergruppen. Bruken av observasjon for å innhente data innebærer at forskeren studerer og registrerer andre personers uttrykk gjennom kropp, språk og handling (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Gjennom observasjon ønsket vi å utdype informasjonen vi tilegnet oss fra intervjuene. Vi ønsket også å øke forståelsen av samhandlingen innad i ledergruppen. I følge Jacobsen (2005) er observasjon godt egnet når man ønsker å se på hva mennesker faktisk gjør, fremfor hva de selv rapporterer at de gjør. Gjennom vår observasjon av ledergruppen kunne vi få et innblikk i hvordan medlemmene faktisk samhandlet. Den 18. April deltok vi som observatører på MOMEK Groups ukentlige ledermøte. Møtet varte i omtrent tre timer, og vi fikk muligheten til å observere det i sin helhet. Under møtet opptrådte vi som tilstedeværende observatører (Johannessen et al., 2011). Dette innebærer at vi ikke deltok i den ordinære samhandlingen mellom medlemmene i ledergruppen. I starten av møtet presenterte vi oss selv, og forklarte kort om formålet med vår oppgave og bakgrunnen for at vi ønsket å være observatører på møtet. Videre informerte vi medlemmene i ledergruppen om at innholdet i sakene de diskuterte ikke var det vi kom til å fokusere på. Observasjonen foregikk ved at vi under ledermøtet satt i bakgrunnen og observerte medlemmene i ledergruppen og deres samhandling. Denne formen for observasjon klassifiseres som åpen, ikke-deltakende observasjon (Jacobsen, 2011). Gjennom å benytte denne formen for

observasjon var ledergruppen hele tiden klar over at de ble observert av oss, men vi deltok ikke i samtalen på noen måte. Vi gjennomførte observasjonen av ledergruppen i etterkant av alle intervjuene. På bakgrunn av at problemstillingen vår ikke var ferdig formulert valgte vi å gjennomføre en variant av ustrukturert observasjon (Johannessen et al., 2011). Denne typen observasjon innebærer at man ikke har gjort seg opp en mening om hvilke detaljer som skal observeres. Ustrukturert observasjon gir også mulighet for fleksibilitet med tanke på hvordan observasjonen gjennomføres. Vi brukte denne typen observasjon som metode for å få bedre innsikt i ledergruppen og deres samhandling.

Dette ble blant annet benyttet til å videreutvikle og belyse vår problemstilling. Samtidig fungerte data fra observasjonen i ettertid som et godt supplement til informasjon som ble fremskaffet ved bruk av intervju som datainnsamlingsmetode. Observasjonen ble dokumentert ved hjelp av manuelle notater (Johannessen et al., 2011), noe som vil si at vi selv noterte ned det som foregikk. I tillegg noterte vi forhold om situasjoner som vi mente var av spesiell interesse for vår studie. Etter å ha observert ledermøtet gikk vi i fellesskap gjennom notatene og gjorde disse mer utfyllende. Dette gjorde vi for å sikre oss om at ingen verdifull informasjon gikk tapt eller ble glemt. Dette er ifølge Johannessen et. al. (2011) spesielt viktig å gjøre rett etter en observasjon. Grunnen til det er at du på det tidspunktet husker det som har skjedd best og du har dannet deg et helhetlig bilde av det du studerer.

3.6 Dataanalyse

Vi har benyttet oss av metoden Yin (2009) kaller mønstermatching for å besvare oppgavens problemstilling og for å knytte de innsamlede data opp mot vårt teorikapittel.

Mønstermatching innebærer å søke etter sammenhenger og meninger i den innsamlede empirien som kan ses i sammenheng med et mønster som allerede er forutsagt (Yin, 2009). Denne analysemetoden ble valgt i vår oppgave for å skape en logisk sammenheng mellom teorien vi benytter oss av og den innsamlede empirien. Analysedelen følger oppgavens teoridel, som fungerer som det forutsagte mønsteret. Den innsamlede empirien analyseres opp mot de identifiserte faktorene som kan påvirke et teams effektivitet og suksess. Dette ble gjennomført ved at ledergruppens prestasjon i henhold til disse faktorene ble analysert. Videre ble den innsamlede empirien koblet opp mot og sammenlignet med teorikapitlet.

På bakgrunn av dette kunne vi i analysen gi uttrykk for om ledergruppens prestasjon og samhandling var tilfredsstillende i henhold til faktorene beskrevet i teorikapittelet.

Mønstermatching fremheves av Yin (2009) som en metode som gjør det enklere å fokusere på den delen av de innsamlede data som er relevant for studiet. Dette er en av grunnene til at oppgavens analysedel er bygd opp etter dette prinsippet. Samtidig kan leservennligheten til oppgaven øke når analysedelen er organisert i henhold til oppgavens teoridel. Dette resulterer i at oppgaven imøtekommer Yins (2009) prinsipper for å etablere en kjede av bevis, ved at leseren lettere kan se en sammenheng mellom de ulike delene av oppgaven og lettere kan følge resonnementene frem mot oppgavens konklusjon. Når det gjelder selve analysen av de innsamlede dataene er dette gjort ved å se etter spesielle mønstre eller kjennetegn som kan være med på å belyse og besvare oppgavens problemstilling (Johannesen et. al., 2011)

3.7 Evaluering av datamateriale

Etter at et metodisk forskningsopplegg er gjennomført, slik det er gjort i denne oppgaven, er det viktig å gjennomføre en kritisk vurdering av datamaterialet. Man må avgjøre om de fremskaffede data har en kvalitet som gjør det mulig å trekke gode, analytiske konklusjoner på bakgrunn av disse data (Grønmo, 2004). De mest brukte kriteriene som brukes for å vurdere datakvalitet er reliabilitet og validitet. Det er disse to målene vi vil benytte oss av for å vurdere vårt datamateriale.

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler påliteligheten til datamaterialet i en studie (Grønmo, 2004). Høy reliabilitet kjennetegnes ved at undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som lar seg etterprøve og som ikke skyldes tilfeldigheter eller variasjoner i måleinstrumentene (Yin, 2009).

Vi har fokusert på å legge forholdene til rette for å oppnå høy reliabilitet i vår oppgave. For å oppnå dette har vi fokusert på at all data som er samlet inn skal kunne etterprøves. Dette har vi gjort på flere ulike måter. For det første er oppgavens metodekapittel dedikert til å forklare hvilke metoder og fremgangsmåter vi har brukt for å samle inn datamateriale. Vi har også gitt en omfattende begrunnelse for valg av metode og case. Videre er intervjuguiden vår lagt ved som vedlegg til oppgaven. På denne måten kan man, om ønskelig, studere den og slik få et bedre innblikk i hvordan vi har gått fram for å fremskaffe disse dataene. Dette er ifølge Yin(2009) et av de viktigste grepene man kan ta for å sikre reliabiliteten til en studie, og medfører at datamaterialet i større grad kan etterspørres.

De innsamlede data i denne oppgaven er kontekstavhengige og knyttet tett opp til vurderingene og meningene til de ulike medlemmene av ledergruppen. Av denne grunn ser vi at det vil kunne være utfordringer knyttet til å etterprøve studiens data. En annen utfordring knyttet til innsamlingen av datamaterialet er knyttet til egenskaper ved det kvalitative forskningsintervjuet. Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2012) kan det ofte by på problemer for reliabiliteten til en studie, fordi intervjueren alltid vil kunne påvirke selve intervjusituasjonen. For å unngå dette i størst mulig grad og unngå at oppgavens reliabilitet ble svekket, benyttet vi oss, som nevnt tidligere, av en intervjuguide under hvert av

intervjuene. Jacobsen (2005) understøtter også bruken av intervjuguide for å styrke reliabiliteten til intervju. Vi formulerte spørsmålene nøye på forhånd for å i størst mulig grad unngå at de skulle bli stilt ledende eller førende. Vi er samtidig av den oppfatning at selve arbeidet med å utforme intervjuguiden gjorde oss godt forberedt og oppmerksom på hvilke feil det er vanlig å gjøre i denne typen intervjusituasjoner. Dette kan være for eksempel det å gi uttrykk for egne meninger og stille ledende spørsmål. Ved at vi var bevisst dette ble vi mer oppmerksom på å unngå denne typen feil, noe som kan være med på å styrke intervjuenes reliabilitet. Alle intervjuene ble tatt opp ved hjelp av båndopptaker og deretter transkribert, slik at de kunne gjennomgås i ettertid for å sikre oss at alt var riktig forstått og at all informasjon var tatt med. Dette kan ifølge Grønmo (2004) bidra til å styrke reliabiliteten til vår studie.

3.7.2 Validitet

Validitet dreier seg om gyldigheten til datamaterialet som innsamles i forhold til problemstillingen som skal belyses (Grønmo, 2004), og hvor godt, eller hvor relevant, denne dataen representerer fenomenet (Johannessen et al., 2011). Validiteten i oppgaven kan anses som høy dersom datainnsamlingen og undersøkelsesopplegget resulterer i data som er relevante eller gyldige for studiets problemstilling (Grønmo, 2004). Vi har valgt å vurdere studiets begrepsvaliditet og ytre validitet for å bedømme den samlede validiteten av vår studie. Disse to formene for validitet fremheves av både Yin(2009) og Johannessen Et al. (2011) som de mest aktuelle for å vurdere validiteten til en casestudie.

Begrepsvaliditet går ut på å identifisere korrekte operasjonelle målinger for det konseptet man studerer (Yin, 2009). Enkelt forklart omhandler begrepsvaliditet i hvor stor grad man måler det man ønsker å måle. Yin (2009) beskriver ulike casestudie-taktikker, som kan være med på å øke begrepsvaliditeten til en studie. Vi har benyttet oss av to av disse; bruk av flere beviskilder og etablering av en "chain of evidence." Vi har i denne oppgaven bevisst gått inn for å benytte oss av flere beviskilder, intervju og observasjon, noe som Yin (2009) mener vil bidra til å styrke oppgavens begrepsvaliditet. Også Jacobsen (2005) understøtter dette, og hevder at det å bruke flere metoder for datainnsamling er viktig for å få en mer helhetlig beskrivelse av det man studerer, for deretter å besvare problemstillingen på en best mulig måte. For ytterligere å øke begrepsvaliditeten har vi forsøkt å opprette en "chain of

evidence” eller bevis, slik som Yin (2009) foreslår. Dette har vi gjennomført ved å vise utledningen av bevis fra hovedproblemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene, til oppgavens konklusjon. Dette har vi gjort ved at oppgavens metodekapittel tydelig skisserer hvordan vi har gått frem for å fremskaffe bevis, i tillegg til at alle intervjuene har blitt transkribert og tatt vare på. Dermed mener vi at vi har grunnlag for å hevde at begrepsvaliditeten i vår oppgave er ivaretatt på en god måte.

Ytre validitet, eller ekstern validitet, omhandler ifølge Yin (2009) hvorvidt et studies resultater kan generaliseres utover den umiddelbare casestudien. Det måler med andre ord om det er mulig å overføre resultatene fra en studie til andre studier. Ifølge Yin (2009) kan casestudier gi mer utfyllende kunnskap om ulike fenomener som undersøkes og resultatene kan generaliseres ved hjelp av analytisk generalisering. Gjennom slik analytisk generalisering forsøker forskeren å generalisere et gitt sett resultater til en mer omfattende eller bredere teori. Denne formen for generalisering tar utgangspunkt i tidligere utviklet teori som sammenligningsgrunnlag for den empiriske dataen i en undersøkelse (yin, 2009). Vi har forsøkt å imøtekomme dette, gjennom å basere vår analyse på mønstermaking, hvor vi har benyttet tidligere utviklet teori som sammenligningsgrunnlag for vår innsamlede empiri. På denne måten har vi forsøkt å skape en logisk sammenheng mellom våre innsamlede data og våre teoretiske antagelser. Vi mener at våre resultater er overførbare til ledergrupper som er oppbygd på tilnærmet lik måte som ledergruppen i MOMEK Group, og som jobber under relativt like forhold. Vi ser derimot at det kan oppstå utfordringer ved å generalisere funn fra vår oppgave til organisasjoner som ikke opererer innenfor samme vilkår og kontekst som MOMEK Group, da en del av våre funn er kontekstavhengige. Slik vi ser det har vi gjennom de metoder og tiltak som er benyttet ivaretatt oppgavens begrepsvaliditet og ytre validitet på en god måte. De svakheter som påpekes ligger som regel utenfor vår kontroll og vi har prøvd å innføre tiltak der det var mulig for å begrense disse svakhetenes påvirkning på oppgavens innsamlede data.

Vi mener på bakgrunn av dette at både oppgavens reliabilitet og validitet er ivaretatt på en god måte. Vi vil derfor si at oppgavens data holder god kvalitet og at dette igjen gjør det mulig for oss å trekke gode, analytiske konklusjoner på bakgrunn av de fremskaffede data.

3.8 Kritisk diskusjon av metodevalg

Vi vil her trekke frem elementer fra vår forskningsmetode og empiriinnhenting som vi tenker kunne vært gjort annerledes.

Under andre omstendigheter kunne det ha vært hensiktsmessig å benytte seg av mer enn en analyseenhet for å belyse oppgavens problemstilling. Med tanke på tidsperspektivet til en bacheloroppgave valgte vi å innhente informasjonen fra kun en bedrift for å få en dypere innsikt i temaene som diskuteres i oppgaven.

Med tanke på observasjonen er det en mulighet for at medlemmene av ledergruppen var spesielt oppmerksomme på vår tilstedeværelse under møtet. Dette kan ha medført en noe "farget" oppførsel fra deres side. Vi føler derimot at medlemmene slappet mer av og overså vår tilstedeværelse underveis i møtet. Vi hadde også et ønske om å få gjennomført to observasjoner av gruppens ledermøter for å få et mer helhetlig innblikk i gruppens dynamikk og medlemmenes samhandling. På grunn av ledernes travle hverdag og signering av nye store kontrakter for bedriften, ble det bare gjennomført en observasjon. Vi føler likevel at den ene observasjonen som ble gjennomført ga oss tilstrekkelig og nyttig informasjon om medlemmenes samhandling.

4.0 PRESENTASJON AV VALGT CASE

I dette kapitlet av oppgaven presenteres MOMEK Group som vårt valg av case. Oppbyggingen og sammensetningen av ledergruppen gjennomgås og de valgte informantene presenteres.

4.1 MOMEK Group

I 1998 ble bedriften Mo Mekaniske Verksted etablert, av Wiggo Dalmo og to andre personer som alle tre eide like mye av selskapet. Det første året omsatte bedriften for 4,5 millioner kroner. Året etter omsatte de for 14,9 millioner kroner. Omsetningen fortsatte å vokse og i 2006 omsatte Mo Mekaniske Verksted for 59,6 millioner kroner og allerede i 2007 var omsetningen på godt over 100 millioner kroner (Petro.no, 2013). I 2008 kjøpte Dalmo ut de to andre eierne og stiftet selskapet MOMEK Group som i 2012 økte omsetningen fra året før med 70 prosent, fra 243,6 millioner kroner til omkring 380 millioner kroner. I 2013 nærmer MOMEK Group seg en omsetning på rundt 500 millioner kroner og har planer om ytterlig vekst (Petro.no, 2013).

MOMEK Group er i dag et mekanisk verkstedkonsern bestående av 3 divisjoner, MOMEK Fabrikasjon, MOMEK Bygg og MOMEK Vedlikehold og Modifikasjon. Bedriften har siden oppstarten i 1998 vokst til å bli et av de største verkstedmiljøene i Nord-Norge. MOMEK Group er bygget opp av til sammen 12 selskaper under morselskapet og har rundt 300 ansatte (MOMEK Group, 2013).

Divisjon Fabrikasjon er en ledende leverandør innen fabrikasjon av komplette mekaniske løsninger og mekaniske komponenter. Deres kvalitetsledelsessystemer er både ISO-9001 og ISO-3834 sertifiserte. MOMEK Fabrikasjon har i over 10 år levert produkter til offshore-, shipping- og prosessindustrien i Norge. I tillegg har MOMEK Fabrikasjon en underavdeling, MOMEK PREFAB, som leverer råvarer og halvfabrikater til verkstedindustri, entreprenører og produksjonsbedrifter (MOMEK Group, 2013).

Divisjon Vedlikehold og Modifikasjon har over det siste tiåret etablert seg som en anerkjent totalleverandør av produkter og tjenester som prosjektering, konstruksjon, fabrikasjon og montasje. Noen av produktene og tjenestene de leverer er teknisk gummi, industrirørlegging, mekanisk vedlikehold og tilstandskontroller (MOMEK Group, 2013).

Divisjon Bygg er den nyeste divisjonen under MOMEK Group. De utfører alt innen byggrelaterte tjenester. Blant annet utfører de betongarbeider, prosjektering og installasjon av komplette VVS-løsninger, ENØK-analyser og energiøkonomisering (MOMEK Group, 2013).

4.2 MOMEK Groups lederteam

Lederteamet i MOMEK Group består av seks personer med ulike bakgrunn. Medlemmene er Wiggo Dalmo, Lars Loe, Roger Skatland, Hans Marius Støre Mastermo, Gøran Nerdal og Morten Øvermo. Vi har intervjuet de fem først nevnte i vår bacheloroppgave. Vi ønsket å intervju de medlemmene av ledergruppen som har jobbet sammen i en lengre periode. På bakgrunn av dette ble ikke det siste medlemmet av ledergruppen intervjuet fordi han representerer et område som er relativt nytt for bedriften og at han selv er forholdsvis ny i ledergruppen. I tillegg sorteres Morten Øvermo inn under divisjonen Vedlikehold og Modifikasjon, hvor Roger Skatland er divisjonsleder.

Ledergruppen har ukentlige ledermøter som varer i omtrent tre timer hver. Her diskuteres saker som angår alle divisjonene, som HMS-avvik, stans i produksjon og andre spesielle hendelser. Større prosjekter diskuteres også innad i ledergruppen, og de formulerer strategiske planer for fremtidig drift. Nylig ble en strategiplan med målsettingen frem til 2015 formulert.

I tillegg til de ukentlige ledermøtene omgås også medlemmene av ledergruppen utenom arbeidstid for å skape et mer sammensveiset og sosialt arbeidsmiljø. Dette skjer i form av både utflukter og aktiviteter sammen med resten av bedriften men også reiser og aktiviteter for bare ledergruppen. Flere av medlemmene i ledergruppen har kjent hverandre i mange år, også før de begynte å arbeide sammen i MOMEK Group.

4.3 Presentasjon av informantene

Wiggo Dalmo er CEO, Chief Executive Officer, for konsernet MOMEK Group, og fungerer som ledergruppens leder. Dalmo er utdannet industrimekaniker og har i etterkant av oppstarten av MOMEK Group deltatt på lederkurs.

Lars Loe er bedriftens CFO, Chief Financial Officer. Loe er utdannet siviløkonom fra Universitet i Nordland og har i ettertid også fullført et MBA-studie i Singapore. I tillegg har han, før han begynte å jobbe i MOMEK Group, tilegnet seg ulike ledererfaringer. Da vi startet intervjuprosessen var Loe nylig gått ut i pappapermisjon. Han tok seg likevel tid til å møte oss, slik at vi fikk gjennomført intervjuet med ham.

Roger Skatland er leder for divisjonen Vedlikehold og Modifikasjon. Skatland er utdannet mekatronikingeniør og har i tillegg en ettårig økonomiutdanning.

Hans Marius Støre Mastermo er divisjonsleder for Fabrikasjon. Han har en utdanning som maskiningeniør. I ettertid har Mastermo også tatt Nordnorsk Lederutvikling og har en rekke ledererfaringer fra tidligere ansettelse.

Gøran Nerdal er utdannet snekker og er leder for divisjonen Bygg. I tillegg til utdannelsen som snekker har Nerdal også gått forkurs ingeniør og tatt Nordnorsk Lederutvikling.

I tabellen nedenfor har vi laget en oversikt over informantene og deres tittel.

Tabell 1: Oversikt over informanter (Forfatterne, 2013)

Informant	Tittel
Wiggo Dalmo	CEO, MOMEK Group
Lars Loe	CFO, MOMEK Group
Roger Skatland	Divisjonsleder Vedlikehold og Modifikasjon
Hans Marius Støre Mastermo	Divisjonsleder Fabrikasjon
Gøran Nerdal	Divisjonsleder Bygg

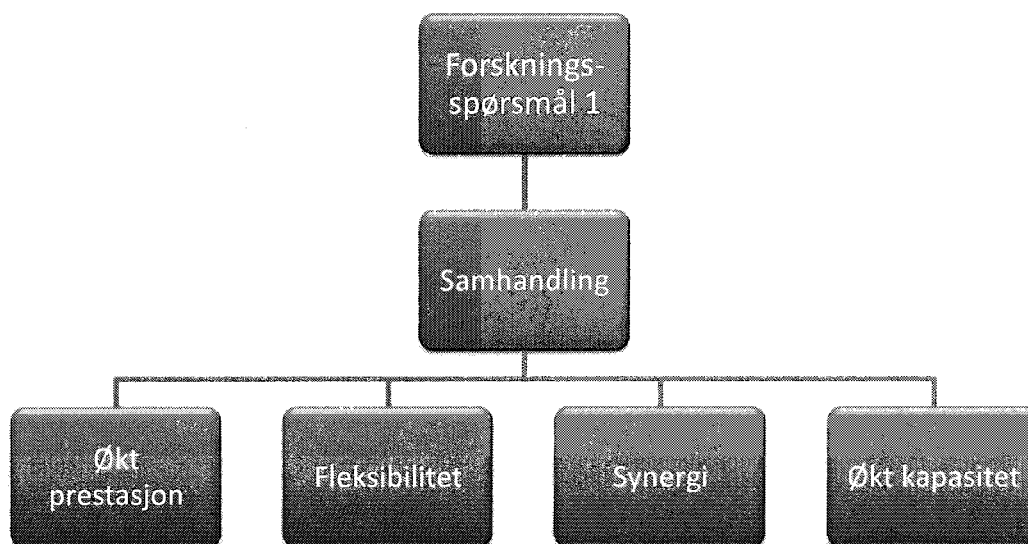
Alle informantene har, som tidligere nevnt, godkjent bruken av deres fulle navn og vi vil videre i oppgaven hovedsakelig bruke deres etternavn når vi henviser til medlemmene av ledergruppen.

5.0 EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet vil vi presentere empirien som er samlet inn i forbindelse med bacheloroppgaven. Vi vil trekke fram det vi anser som relevant for vår oppgave. Empirien vil presenteres systematisk, ved at vi først tar for oss våre tre forskningsspørsmål, for så å presentere empiri som er direkte relevant for problemstillingen, utover det som fremkommer under forskningsspørsmål 1 til 3. Siden forskningsspørsmålene våre hjelper oss å besvare hovedproblemstillingen, anser vi det som hensiktsmessig å presentere empirien i en slik rekkefølge. Vi vil i hovedsak presentere innhentet empiri fra intervjuene. Empiri fra observasjonen av ledermøtet vil bli presentert der det er relevant.

5.1 Presentasjon av empiri knyttet til samhandling i ledergruppen

Med grunnlag i forskningsspørsmål 1; *"Hvilken betydning har samhandlingen i en ledergruppe?"* vil vi presentere empiri innhentet om temaet samhandling, og underpunktene til dette temaet. Vi har illustrert dette i figur 3.



Figur 3: Empirisk presentasjon av samhandling i ledergruppen (Forfatterne, 2013).

Økt prestasjon

Ledergruppen er satt sammen for å øke prestasjonen i organisasjonen. Mastermo kommenterer: *"Wiggo ansatte jo veldig mange i det man kan kalle toppledelsen i 2008, og det var en veldig strategisk beslutning fra hans side, slik at han hadde folk rundt seg som kunne hjelpe ham."* Også Loe bekrefter at ansettelsene i 2008 var med på å øke prestasjonene ved å sitere Dalmo: *"Ikke se på meg, jeg er jo bare en mekaniker. Jeg har jo ansatt dere for å løse problemene."*

Vi observerte under ledermøtet at det kom frem mange fakta og opplysninger som ikke alle visste om, noe som ga et bedre grunnlag for beslutningene som ble tatt. Dette kom spesielt godt frem under diskusjonen om forberedninger til lønnsforhandlingene hvor alle deltok aktivt.

Ledergruppens oppgave er å gi energi til medlemmene i ledergruppen men også til menneskene rundt. På spørsmål om hva som er det viktigste ledergruppen gjør svarer Nerdal: *"Det å skape energi og drivkraft videre i organisasjonen. Vi skal jo være som "flybensin" på menneskene rundt ved å gi støtte og feedback, gi folk lyst til å gjøre en forskjell."*

Fleksibilitet

Observasjonen viste at selv om noen av gruppemedlemmene til tider måtte ta telefonsamtaler eller svare på e-poster gikk samtalen og prosessen fremover. Medlemmene er enige om at det er god fleksibilitet innad i gruppen og Mastermo uttaler i sitt intervju: *"... vi har jo byttet litt på posisjonene underveis."* han forklarer videre: *"... jeg var faktisk divisjonsleder for V&M og Roger var divisjonsleder for FAB, så litt underveis byttet vi plass."*

Fleksibiliteten i ledergruppen bekreftes også av Dalmo som sier i sitt intervju at avhengig av hvem som har best tid og grunnlag, så fordeles oppgavene jevnt mellom alle medlemmene. I tillegg sier Dalmo at noe de skal fortsette med er: *"Ikke være så harde på agenda, fordi det er to motpoler, mellom det å være kreativ og å finne de beste løsningene og det å kjøre en knallhard agenda."*

Under intervjuet med CFO, Lars Loe kom det frem at ledergruppen skriver møtereferat fra alle møtene sine. Da vi spurte hvem som skrev dette referatet svarte han: *"Jeg hadde*

ansvaret, men overførte det til en annen før jeg gikk ut i pappapermisjon.” På den andre siden er det noen roller som ikke så lett kan erstattes i ledergruppen, sier Loe, noe han bekrefter når han kommenterer hvordan det er å være i pappapermisjon: “... man kan jo ikke bare forsvinne. Vi er jo ikke så mange, vi er en relativt liten bedrift hvor man ikke har et stort “back-office” hvor man bare kan plukke neste person.”

Synergi

Medlemmene av ledergruppen preges av å være relativt komplementære på mange områder; *“Vi utfyller hverandre.”* uttaler Loe. Videre konkluderer også Dalmo i sitt intervju med at *“Noen er jo flinke på noen områder, mens andre er flinke på andre.”*

Da vi gjennomførte observasjonen av ledermøtet til MOMEK Group ble vi oppmerksomme på at alle i ledergruppen var med på å diskutere alle saker som ble tatt opp. Alle i ledergruppen kunne bidra med kunnskap om de temaene som kom opp under diskusjonene. Mastermo bekrefter også at de utveksler kunnskap, og på spørsmål om hva han mener er en av grunnene til at gruppen fungerer svarer han: *“Vi jobber jo godt sammen.”*

Videre i intervjuet med Mastermo forklarer han at: *“Noen har kanskje litt mer analytiske tilnærminger enn kanskje jeg har og må på en måte lage den typen underlag mens jeg kanskje gjør andre ting.”* Dette bekrefter også Skatland og sier at det er en fordel, *“De ulike fagområdene kan ha ulik praksis for å behandle like saker og bransjer kan løse ting på forskjellige måter. Da får man egentlig bare mer input til de forskjellige sakene.”*

Økt kapasitet

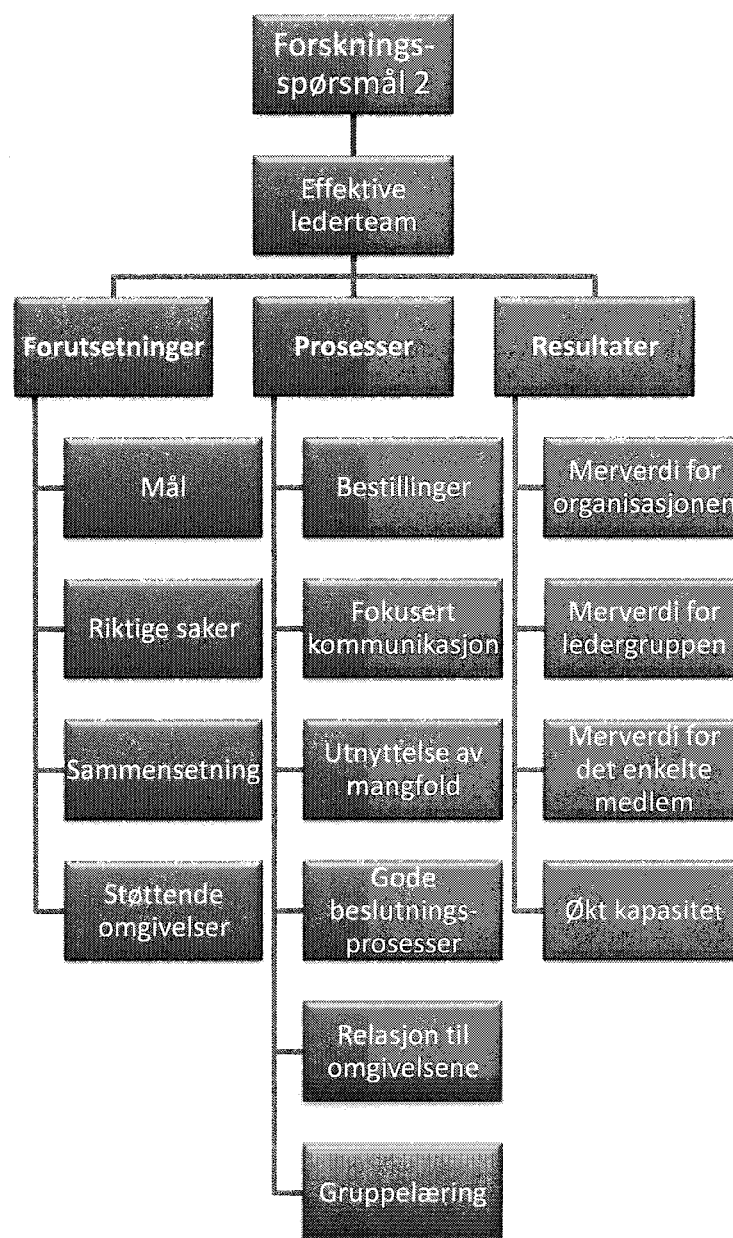
Under observasjonen kom det frem at mange saker som trengte hele gruppens kompetanse ble tatt opp. Et eksempel var da gruppen tok opp de ulike HMS-avvikene som hadde oppstått i de foregående ukene og diskuterte hvordan man kunne unngå at de samme avvikene oppsto i fremtiden. Skatland forteller at hvis han trenger støtte eller kapasitet fra andre er ledermøtene en arena man kan gjøre dette på, men han undrer seg om man er flinke nok til å gjøre det.

Da vi stilte spørsmål om hva som var hovedfunksjonen til ledergruppen i MOMEK Group svarte Nerdal at: *“Ledergruppa er satt sammen for at vi skal få samhandling mellom de ulike divisjonene, det henter vi stor gevinst på når prosjektene blir store.”* Dette er noe Skatland

bekrefter når han svarer på spørsmål om hva som er best med ledergruppen: *"... det å få lov til å ha en gruppe hvor man kan diskutere tunge problemstillinger, i stedet for å gjøre alt i egen kraft, det er styrken til MOMEK."*

5.2 Presentasjon av empiri knyttet til kjennetegn ved effektive ledergrupper

For å belyse forskningsspørsmål 2: "Hva kjennetegner en effektiv ledergruppe?" har vi innhentet empiri som omhandler forutsetninger, prosesser og resultater av effektive ledergrupper, slik figuren nedenfor viser.



Figur 4: Empirisk presentasjon av kjennetegn ved effektive ledergrupper (Forfatterne, 2013).

5.2.1 Forutsetninger for effektivitet i ledergrupper

Mål

Ledergruppen i MOMEK Group har klare og fokuserte mål, både kortsiktige og langsiktige, som de styrer etter. De har operasjonalisert en rekke delmål, for de ulike divisjonene, som deretter er sammensatt til en overordnet strategiplan for hele bedriften. På spørsmål om hva som er hovedfunksjonen til ledergruppen svarer Nerdal: *"Grunnen til at vi sitter i ledergruppen, er i hovedsak for å ta vare på det indre og ytre miljøet, personer, mennesker og sikkerheten til bedriften."* Noen av ledergruppens mer spesialiserte mål handler om HMS, omsetningsvekst og at MOMEK Group skal være blant de lønnsledende i Rana kommune for ingeniører og økonomer.

I intervjuet med Mastermo spurte vi hva han mente var funksjonen til ledergruppen. I forbindelse med dette temaet uttalte han at MOMEK Group har vokst voldsomt, spesielt fra 2008 til 2013. *"Det har blitt slik at hver divisjon er like stor som hele konsernet var i 2008. Det forandrer ting."* Videre forklarte han at en slik vekst gjør at lederne har blitt mer fokuserte på å lede og dermed blitt mindre operative.

Lars Loe forteller i sitt intervju litt om omsetningsmålene deres og hvordan de nå er inne i en strategiplanlegging med tanke på hvordan de er organisert i forhold til å oppnå disse målene: *"Det er jo ganske aggressive mål, hvor vi skal opp til godt over en milliard i omsetning innen 2015. I dag har vi jo rundt 400 millioner i omsetning. Så vi diskuterer nå hvordan vi er organisert i forhold til å oppnå målene."* Loe forklarer videre at de nå har fått inn en til eier, Hitech Vision, som gjør det mulig for MOMEK Group å ha så aggressive mål. *"Med en til eier er vi blitt styrket, finansielt, til å ta en slik vekst."*

Omsetningsmålene har alltid vært optimistiske i bedriften. Det begynte med et par millioner det første året, dette ble til 10 millioner andre året, så ballet det på seg og ble 20 millioner. I denne sammenhengen uttalte Dalmo: *"Så en plass rundt 2005 bestemte vi oss for at vi skulle passere 100 millioner i omsetning innen fem år. Allerede i 2007 oppnådde vi dette."*

Riktige saker

Da vi observerte ledermøtet til MOMEK Group kom det klart frem at sakene som ble tatt opp angikk alle divisjonene og medlemmene i ledergruppen. Eksempler på saker som ble diskutert er HMS-avvik i divisjonene, forberedelser til lønnsforhandlinger og opprettelse av en "code-of-conduct" for MOMEK Groups ansatte. Roger Skatland bekrefter at ledermøtene blir brukt til å ta opp de riktige sakene: *"På ledermøtene tar vi opp status på drift og HMS og vi går gjennom resultater og prognoser. Samtidig er vi i en nesten konstant strategidiskusjon hvor vi spør oss selv om vi har de ressursene vi trenger for å være med på dette?"*

Også Loe påpekte at de prøver å holde fokuset på saker som omhandler alle divisjonene og medlemmene av ledergruppen: *"Vi prøver jo å diskutere saker i ledermøtene som angår alle. For det kan jo være saker som burde vært diskutert i divisjonene men som man ikke trenger å ta opp i ledermøtene. Det blir et "sykdomstegn" hvis sakene som skulle vært løst i divisjonene kommer opp i ledermøtet. Det er ikke bra."* I tillegg nevner Loe at emner som gjerne tas opp i ledermøtene omhandler "branding", kommunikasjon og markedsføring. *"Det involverer jo alle, så det diskuteres av alle."*

Sammensetning

På spørsmål om hvordan ledergruppen ble dannet blir det fortalt at ledergruppen er bygd opp slik den er, fordi det i dag finnes tre divisjoner. Hver leder av divisjonene sitter i ledergruppen og i tillegg er Dalmo som er CEO og Loe som er CFO med. Den sjette personen, Øvermo, sorterer under divisjonen vedlikehold og modifikasjon men sitter i ledergruppen fordi han er rettet mot et nyere satsningsområde, olje- og gassnæringen.

På spørsmål om medlemmene i ledergruppen føler at noen har bestemte roller er alle enige om at det ikke føles slik. Loe forklarer at: *"Naturlig nok når Wiggo er til stedet så er det han som på en måte kjører ledermøtene, men det er ingen som er dominante, som på hvert møte tar mest plass."* Under observasjonen av ledermøtet ble det lagt merke til at ikke alle var like ivrige etter å ta ordet. Noen avventet og fulgte med på diskusjonen en stund før de bestemte seg for å komme med innspill.

Som tidligere nevnt i presentasjonen av informantene har de ganske ulike utdannelser. Ledergruppen består av en industrimekaniker, to siviløkonomer, to ingeniører og en snekker.

I tillegg til dette har Nerdal og Mastermo gjennomgått Nordnorsk Lederutdanning, Skatland har en ettåring økonomiutdannelse og Nerdal har også gått forkurs ingeniør. Loe bekrefter at: *”Det kan man jo si er litt spesielt med ledergruppen, vi er jo relativt komplementær.”*

Når det gjelder mangfoldet i ledergruppen er medlemmene svært like. Alle er menn i alderen rundt 40 år, med unntak av Nerdal som er 31 år, og de har alle lederstillinger i MOMEK Group. En faktor som skiller dem er som tidligere nevnt deres utdannelse. Dalmo bekrefter at: *”Man er jo veldig like, og det er spennende. Det gjør det enklere på mange måter. Verdisynet på en del ting er veldig likt og man har de samme interessene.”* Også Skatland bekrefter at medlemmene av ledergruppen er ganske like og sier at det er mulig det er en svakhet med gruppen. Samtidig nevner han at de er veldig sterke individualister og at det er mye drivkraft i enkeltmenneskene.

Støttende omgivelser

Det har vært mange som har ristet på hodet til MOMEK Groups vekstmål og sagt at de ikke ville oppnå disse. Da Dalmo fortalte at han kjøpte ut de andre eierne i 2008 sa han: *”Man var vel egentlig litt lei av å kjenne på at de andre eierne ikke ville ha vekst. De var fornøyde slik som det var.”* Helgeland Invest kom senere inn som en deleier i selskapet og hjalp MOMEK Group gjennom finanskrisen. Så nylig kom Hitech Vision inn og kjøpte opp blant annet den delen som Helgeland Invest tidligere eide, og eier nå 50 % av aksjene i MOMEK Group. Ledergruppen tar nå en test på organisasjonsstrukturen og kulturen i selskapet for å se om man trenger å gjøre noen justeringer for å takle de målene de nå har satt seg angående vekst og omsetning. Loe forklarer: *”Vi må se på om det ser rett ut i forhold til den reisen vi skal gjøre, eller om vi skal gjøre noen justeringer.”*

5.2.2 Prosesser i Effektive ledergrupper

Bestillinger

Før hvert ledermøte sendes det ut en sakliste til hvert av medlemmene, denne inneholder en fast agenda med saker som gjennomgås hver uke. Eventuelle andre saker meldes inn i løpet av uken før møtet og føres deretter på saklisten sammen med de faste sakene. Under

møtet diskuteres betydningen av de nye sakene, og hvis behovet er der, og medlemmene ser at det er noe de føler de må bruke mer tid og ressurser på, så settes det opp nye møter for å diskutere sakene ytterligere. Når vi spør om oppgavefordelingen innad i ledergruppen forklares det at hver divisjonsleder har ansvaret for sakene som angår hans divisjon. Nerdal forklarer: *"Jeg har ansvaret for å sette meg inn i det som gjelder bygg, og å ha det klart til ledermøtet."* Nerdal fortsetter med å forklare at hvis det er noe medlemmene i ledergruppen burde bli bedre på er det nettopp dette med å forberede sakene på forhånd av møtet. Skatland er enig i dette og uttaler: *"Det der er jo kanskje det vi har vært dårlige til, vi har for mange baller i luften til enhver tid."* Dette er noe de andre medlemmene i ledergruppen også sier seg forholdsvis enige i.

Fokusert kommunikasjon

Sakslisten på ledermøtet blir fulgt ganske nøye under observasjonen, i noen tilfeller sporer samtalen av, inn på relaterte temaer, men hentes ofte fort inn igjen av et av medlemmene. Alle virker til å følge diskusjonen godt, men ved noen tilfeller må enkelte ting forklares ytterligere eller gjentas, ofte fordi et av medlemmene ga beskjed om at de ikke fikk med seg et poeng og spurte om å få det repetert. Ved flere tilfeller under diskusjonen av bedriftens økonomiske situasjon, som Loe presenterer, spør han de andre medlemmene om de henger med og utdyper enkelte ting mer enn andre.

Loe forklarer at i noen tilfeller, for eksempel når det er snakk om strategiplaner og forskjellen på misjon og visjon kan enkelte medlemmer ha vanskeligere for å forstå enn andre. Han legger til: *"... helt til man begynner å tegne og forklare det."* I intervjuet med Dalmo diskuteres kommunikasjon, og han uttaler: *"Man har jo selvfølgelig et ansvar for å få praten og terminologien til å være mest mulig folkelig slik at alle forstår det."* Ut over dette er alle gruppemedlemmene enige i at det sjelden oppstår misforståelser eller forvirring på grunn av ulik bakgrunn eller bruk av fagterminologi.

Utnyttelse av mangfold

Under observasjonen kom det frem at medlemmene ikke hadde faste oppgaver de hadde ansvar for å gjennomføre. Det ble valgt en ansvarlig for prosjektene underveis på ledermøtet. På spørsmål om medlemmene har faste oppgaver innad i ledergruppen svarer

Loe: *"Det er litt avhengig av prosjektets tema og hvem som har best kompetanse."* Han eksemplifiserer med et prosjekt han selv er ansvarlig for som omhandler å integrere alle bedriftens informasjonssystemer til et system: *"Jeg har jo litt kompetanse på temaet og det er jeg som har drevet det fremover og involvert resten."* Mastermo forklarer seg om samme tema og sier: *"Vi har jo sterke og svake sider, så ansvaret deles litt deretter."* På spørsmål om hva han selv føler han bidrar med, svarer Mastermo: *"Jeg er ikke så veldig seriøs, det blir mye fliring, så jeg håper jeg bidrar med litt humor. På en god dag kan jeg nok også bidra med mye kreativitet."* Dalmo forklarer at i tillegg til at ansvaret for ulike prosjekter fordeles etter hvem som har best grunnlag, så spiller tid også en rolle. Han påpeker at Loe ikke har ansvaret for en divisjon og at det derfor er mer naturlig at han tar ansvaret for mange av fellesprosjektene.

Når samtalen kommer inn på temaet kommunikasjon, under Skatlands intervju, og vi spør om de møter hindringer på grunn av sine ulike bakgrunner i ledergruppen svarer han: *"Jeg tror det er mer en fordel, for da ser vi sakene fra litt forskjellig vinkel. Det er klart, vi snakker jo ut fra forskjellige plattformer, men det er mer en fordel enn en ulempe."*

Gode beslutningsprosesser

På spørsmål om hvordan ledergruppen tar en beslutning er alle enige om at det foregår aldri avstemming for hvilket valg man skal ta. Skatland understreker dette: *"Vi har ikke den kulturen med å stemme og at flertallet vinner. Vi prøver å bli enige, og som regel så klarer vi det."* På spørsmål om hvordan ledergruppen foretok beslutninger mente gruppen at det ikke var helt godt å si, men at det ikke foregår noen form for avstemning.

Da vi deltok på ledermøtet til MOMEK Group observerte vi at beslutningene foregikk etter at alle hadde fått kommet med innspill til saken. Dalmo prøvde noen ganger å få ledergruppen til å avslutte diskusjonen og komme med en beslutning, men ofte fortsatte diskusjonen en stund til før man fikk avsluttet og tatt en beslutning. Da vi spurte Nerdal om hvordan ledergruppen tok beslutninger svarte han: *"Vi jobber til vi er enige om en eller annen løsning. Hvis underlaget som har kommet frem er bra så blir det tommel opp, hvis ikke så jobber vi litt til for å sy det sammen slik at vi blir enige om at dette blir rett."*

Noe Nerdal kommenterer i sitt intervju er at ledergruppen ofte "vingler" mye i begynnelsen når beslutninger skal tas. *"Vi kjenner på begge ytterkantene før vi summerer oss, og det gjør vi generelt med alle beslutninger"*. Videre påpeker Nerdal at ledergruppen godt kunne vært mer systematisk når de tar beslutninger, uten at han er sikker på om det ville blitt bedre av den grunn.

Relasjon til omgivelsene

På ledermøtet hvor vi deltok var fokuset stort på det å informere de ansatte i MOMEK Group om HMS og tilhørende avvik. I tillegg ble mye av tiden brukt til å diskutere den tidligere nevnte "code-of-conduct", som skulle reflektere hvordan selskapet ønsket å bli oppfattet av omgivelsene. Da vi spurte Nerdal om hva han trodde var en av årsakene til at MOMEK Group har vokst så fort svarte han at personalpolitikken som har blitt ført er en av grunnene. *"Personalpolitikken som har blitt ført fra dag en, som gjør at vi skal ta vare på menneskene, samtidig som det er lov å gjøre feil uten å bli hengt ut. Den gjør at vi tiltrekker oss dyktige mennesker."*

Dalmo forteller i sitt intervju om strategiplanen for tiden frem mot 2015 og hvordan den er bygd opp. *"Dette er jo en strategiplan som er bygd opp fra hver enkelt divisjon og så sammenstilt, ikke noe som kommer fra toppen og ned. Så når de ansatte i divisjonene ser på strategiplanen burde de kjenne seg godt igjen, fordi det er de selv som har vært med på å lage den."*

Medlemmene i ledergruppen har tilbrakt mye tid sammen både med og uten familie. Dalmo påpeker at han synes det er viktig at familiene får innsikt i hva de i ledergruppen holder på med. Videre eksemplifiserer han dette ved å fortelle om en tur medlemmene av ledergruppen hadde med sine partnere til Stockholm. Her tok Dalmo noen timer av turen til å gi informasjon til damene om hva mennene deres holder på med til daglig.

Gruppelæring

Under observasjonen av ledermøtet kom det tydelig frem hvordan medlemmene delte av sine tidligere erfaringer og at de andre medlemmene tok lærdom av denne informasjonen. Nerdal bekrefter også i sitt intervju at de ulike divisjonene lærer mye av hverandre. Han påpeker at i divisjonene Fabrikasjon og Vedlikehold og Modifikasjon er de rettet mye mot

olje- og gassnæringen, som har svært strenge krav. Dette kan de overføre til bygningsbransjen hvor Nerdal mener kravene generelt henger langt etter i forhold til olje- og gassnæringen.

Rekrutteringsprosessene i MOMEK group har ofte foregått gjennom relasjoner. De har bestått av å se etter personlige egenskaper fremfor faglige referanser og utdanning når man har ansatt ledere og personer i viktige posisjoner. Skatland uttaler at man kan gå tom for kandidater etter hvert og at det er spesielt viktig å vurdere rekrutteringsprosessene og forklarer: *“Nå når bedriften begynner å bli så stor og trenger virkelig proffe folk i mange posisjoner.”* Mastermo påpeker at ledergruppen alltid kan bli bedre da vi spurte om det var noe de var spesielt gode på.

5.2.3 Resultater av effektive ledergrupper

Merverdi for organisasjonen

I oppstartsåret, 1998, omsatte bedriften for et par millioner kroner ifølge Dalmo. Det påfølgende året var omsetningen 10 millioner kroner. I 2007 passerte bedriften 100 millioner i omsetning. *“...da ble det vel rundt 120 millioner, da var det veldig høykonjunktur i Norge. Året etter doblet vi igjen til rundt 200 millioner. Så det skjedde mye i den perioden.”* Loe uttaler: *“I dag har vi rundt 400 Millioner i omsetning.”* Ifølge strategiplanen som inneholder mål som skal oppnås innen år 2015, skal omsetningen tre til firedobles ytterligere.

På spørsmålet om hva medlemmene tror er den største grunnen til firmaets kraftige vekst svarer Nerdal: *“Det er på grunn av at vi har vært veldig frampå som bedrift. Vi har sett muligheter der andre ofte ikke har våget å trø til.”*

Med den nye medeieren, Hitech Vision med på laget påpeker Mastermo at det er lettere å gjennomføre prosjekter, oppnå resultater raskere og støtte de investeringene som må til. *“Før var det slik at ville vi investere i nytt utstyr til 10 millioner, måtte vi først tjene de pengene. Nå kan man gå i banken og be de vennligst utbetale.”* Loe understreker også

viktigheten av de nye medeierne i sitt intervju: *"Banken blir jo med på noe, men ikke alt. Som regel må man jo ha noen penger selv. Så på den siden har vi nå blitt styrket."*

Med bedriftens medarbeidere i tankene, ansatte ledergruppen i MOMEK Group en kokk i 2003, for å drive bedriftens kantine og å fungere som velferdskoordinator. Dalmo forklarer at årsaken til dette var: *"Vi hadde lyst til å komme inn til dekket bord og ha maten klar så man kunne sette seg ned å spise, i stedet for å kjøre rundt for å kjøpe seg en langgang og en cola på en bensinstasjon, som ikke inneholder noe særlig næring."*

Merverdi for ledergruppen

På spørsmålet om hvordan medlemmene synes ledergruppen fungerer uttaler alle medlemmene at de synes den fungerer svært godt. En av årsakene til dette er i følge Loe: *"Fordi vi bruker mye tid sammen, også sosialt. Vi har på en måte bygd et godt team. Vi har hatt sammenkomster både med og uten familie og slik bygger vi relasjoner og blir bedre kjent med hverandre også på det private. Da blir det ikke fullt så formelt på jobb heller."*

I sitt intervju uttaler Nerdal: *"Alle vi som sitter i ledergruppen tar feil beslutning av og til. Når det skjer, diskuterer vi det og blir enige om at det skal vi ikke gjøre igjen hvis vi kan unngå det. Så det er jo en erfaringsoverføring."* Loe understøtter dette med å si at det er en innarbeidet kultur som er verdt mye. *"Folk våger kanskje å ta ut litt mer av sitt indre potensial da."* Alle medlemmene er enige om at den generelle stemningen innad i ledergruppen er avslappet og god, noe observasjonen av ledermøtet bekrefter. Ingen ser tilsynelatende utilpass ut og dialogen flyter fint mellom alle medlemmene. Skatland understreker dette når han sier: *"Det som er veldig bra i ledergruppen er at takhøyden er total. Det er ingen som brenner inne med noe, eller ikke tør å si noe."* På spørsmål angående uenigheter i gruppen understreker samtlige at når dette forekommer går det utelukkende på uenighet om saker og prosjekter. Medlemmene er enige om at personkonflikter verken forekommer eller hører hjemme i et slikt forum. Flere av medlemmene stiller seg positive til uenigheter og mener at det er nødvendig for at avgjørelser skal bli nøye diskutert og tatt på riktig måte.

Merverdi for det enkelte medlem

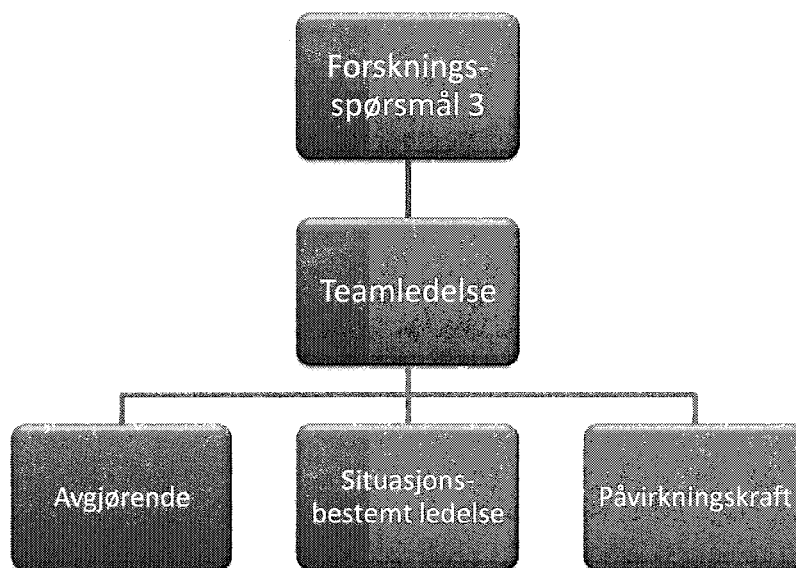
Alle informantene er enige om at deres deltagelse i ledergruppen er verdifull. Nerdal uttaler under sitt intervju: *”Det er mye latter og for min del så gleder jeg meg til å møte disse menneskene i dette forumet. Det er tre timer med mye seriøst, men det er tre gode timer og bare det å kunne hente energi av de menneskene er helt fantastisk.”* Skatland uttaler at både arbeidet innad i ledergruppen og de mer vanlige, daglige arbeidsoppgavene gir ham mye.

På spørsmålet om medlemmene føler at deres deltagelse i ledergruppen gir dem noe som person svarer Loe: *”Ja det føler jeg. Den tiden jeg har vært i MOMEK har jeg lært utrolig mye, jeg har lært noe hvert år på andre arbeidsplasser, men å komme til MOMEK ble på en måte en ny dimensjon, med det fokuset som er på velferd og å bygge samhold som er såpass sterkt. Så det har gitt meg en del.”* Mastermo uttaler seg om det samme spørsmålet: *”Ja, absolutt, ellers hadde jeg ikke vært her. I tillegg hater jeg å ikke være der beslutninger skjer. Normalt er jeg ikke veldig god til å bli fortalt ting, så da må jeg bare være med.”*

Dalmo sier at fra hans synspunkt så spiller det ingen rolle hvilken posisjon en medarbeider har i bedriften, når et tema er viktig for folk så engasjerer de seg og bruker mye energi på det. Han forteller at fra starten av så har han selv tenkt på hvordan den perfekte arbeidsplassen ville sett ut for ham, hva han selv ville ha satt pris på, og hvilke behov han selv hadde. Dalmo konkluderer: *”Vi vil skape en koselig bedrift, der folk kan være seg selv 100 prosent, og der vi aksepterer at vi er forskjellige mennesker. Det er veldig viktig. Vi har fokus på mennesker, noe vi vil fortsette med og bare bli bedre og bedre på.”*

5.3 Presentasjon av empiri knyttet til teamledelse

Med grunnlag i forskningsspørsmål tre: "Hvilken betydning har gruppelederen for oppnåelse av en suksessfull ledergruppe?" vil empiri som omhandler teamledelse nå presenteres, samt underpunktene til dette temaet. Vi har illustrert dette i figur 5.



Figur 5: Empirisk presentasjon av teamledelse (Forfatterne, 2013).

Avgjørende

Under ledermøtet vi observerte fungerte Dalmo som koordinator. Han ledet møtet og passet på at sakslisten ble fulgt. Nerdal presiserer at det er Dalmo som kaller inn til alle møtene, men at ingen til vanlig "styrer ordet hardt og brutalt." Han understreker at diskusjonen går ganske fritt. Loe sier at det er naturlig at det er Dalmo som styrer møtene siden han er bedriftens CEO og ledergruppens leder. Dalmo selv uttaler at han nok har mye taletid i de ukentlige møtene siden han har ansvaret for disse og derfor tar styringen. Han presiserer også at det hele tiden er en avveining: "... for er man for dominant "kveler" man på en måte de andre." Under observasjonen av ledermøtet hendte det flere ganger at Dalmo

oppsummerte saker for at diskusjonen ikke skulle spore av. Dette gjorde han også ved noen anledninger for å få klarhet i detaljer angående visse saker. Dalmo henviste seg direkte til hvert enkelt gruppemedlem flere ganger for å spørre om deres mening og synspunkter angående en sak. Dalmo oppmuntret også de andre medlemmene av ledergruppen ved å gi ros og å si: *"Godt jobbet."* ved noen tilfeller.

Når diskusjonen kommer inn på temaet om konflikter i ledergruppen sier samtlige informanter at slikt ikke forekommer. Diskusjoner oppstår, men ikke konflikter. Mastermo understreker dette ved å si: *"Vi opplever uenigheter ja, men ikke konflikter. Det blir noe helt annet. Konflikter er noe vedvarende slik jeg ser det. Vi kan være uenige om ting."* Dalmo uttrykker tydelig sin holdning til dette: *"Jeg aksepterer det ikke. Det skal ikke være konflikter. Det er helt unødvendig."*

Situasjonsbestemt ledelse

Det kommer klart frem under observasjonen av ledermøtet at Dalmo endrer lederstil avhengig av hvilken sak som diskuteres. I noen tilfeller fungerer han som pådriver for saken og diskusjonen rundt, mens i andre tilfeller sitter han mer tilbaketrukket i stolen og lar praten gå fritt mellom de andre gruppemedlemmene. Under intervjuet med Dalmo uttaler han: *"Det er nok viktig å minne de andre på at de ikke sitter i ledergruppen for deres divisjon, men for helheten."* Dalmo forklarer også at han prøver å variere mellom å fokusere på effektivitet og fremdrift under møtene kontra å la diskusjonen flyte fritt. Han uttaler: *"Jeg tror det er alt til sin tid, jeg tror det er veldig forskjellig fra sak til sak."*

På spørsmålet som omhandler Dalmos lederstil ovenfor de ansatte og medlemmene av ledergruppen sier han: *"Man kan godt kjøre et regime i et halvt år og når man ser at bedriften har jobbet veldig hardt og målrettet så kan det være lurt å løsne opp litt. Det tror jeg man må kjenne på."* Han eksemplifiserer dette ved å trekke frem butikkjeden Lidl, og uttaler: *"Hvem pokker vil jobbe for Lidl? Med det strenge regimet hvor man skal løpe 60-meteren hele tiden!"*

Loe forklarer at han og Dalmo har daglig kontakt via både telefon, e-post og sms. Dalmo forklarer at dette ikke er tilfellet ovenfor alle medlemmene av ledergruppen. *"Noen prater*

jeg ikke med mer enn en gang i uken, og det er fordi jeg ikke vil presse meg på dersom det ikke er et gjensidig ønske om å ha en dialog om ting. Da tar vi det når vi må.”

Påvirkningskraft

Under ledermøtet uttrykker Dalmo ofte sin klare mening, og bruker til tider kraftige ord for å understreke sin mening om sakene som diskuteres. Ved et tilfelle avbryter han de andre medlemmene og avslutter en diskusjon som han mener må avsluttes.

Ifølge Mastermo har medlemmene av ledergruppen manifestert gjennom Dalmo, gruppens leder. Mastermo mener alle medlemmene i gruppen er tro til ham og lojale mot det han står for, og kaller Dalmo for “Mr. MOMEK”. På spørsmål om hva hovedårsaken til MOMEK Groups vekst og suksess er, svarer Loe blant annet at hovedårsaken er: *“Wiggos fokus på velferdsarbeid og det å ta folk på alvor, i tillegg til det å tenke at vi deler av overskuddet.”* Han sier videre at han verdsetter Dalmo som leder, og fortsetter med: *“Det har gitt meg veldig mye å møte Wiggo, som har gjort så mye som han har, uten det akademiske apparatet inni seg. Han har bygd dette selv, og det synes jeg er veldig interessant. Det gir meg noe å samarbeide med ham.”*

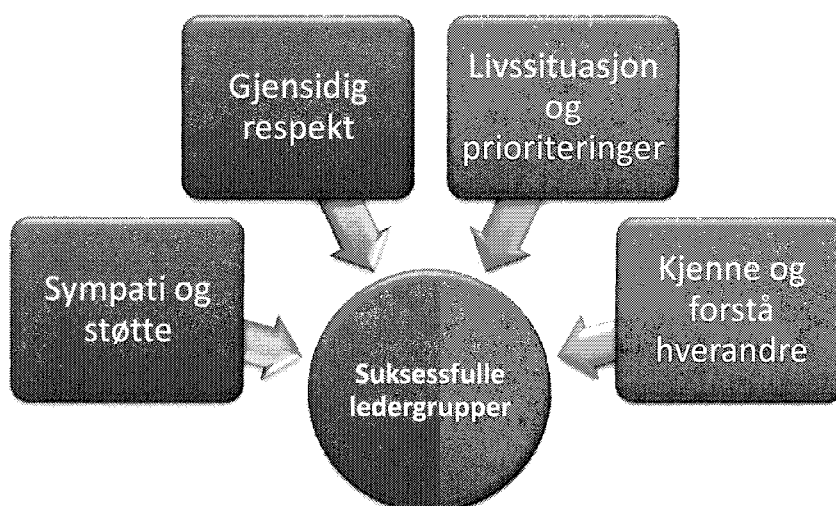
På spørsmålet om medlemmene i ledergruppen fritt sier sine meninger og uttrykker sine synspunkter under møtene uttaler Skatland: *“Det er noe som har gått igjen i MOMEKs lederstil hele tiden. Wiggo har vært en driver på det at vi skal kunne si alt. Vi skal være såpass trygge på hverandre i ledergruppen at vi tåler å få kritikk og tør å si ifra.”* Angående samme tema sier Loe at alt kan diskuteres fritt. Han uttaler: *“I MOMEK dyrker vi ikke en slik “direktørfaktor” med lukkede dører der du må avtale møte med sekretæren for å komme inn. Vi synes jo slikt er direkte pinlig.”*

Mastermo trekker fram betydningen av MOMEK Groups personalpolitikk. *“Der gjør Wiggo en kanonjobb, og har alltid gjort det.”* Han understreker viktigheten av å føle seg verdsatt på arbeidsplassen og sier at siden starten har både huset og hytta til Dalmo vært tilgjengelig og flittig brukt for sosiale sammenkomster for ledergruppen. *“Folk renner inn og ut.”* uttaler Mastermo. I resten av organisasjonen står personalpolitikk høyt i kurs og Mastermo gir også her Dalmo ros: *“Han har et spesielt syn på det. Han gjennomfører en masse ting andre bare*

snakker om, arrangerer damenes aften og involverer familie. Han tør å gå inn i en sånn intimitetssirkel.”

5.4 Presentasjon av empiri knyttet til ledergruppens suksess

Oppgavens hovedproblemstilling lyder: *“Hva karakteriserer effektive og suksessfulle ledergrupper?”* Problemstillingen vil belyses ved hjelp av empiri tilknyttet de underordnede forskningsspørsmålene, som vi tidligere i kapittelet har gjort rede for. I tillegg vil vi presentere empiri tilknyttet ledergruppens oppnåelse av suksess utover det som fremkommer av forskningsspørsmålene. Dette er illustrert i modellen nedenfor.



Figur 6: Empirisk presentasjon av en ledergruppes suksess (Forfatterne, 2013).

Sympati og støtte

Det som trekkes frem som spesielt med MOMEK Groups ledergruppe er at det er en trygghet der som gjør at alle får bidra med sitt. Ledergruppens medlemmer mener at da får man det beste ut av alle. Vi spurte om medlemmene følte de kunne spørre hverandre om hjelp eller råd hvis de trenger det. Dette var alle enige om at de kunne, og Skatland uttalte: *“Ja jeg føler*

at det er en arena hvor man kan gjøre det, men om man er flink nok til å søke støtte den veien det vet jeg ikke. Men det er ingen problem å ta opp ting dersom man ønsker støtte fra de andre eller trenger kapasitet.”

Gjensidig respekt

Ledergruppen består av gjensidig respekt blant medlemmene. De kan uttrykke sine meninger under ledermøtene, og de opplever at de har et åpent og ærlig miljø. I den sammenheng uttaler Loe: *“..det er veldig viktig. Hvis ikke blir alt så kunstig hvis man ikke klarer å ha en åpenhet. Hvis man skal gå rundt grøten så blir det ganske tungt i lengden.”* Dalmo sier at det er ganske enkelt, for at ting skal fungere så må folk ha lyst til å treffes dagen etter. Nerdal uttaler at han trives med de andre medlemmene og sier: *“jeg tror folk er seg selv.”*

Livssituasjon og prioriteringer

Klimaet og miljøet i ledergruppen beskrives av medlemmene som veldig kompisbasert og avslappet. Mastermo forklarer dette ved å si: *“Vi har jo hatt tider hvor vi har vært ekstremt mye sammen på fritiden også, og familiene våre blir også på en måte knyttet til hverandre.”* Han fortsetter med å forklare at han tror dette er en av grunnene til at ledergruppen har lyktes, og uttaler: *“Jeg har ikke forutsetninger for å forstå Gøran uten å vite hvordan Gøran har det, i hele livet sitt.”* Når det kommer til prioriteringer er medlemmene enige om hva de vil utrette. De forklarer at alle jobber mye, og har mange like mål.

Kjenne og forstå hverandre

Alle medlemmene er enige om at det er viktig å kjenne hverandre godt for å kunne samarbeid på en effektiv måte når man jobber i et team. Det kommer frem at alle i ledergruppen er gode venner og at de jobber mye sammen. På spørsmålet om hvilke tips medlemmene ville ha gitt til andre som jobber i team svarer Mastermo: *“Bli kjent med hverandre! Virkelig godt kjent med hverandre, dra på hytta til hverandre eller reis til London.”* Under ledermøtet observerte vi at det virker som om alle medlemmene kommer godt overens. De later til å være gode venner og skøyer med hverandre til tider. Når lønnsforhandlingene planlegges, blir medlemmene enige om å gjøre det til en begivenhet, noe koselig. De diskuterer hvem som skal lage mat og alle fastslår at dette vil gjøre

lønnsforhandlingen mye hyggeligere. I sitt intervju uttaler Skatland: *”Det er jo et avslappet miljø og vi er jo kompiser på fritiden. Det er båtliv på sommeren og ski på vinteren og vi reiser sammen på turer både med og uten partner. Så på den måten er vi en veldig sammenspleiset gjeng og derav kjempe trygge på hverandre.”* Når vi følger opp denne uttalelsen med spørsmål om Skatland føler dette har stor betydning for hvordan gruppen jobber sammen, svarer han: *”Ja, og nå er vi inne på kjernen, det som er spesielt med MOMEK. Det er sterke sosiale bånd og bedriften er jo nesten bygd opp på vennskap.”*

6.0 ANALYSE

Dette kapittelet inneholder oppgavens analyse hvor våre empiriske funn blir analysert opp mot litteraturkapittelet. Gjennom denne analysen vil oppgavens hovedproblemstilling og forskningsspørsmål bli besvart. Først ser vi på funn relatert til oppgavens forskningsspørsmål, deretter tar vi for oss hovedproblemstillingen vår og ser nærmere på funn relatert til den.

6.1 Analyse av funn relatert til forskningsspørsmål 1

I dette avsnittet analyseres funn relatert til forskningsspørsmål 1: *”Hvilken betydning har samhandlingen i en ledergruppe?”*.

Økt prestasjon

I empirikapittelet ble det nevnt at Dalmo ansatte mange personer i toppledelsen i MOMEK Group i 2008. Dette gjorde han for å ha folk med kompetanse rundt seg som kunne hjelpe til med å bygge opp bedriften og utvikle den videre. Det var på dette tidspunktet ledergruppens oppbygging, slik den ser ut i dag, ble til. Fra 2008 til i dag har bedriften hatt en voldsom vekst og vi mener at uten disse ansettelsene og endringene i organisasjonsstrukturen ville bedriften trolig ikke klart å håndtere denne veksten. Dalmo så et behov for diversifisert kompetanse for å nå nye mål, og gjorde de endringene som måtte til. Det er tydelig at ledergruppens medlemmer utfyller hverandre på flere punkter og at prestasjonen til ledergruppen samlet er bedre enn hos enkeltindividene alene.

Fleksibilitet

Det kommer klart frem i empirikapittelet at medlemmene i ledergruppen er fleksible når det gjelder fordeling av arbeidsoppgaver, noe som samsvarer med det Sjøvold (2006) trekker frem som avgjørende i teamarbeid. Han understreker viktigheten av at team har muligheten til raskt å omplassere medlemmenes talent og energi når det er nødvendig. Selv om et medlem har en fast oppgave å ta seg av, er det ingen problem for noen andre å trå inn ved behov, og overta ansvaret. Dette vil derimot kunne bli et problem hvis saken skulle gjelde noe som vedrører en av divisjonene og divisjonslederen ikke har mulighet til å ta seg av

saken. I dette tilfellet vil muligens en av de andre medlemmene møte noen hindringer. Selv om medlemmene har muligheten til å fordele oppgavene seg i mellom, ser vi at det oppstår visse restriksjoner. Når for eksempel Loe gikk ut i pappapermisjon, var det ingen problemer for noen andre av medlemmene å ta over hans enklere oppgaver, som å skrive møtereferat etter hvert ledermøte. Derimot må Loe likevel delta på mange av ledermøtene fordi hans hovedoppgaver er for kompliserte til å kunne overføres i sin helhet til noen andre i ledergruppen. Hans kompetanse er avgjørende for å håndtere disse oppgavene. Med utgangspunkt i dette og at divisjonslederne har kompetanse innen ulike fagområder blir ledergruppen noe mindre fleksible dersom et av medlemmene skulle være utilgjengelig. Et forslag for å løse dette, er å konsultere øverste avdelingsleder i hver av divisjonene dersom divisjonslederne er utilgjengelige. Avdelingslederne har trolig mye av den samme kunnskapen om divisjonene og har kjennskap til hvordan daglig drift foregår. Dermed kan disse være en ressurs dersom en slik situasjon skulle oppstå.

Synergi

Selv om ledergruppen på noen områder ikke er fullt så fleksibel, som nevnt i forrige avsnitt, ser vi fortsatt at det oppstår en form for synergi mellom medlemmene. I denne sammenhengen vil medlemmenes ulike kompetanse og fokus på ulike fagområder komme gruppen til nytte. Det er tydelig at det oppstår erfaringsutveksling mellom medlemmene og de forskjellige fagområdene. Skatland bekreftet at de forskjellige fagområdene kan ha ulik praksis for å håndtere like situasjoner, og at medlemmene dermed kan lære av hverandres fagfelt. Grønhaug et. al. (2001) presiserer fordelene med et riktig sammensatt team når organisasjonen opererer i dynamiske omgivelser, noe MOMEK Group har gjort, med tanke på både omorganiseringer av organisasjonsstrukturen og kraftig vekst helt siden oppstart.

Økt kapasitet

Cook et. al. (2008) understreker verdien av teamarbeid når flere og raske beslutninger er nødvendig. Ledergruppens ukentlige møter varer i tre timer, og her diskuteres mange ulike saker og flere beslutninger tas i løpet av forholdsvis kort tid. Vi ser det som en fordel for ledergruppen og dens medlemmer at de kan samarbeide om å belyse sakenes mange sider og dermed ta beslutninger på en bedre og mer effektiv måte. Ledergruppens medlemmer er generelt enige om at det er en stor verdi i det å kunne diskutere tunge problemstillinger

under møtene. Det nevnes også at medlemmene trolig kunne vært bedre på å utnytte denne muligheten i noen tilfeller. Her ser vi en mulighet for å redusere feilbeslutninger ved å systematisere og strukturere diskusjonen rundt enhver sak. Dette ville trolig resultert i at færre saker ble tatt opp igjen i senere ledermøter for nye diskusjoner. Dermed ville ikke andre viktige saker blitt forskyvet eller tilsidesatt til fordel for disse gjenopptatte sakene.

6.2 Analyse av funn relatert til forskningsspørsmål 2

I dette avsnittet vil vi ta for oss og analysere funn relatert til forskningsspørsmål 2: *“Hva kjennetegner en effektiv ledergruppe?”*

6.2.1 Forutsetninger for effektive ledergrupper

Mål

Det er tydelig at det er satt klare mål for hva ledergruppen skal oppnå og jobbe mot. Under intervjuene med ledergruppens medlemmer la vi derimot merke til at når det ble snakk om ledergruppens mål, handlet samtalene oftest om omsetningsmål og finansielle mål. Disse er veldig klare og tydelige i strategiplanen, men gjør kanskje at fokuset faller noe bort fra andre kortsiktige delmål. For å hindre dette kan et forslag være å ta opp strategiplanen, som ledergruppen har formulert med mål frem mot 2015, i ledermøtene med jevne mellomrom. For eksempel en gang hver måned. På denne måten kan medlemmene raskt gå gjennom denne for å bli minnet på hvilke delmål som er oppnådd og hvilke som gjenstår, slik at disse ikke blir glemt. Robbins og Finley (2001) påpeker at teammål ofte kan være satt for høyt og dermed virke uoppnåelige. I MOMEK Group er målene absolutt satt høyt, men det virker som om alle medlemmene av ledergruppen har tro på at resultatet er oppnåelig og er villige til å jobbe for å oppnå disse. At MOMEK Group har som mål å være lønnsledende i Rana kommune for ingeniører og økonomer vil kunne styrke bedriftens fremtidige utsikter med tanke på rekruttering av nye og dyktige medarbeidere med høy kompetanse. Dette vil videre kunne øke sjansen for måloppnåelse for bedriften og ledergruppen.

Riktige saker

Bang og Midelfart (2012) viser til at effektive ledergrupper bruker tiden sin på rett type saker. Dette er noe vi oppfattet at ledergruppen hos MOMEK Group gjør, med tanke på at de

diskuterer saker som det er avgjørende at gruppen håndterer samlet for å løse på en god måte. De fleste sakene som tas opp i ledermøtene, utover de ukentlige, faste sakene, skaper god diskusjon og mye engasjement hos medlemmene. Noe Levin og Rolfsen (2007) påpeker, er at saker som tas opp i ledergruppen bør være egnet til å skape indre motivasjon og engasjement hos medlemmene. Derfor kan det stilles spørsmålstegn ved om noen av de ukentlige sakene som tas opp kan bli for rutinemessige og dermed gjøre at medlemmene kanskje ikke gir de sin fulle oppmerksomhet og engasjement. Vi registrerte under ledermøtet at medlemmene brukte mye tid på å diskutere disse rutinemessige sakene, og kunne trolig ha kuttet ned tiden de brukte her, og heller fokusert mer på de andre sakene. Som for eksempel den tidligere nevnte "code-of-conduct" for hele bedriften, som trolig er en sak som krever mer oppmerksomhet enn rutinemessige saker.

Sammensetning

Når det kommer til sammensetningen av en gruppe påpeker Belbin (2004) at grupper har en fordel hvis de ikke blir for store. En gruppe med 5-6 medlemmer er ideelt for å oppnå best mulig resultat i oppgaveløsninger. Her ser vi at ledergruppen til MOMEK Group er hensiktsmessig satt sammen, både når det gjelder hvem som er med, men også med tanke på størrelse. Hadde gruppen bestått av flere medlemmer, ville trolig beslutningstakingen ha tatt lengre tid og dermed blitt mindre effektiv. Hadde de derimot hatt færre medlemmer, kunne det ha resultert i manglende kapasitet og kompetanse til å løse mange av problemstillingene de stilles ovenfor.

Informantene var enige om at de ikke syntes det var noen som påtok seg spesielle roller under ledermøtene. Vi observerte derimot at mange av medlemmene opptrådte relativt likt under ledermøtet, selv om noen var mer ivrige når det gjaldt å ta ordet enn andre. Det kan tyde på at de trolig er veldig like med tanke på hvilke roller de tar på seg. Dette kan utarte seg som en svakhet hos ledergruppen. Belbin (2004) understreker at et suksessfullt team har et større spekter av sterke teamroller og påpeker at teamarbeid handler om balanse, ikke nødvendigvis balanse hos de ulike medlemmene, men god balanse mellom medlemmene. Det virker ikke som om ledergruppens medlemmer er spesielt bevisste sine roller innad i gruppen. For å endre på dette kunne eksempelvis ledergruppen deltatt på kurs eller seminarer hvor de fikk kartlagt sine sterke og svake sider, og hvilke roller de tar på seg i

grupperarbeid. På denne måten kunne de kanskje utnyttet mangfoldet i gruppen på en enda bedre måte.

Ledergruppen inneholder et bredt spekter av kompetanse og fagområder fordelt mellom medlemmene, noe som er en styrke for gruppen. Når det kommer til mangfoldet i gruppen er det tydelig at medlemmene er veldig like når det gjelder de fleste områder. Det virker som om dette fungerer godt i dette tilfellet. Likevel kunne gruppen kanskje hatt nytte av en person som kunne sett på sakene fra et litt annet ståsted. Dette kunne for eksempel ha vært en person som var i en annen alder enn resten av medlemmene eller av det motsatte kjønn.

Støttende omgivelser

Selv om mange i organisasjonens omgivelser tidligere har stilt seg tvilende til MOMEK Groups vekstmål, har ledergruppen fortsatt holdt seg til målene de har satt og ikke latt seg påvirke av negative holdninger. Dersom de hadde lyttet til alle som sa at målene ikke lot seg gjennomføre ville trolig ikke MOMEK Group ha oppnådd suksessen de har opplevd. En av grunnene til at MOMEK Group har klart dette opp gjennom årene kan være fordi ledergruppen i seg selv er svært støttende og at medlemmene har holdt sammen, selv i motgangstider.

Selv om mange var tvilende til bedriftens dristige vekstmål opplevde de fortsatt optimisme og støtte fra enkelte interessenter. Like etter at Dalmo kjøpte ut de tidligere medeierne i 2008 slo finanskrisen til og han uttaler: *“Da gikk det mye tyngre, men vi fikk med Helgeland Invest på laget, som gikk inn med en fusjon i en del av selskapet og eide da 34 %. Så begynte ting å løfte seg igjen.”* Det er tydelig at støtten MOMEK Group mottok fra Helgeland Invest spilte en stor rolle i bedriftens overlevelse under finanskrisen. Støtten de nå mottar fra Hitech Vision har videre vært avgjørende for den vekststrategien ledergruppen har opparbeidet frem mot 2015. Uten denne finansielle støtten kunne nok ikke målene ha vært satt så høyt.

6.2.2 Prosesser i effektive ledergrupper

Bestillinger

I følge Bang og Midelfart (2012) er det viktig å formidle klart og tydelig hva som er formålet med å ta opp en sak i ledergruppen, og å vite hva man har lyst til å oppnå. Her har ledergruppen forbedringspotensialer. Medlemmene mener selv at de må bli flinkere til å forberede sakene i forkant av møtene. Hvis de klarer å utføre dette, vil de kunne utnytte de tre timene satt av til hvert ledermøte mer effektivt. I tillegg vil hver enkelt sak få mer oppmerksomhet, og dermed vil gruppen kunne forbedre beslutningsgrunnlaget når viktige saker diskuteres. For å oppnå dette kunne ledergruppen ha utformet en tydeligere agenda, med eventuelt tidsrammer for diskusjon og drøfting av hver enkelt sak. De kunne også ha rangert sakene fra høy til lav prioritet.

Et hjelpemiddel for å forberede sakene i forkant av ledermøtene bedre kunne vært å engasjere noen utenfor ledergruppen til å hjelpe til med dette. Denne personen kunne vært behjelpelig med enkle oppgaver, som for eksempel å innhente informasjon om ukens HMS-avvik i de ulike divisjonene og å forberede møteagendaen. På den måten vil medlemmene av ledergruppen bli frigjort til å konsentrere seg om å sette seg bedre inn i sakene i stedet for å bruke tiden sin på disse oppgavene.

Fokusert kommunikasjon

Det er nok en fordel for medlemmene at de er såpass like når det kommer til kommunikasjon dem i mellom. Dette gjør trolig at de forstår hverandre godt og unngår unødvendige missforståelser. Dette understrekes av Levin og Rolfsen (2007) som sier at jo mer forskjellig medlemmene i et team er, jo vanskeligere blir det å kommunisere godt. Derimot kan det være en fare for at samtalen lettere sporer av under møtene fordi medlemmene kjenner hverandre såpass godt og diskuterer både personlige ting samt saksrelaterte emner.

Siden gruppemedlemmene er såpass gode venner er mye av den formelle strukturen borte, noe som kan gjøre at medlemmene lettere sporer av fra tema som diskuteres og tillater seg å bedrive aktiviteter som er urelevante for ledermøtets mål. På den andre siden skaper det nok en viss trygghet at medlemmene kjenner hverandre så godt som de gjør. Noe som trolig

resulterer i at de tør å si i fra dersom de er uenige i noe, eller føler at en feil beslutning er i ferd med å tas.

Utnyttelse av mangfold

Bang og Midelfart (2012) forklarer at medlemmer av en ledergruppe oftest er valgt ut fra sin kompetanse, og ikke ut fra om de passer sammen med de andre i ledergruppen. Her skiller ledergruppen hos MOMEK Group seg ut fra teorien. Da vi intervjuet medlemmene av ledergruppen kom det frem at rekrutteringsprosessene ofte har fokusert mer på personlige egenskaper og om personen har passet inn i gruppen, fremfor utdanning og faglige referanser. Dette kan ha vært noe av grunnen til at Skatland og Mastermo byttet divisjon etter hvert. Til å begynne med var Skatland divisjonsleder for MOMEK Fabrikasjon, mens Mastermo var divisjonsleder for Vedlikehold og Modifikasjon. I dag har disse to byttet roller. Dette handlingsforløpet er i tråd med det Bang og Midelfart (2012) sier om å utnytte en gruppes mangfold. De påstår at det innebærer å gjøre det beste ut av hva man allerede har.

Under ledermøtet virket det som om gruppen var bevisst på å få med seg alle i diskusjonene. Ved noen tilfeller ble saker utdypet slik at alle skulle ha en grunnleggende forståelse for innholdet. Dette gjorde nok at alle kunne delta i diskusjonen, uansett tema, og gjorde at gruppen fikk dratt nytte av alle medlemmene i sakene som ble tatt opp. Videre kan gruppens oppbygging være en begrensning i forhold til forskjellige syn på saker, siden medlemmene har svært like personligheter og i tillegg er veldig like når det kommer til demografi. Mangfoldet i gruppen kommer bedre frem når man ser på medlemmenes kompetanse og utdanning, og det virker som om gruppen er klar over styrkene og svakhetene medlemmene har. Når oppgaver og prosjekter fordeles mellom medlemmene er alle i gruppen enige om at det som oftest foregår på bakgrunn av hvem som har best grunnlag. I tillegg er fordelingen også avhengig av hvem som har best tid til å ta på seg disse oppgavene. Siden mange av prosjektene er avhengige av at medlemmene har tid til å utføre dem, er det mulig at noen av prosjektene ikke blir utført av medlemmet med den beste kompetansen. For å øke fleksibiliteten til gruppemedlemmene kan en mulighet være å introdusere et til medlem til ledergruppen. Denne personen ville ha hatt ansvar for å utføre prosjekter som de andre medlemmene ikke har tid til, i tillegg til å ha ansvaret for oppfølgingen av aktive prosjekter. Dette kunne ha vært en trainee med kompetanse og

utdanning innen de korrekte fagfeltene eller en medarbeider som allerede er ansatt i bedriften. En mulig ulempe med å introdusere et ekstra gruppelem, er at det totale antall medlemmer da blir syv. Dette trekkes frem av de fleste forskere som over det ideelle antall medlemmer. Belbin (2004) konkluderer med at grupper har en stor fordel hvis de ikke overstiger mer enn fem eller seks medlemmer.

Gode beslutningsprosesser

Når ledergruppen skal ta beslutninger er alle enige om at det aldri foregår noen form for avstemming. Dette er trolig mye av grunnen til at det ikke oppstår konflikter mellom medlemmene. Når en sak tas opp får alle medlemmene muligheten til å komme med innspill og si sin mening, og på denne måten er det trolig ingen som føler at de ikke blir hørt eller at de blir "overkjørt". Metoden for beslutningstaking gruppen bruker mest er den Robbins og Finley (2001) identifiserer som konsensus. Her får alle medlemmene muligheten til å komme med innspill og si sin mening, og alle må være enige om utfallet til slutt. Noe som kanskje ikke er fullt så bra med denne løsningen er at mange av diskusjonene tar veldig mye tid. Med en mer strukturert diskusjon av sakene, hvor medlemmene hadde fått hver sin tur til å tilføye noe i stedet for at diskusjonene løp fritt, kunne kanskje noen av sakene ha blitt avsluttet tidligere. Nerdal påpeker at ledergruppen kanskje kunne jobbet mer strukturert, men er til gjengjeld ikke helt sikker på om det hadde fungert bedre enn slik det gjøres i dag. Med dette i tankene, og hvilke personligheter medlemmene i ledergruppen har, er det godt mulig at en mer strukturert arbeidsmetode kunne virket ødeleggende for den gode kulturen som kjennetegner gruppen i dag. Medlemmene virker til å jobbe svært godt sammen under uformelle og ustrukturerte arbeidsforhold, hvor de får utnyttet sine kreative og løsningsorienterte egenskaper.

En mulig grunn til at medlemmene klarer å bli enige om beslutninger gjennom konsensus, og sjelden eller aldri tyr til andre beslutningsmetoder kan være at de er såpass like som personer. De har tidligere uttalt at de er enige når det gjelder både ambisjoner og mål i sine egne liv, og når det gjelder bedriftens framtid.

Relasjon til omgivelsene

Både under intervjuene og under observasjonen av ledermøtet kommer det tydelig frem at ledergruppen har mye fokus på det å ta vare på de ansatte i organisasjonen, men også på familiene rundt de ansatte. Dette er noe av det som er spesielt med MOMEK Group, at de tenker på hvordan familiene til de ansatte oppfatter organisasjonen, og ønsker å ta vare på dem også. Dette kan ses på som spesielt med bedriften og er kanskje noe som skiller dem fra andre organisasjoner. I tillegg anser ledergruppen det som viktig å informere de ansatte om beslutninger og ledergruppens arbeid. Dette kan være en av hovedårsakene til hvordan MOMEK Group har oppnådd den veksten og suksessen de har opplevd. Det at gruppen har tenkt på og bruker mye tid under ledermøtet til å diskutere hvordan MOMEK Group oppfattes av omgivelsene, viser at dette er noe som er viktig for medlemmene. Dette kan tyde på en følelse av stolthet ovenfor bedriften, og med tanke på at enkelte av gruppemedlemmene har vært med siden begynnelsen, er det nærliggende å anta at de føler en utvidet form for ansvar og lojalitet.

Gruppelæring

Som tidligere nevnt i oppgaven, har ledergruppen hatt fokus på at det skal være lov å gjøre feil uten å bli hengt ut. Et av vilkårene for dette er at man lærer av de feil man gjør, og ikke gjentar dem. Ledergruppen kunne kanskje ha unngått mange av feilene som blir begått hvis man hadde kjørt et strengere regime på det med å gjøre feil, men på den andre siden kunne det også ha ført til at medlemmene sjeldnere hadde våget å ta sjanser. Dermed kunne bedriften ha gått glipp av store muligheter som kanskje har vært litt risikable. I tillegg observerte vi under ledermøtet at da enkelte saker ble diskutert, delte medlemmene med hverandre hvilke feil de hadde gjort i liknende situasjoner. Dette gjorde de for å informere de andre medlemmene og for å hindre at samme feil ble begått igjen. Bang og Midelfart (2012) understreker at det er viktig med kontinuerlig gruppelæring, og at dette ikke bare skal skje når man deltar på kurs. Det ble i den sammenheng observert at ingen av medlemmene vegret seg for å snakke om feil eller erfaringer de hadde gjort seg i ulike situasjoner. En av grunnene til dette er trolig gruppens åpenhet og forståelse for at mennesker gjør feil, og spesielt i en bedrift som opererer i dynamiske og komplekse omgivelser.

6.2.3 Resultater av effektive ledergrupper

Merverdi for organisasjonen

I følge Bang og Midelfart (2012) skaper effektive ledergrupper saksresultater som møter eller overgår forventningene til mottakerne. Disse mottakerne kan være nivåer over eller under ledergruppen innad i bedriften. De kan også være interessenter utenfor organisasjonen, som leverandører, kunder og aksjeeiere. Det er tydelig, når vi ser på omsetningstallene til MOMEK Group opp gjennom tiden, at det skapes en merverdi for organisasjonen i form av kapital. Denne positive økningen påvirker både eierne av bedriften og styret, men samtidig påvirker det bedriftens ansatte. Dalmo har uttalt klart og tydelig at han ser på det som viktig å dele overskuddet med alle, og medarbeiderne i bedriften vil derfor bli påvirket på en positiv måte av slike omsetningstall. Det at bedriften er stabil finansielt vil kunne utarte seg som en merverdi for deres samarbeidspartnere og leverandører. Det forsikrer leverandørene om at de har en stabil kunde, som mest sannsynlig ikke vil falle bort med det første. Det er også en trygghet for samarbeidspartnerne til bedriften som vil slippe å spekulere i om et videre samarbeid med MOMEK Group vil være lønnsomt. Enda en ting som kan anses som en merverdi for de ansatte i bedriften er ansettelsen av en kokk som også fungerer som velferdskoordinator. Dette viser de ansatte at de er verdsatt og at hver og en er viktige for at bedriften skal fungere optimalt. Det virker som om ledergruppen har tatt mange gode beslutninger, som har resultert i merverdi for ulike deler av organisasjonen og interessenter rundt.

Merverdi for ledergruppen

Bang og Midelfart (2012) poengterer at når ledergrupper jobber på en måte som gjør at medlemmene øker sin evne til å samarbeide i fremtiden skapes det en merverdi for gruppen. Det kommer klart frem gjennom både intervjuene og observasjonen at medlemmene i ledergruppen trives sammen og Loe forklarer det godt når han sier at medlemmene sammen har bygd opp et godt team. Gjennom å arrangere sammenkomster med og uten familier har de bygd relasjoner og blitt bedre kjent med hverandre, også privat. Dermed blir det ikke så formelt på jobb heller, avslutter Loe. Det virker som om de andre medlemmene er av samme oppfatning angående dette, og det er trolig en av de største grunnene til at medlemmene i ledergruppen jobber så godt sammen. De er mer enn bare en arbeidsgruppe, de er også en

vennegjeng som trives i hverandres selskap. Dette skaper tilsynelatende en avslappet stemning dem imellom, som gjør at medlemmene tør å diskutere vanskelige og kompliserte problemstillinger uten å kvi seg for hva de andre skal si og mene om deres utsagn. Dette resulterer i merverdi for gruppen i form av god samarbeidsevne og at medlemmene stoler på hverandre.

Merverdi for det enkelte medlem

Alle medlemmene av ledergruppen er enige om at det å være medlem av dette forumet gir dem mye som personer. Noe av grunnen til dette kan ligge i det at alle er gode venner også utenfor arbeidsplassen. Dette bidrar til høy trivsel på jobb, samtidig som at det ikke føles unaturlig å være samlet i et møterom. At ledergruppen har såpass sterkt fokus på det å skape en koselig og trygg arbeidsplass for de ansatte, påvirker kanskje ledergruppen også på en positiv måte. Nerdal uttaler at det er mye latter og at han gleder seg til å møte de andre medlemmene av ledergruppen. Han fortsetter med å si at han henter mye energi fra de andre. En av grunnene til at blant annet Nerdal føler at han får mye energi fra de andre kan være medlemmenes positive holdninger, i tillegg til at alle i ledergruppen har et sterkt ønske om at bedriften skal vokse. En annen grunn kan ligge i det Dalmo poengterer, at ledergruppen har fokus på mennesker, og at de ønsker å fortsette med det og i tillegg bli bedre på dette.

6.3 Analyse av funn relatert til forskningsspørsmål 3

I dette avsnittet analyseres funn relatert til forskningsspørsmål 3: *"Hvilken betydning har gruppelederen for oppnåelse av en suksessfull ledergruppe?"*.

Avgjørende

Det er ifølge Belbin (2004) avgjørende å ha en god leder i en gruppe, for å forbedre dens prestasjoner. Gjennom intervjuene og observasjonen virker det som om Dalmo er oppmerksom på sin rolle innad i gruppen og han leder med en naturlig autoritet. Levin og Rolfsen (2007) påpeker at utvelgelsen av gruppens leder er avgjørende, men siden Dalmo er bedriftens grunnlegger og CEO, er han naturlig nok også ledergruppens leder. Det virker

fortsatt ikke som om denne rollen er påtvunget når vi observerer hans ledermåte. Det faller naturlig for Dalmo å styre ledermøtet og å passe på at agendaen blir fulgt. Han oppleves som en naturlig leder, og har trolig opparbeidet seg gode kunnskaper angående gruppeledelse gjennom sine mange år i bedriften. Selv om Dalmo innehar lederrollen innad i gruppen, virker det ikke som om at hans ord er endelig. De andre medlemmene uttrykker sine meninger klart og tydelig og virker til å være ganske selvstendige i sine beslutninger til tider. Dette understreker Mastermo når han uttaler: *"... vi er kanskje hakket mer selvstendig enn hva Wiggo setter pris på."* Dette er trolig et resultat av at medlemmene i ledergruppen er så gode venner, også i sitt private liv, at Dalmo ikke oppfattes av de andre som kun en lederskikkelse, men mer som en likestilt. Det er mulig at fraværet av konflikter i ledergruppen kommer av nettopp dette, at medlemmene føler seg komfortable sammen og sier det de mener. Dette er trolig et resultat av Dalmo sitt fokus på personalpolitikk og trivsel både innad i bedriften, men også innad i ledergruppen. Dette har tilsynelatende resultert i et modenhetsnivå innad i gruppen som gjør at konflikter unngås i diskusjoner.

Situasjonsbestemt ledelse

Matthiesen (2002) understreker at hovedessensen innen teorien om situasjonsbestemt ledelse er at lederen har evnen til å kunne opptre fleksibelt for å tilpasse sin lederstil med tanke på medarbeidernes ferdigheter og motivasjon. Dalmo opptre under observasjonen som om dette er naturlig for han å gjøre. Han tilpasser sitt engasjement og deltagelse etter hvilken sak som diskuteres. I enkelte tilfeller får de andre gruppemedlemmene mye frihet til å avgjøre saker, mens andre ganger oppleves Dalmo som mer bestemt og involvert i diskusjonen. En mulig forklaring på denne oppførselen kan være at Dalmo tilpasser sin deltagelse i diskusjonen ut fra sin egen kompetanse angående sakenes innhold. Det kan diskuteres om han utøver situasjonsbestemt ledelse bevisst, eller om han rett og slett engasjerer seg mer i saker der han føler han har tilstrekkelig med kompetanse og noe å tilføre.

Det er tydelig at Dalmo forholder seg til medlemmene av ledergruppen på forskjellige måter. Han forklarer at noen har han daglig kontakt med, mens andre har han ikke kontakt med mer enn noen få ganger i uken. Dette tyder på at han er oppmerksom på at ikke alle har det

samme behovet for oppfølging og kontinuerlig kontakt som andre, noe som igjen gjenspeiler en forståelse for at ulike situasjoner og ulike mennesker krever ulike håndteringsmåter.

Påvirkningskraft

Medlemmene i ledergruppen er enige om at Dalmo er en god rollemodell og skryter av hans holdning til velferdsarbeid og villighet til å dele av overskuddet. Han er åpen og ærlig om hva han ønsker og hvordan han vil ha ting. I følge Edmondson (1999) vil en gruppeleder kunne påvirke oppførselen og fremtreden til hele teamet ved at han selv legger føringer for ønsket adferd. I MOMEK Groups tilfelle virker teorien til å stemme. Det er tydelig at gruppemedlemmene ser til Dalmo som et godt eksempel når det gjelder egen fremtreden i gruppen. Det virker som om Dalmo er opptatt av at ingen, verken han eller andre medlemmer av ledergruppen, skal oppheves på noen måte. I tillegg virker han opptatt av at atmosfæren ikke skal oppleves som for formell, heller mer avslappet og tilbakelent. Disse holdningene smitter nok over på de andre medlemmene og er trolig med på å skape den sammensveisede kulturen innad i gruppen. Dalmo blir som sagt satt pris på av de andre i ledergruppen og de respekterer han som både deres leder og som person. Dette er en viktig egenskap for en leder, noe Edmondson (1999) understreker ved å forklare at en teamleder er svært betydningsfull og vil kunne ha stor påvirkning på selve teamet.

6.4 Analyse av funn relatert til oppgavens problemstilling

For å besvare hovedproblemstillingen vår: *“Hva karakteriserer effektive og suksessfulle ledergrupper?”*, tar vi med i betraktningen analysen av de tre forskningsspørsmålene når vi analyserer våre empiriske funn tilknyttet ledergruppens oppnåelse av suksess.

Sympati og støtte

For at team skal oppnå suksess og jobbe sammen på best mulig måte, understreker Robbins og Finley (2011) at det er viktig at medlemmene viser sympati og støtte ovenfor hverandre. Videre påpekes det at i de beste teamene ser man en sirkel av disse to egenskapene blant medlemmene. I ledergruppen til MOMEK Group er alle enige om at man kan bruke hverandre til å søke energi og støtte, men at man kanskje ikke er flinke nok til å gjøre det.

Siden medlemmene av ledergruppen har svært like personligheter, er det mulig at flere av dem er for stolte til å spørre hverandre om hjelp. De vil kanskje løse utfordringen selv og utnytter derfor ikke den støtten som ledergruppen kan gi. Her har de trolig et forbedringspotensial. På spørsmål om medlemmene synes det er lett å spørre hverandre om hjelp uttaler Mastermo blant annet at de ikke er flinke til å bruke hverandre når det kommer til slike ting. Ved å tørre å spørre hverandre om hjelp til å løse problemstillinger er det en mulighet for at medlemmene oppdager at flere i gruppen har de samme utfordringene. Dermed kan disse løses i fellesskap i stedet for at hvert enkelt medlem skal bruke mye tid og ressurser på å løse problemene hver for seg.

Gjensidig respekt

Hvis en gruppe skal jobbe godt sammen og fungere optimalt, påpeker Dick (2002) at det er viktig at medlemmene av gruppen respekterer hverandre. I MOMEK Group er alle i ledergruppen enige om at det er viktig at medlemmene føler seg trygge på hverandre og at de våger å si sin mening. Noe som videre tyder på gjensidig respekt mellom gruppemedlemmene. Gruppen har også stort fokus på at ingen skal heves over de andre, både i ledergruppen og ellers i bedriften. Denne likestillingen i bedriften kan være et resultat av Dalmos egen oppførsel innad i ledergruppen. Da vi deltok på ledermøtet hos MOMEK Group oppførte Dalmo seg som et likestilt medlem av gruppen og ble ikke oppfattet som en overordnet lederskikkelse. Dalmo forklarer at det er viktig at alle behandles likt og at ingen er mer unik enn andre. Videre uttaler han: *"Vi vil skape en lun og koselig bedrift, hvor folk kan være seg selv, og der vi aksepterer at vi er forskjellige mennesker."* Siden bedriftens eier og CEO har dette synet på respekt og likestilling, er det stor sjanse for at hele bedriften adopterer denne holdningen. Det er sannsynlig å tro at ledergruppen likestiller det å skape en god arbeidsplass for seg selv og de ansatte i bedriften, med det å oppnå finansielle resultater. Skatland forklarer at MOMEK Group har veldig høy score på medarbeidertilfredshet i bedriften. Hadde fokuset til ledergruppen vært et annet ville kanskje ikke bedriften ha opplevd den samme trivselen og den gjensidige respekten, verken i ledergruppen eller i resten av bedriften, som det den gjør i dag.

Livssituasjon og prioriteringer

Når det gjelder livssituasjonen til medlemmene i ledergruppen virker de til å være på ganske like plan. Alle er godt etablerte i Mo i Rana, og det oppfattes som om alle har til hensikt å fortsette sin karriere i MOMEK Group. Det virker ikke som om noen av medlemmene ser på sin stilling i bedriften som midlertidig eller et springbrett til videre karriereutsikter. Det virker videre som om grupped medlemmene har god forståelse for hverandres livssituasjon, og dermed slipper å anstrenge seg for å forstå hverandre på dette området. Det er godt mulig at dette igjen skyldes medlemmenes likhet når det kommer til demografi. Dersom aldersforskjellen hadde vært større, eller alle medlemmene ikke var av samme kjønn, ville nok dette vært en større utfordring. I tillegg til lik demografi, har medlemmene mange likheter når det kommer til interesser og prioriteringer i livene sine. De foretrekker blant annet mange av de samme fritidsaktivitetene og det forekommer få motstridende interesser dem imellom. Det utarter seg nok som en fordel for medlemmene at de i tillegg har gjort en innsats for å bli bedre kjent med hverandre og hverandres familier, gjennom utflukter og sammenkomster. Dette er noe de har vært oppmerksomme på å gjennomføre og har brukt fritiden sin på. Noe som igjen viser et engasjement blant medlemmene når det gjelder å forstå hverandres livssituasjon og prioriteringer bedre. Dette understrekes godt med Mastermos utsagn: *"Jeg har ikke forutsetninger for å forstå Gøran uten å vite hvordan Gøran har det, i hele livet sitt."* Teorien understreker viktigheten i nettopp dette for at en ledergruppe skal fungere optimalt og oppnå suksess. Levin og Rolfsen (2007) forklarer at dette bygger på medlemmenes forståelse for hverandres livssituasjon og prioriteringer.

Kjenne og forstå hverandre

Det er tydelig at medlemmene av ledergruppen kjenner hverandre godt, både profesjonelt men også privat. Dette påvirker måten de jobber sammen på og Skatland forklarer dette med å uttale: *"Det er det som er spesielt med MOMEK. Det er sterke sosiale bånd og bedriften er jo nesten bygd opp på vennskap."* I arbeidet med saker og løsninger av problemstillinger er nok dette en fordel for medlemmene, noe som understøttes av teorien. Robbins og Finley (2011) forklarer blant annet at grupper stiger til et høyere nivå når medlemmene forstår hverandre godt. Det kan derimot diskuteres om det sterke vennskapet mellom medlemmene kan virke hemmende i visse situasjoner. Siden de er så gode venner og

kommer så godt overens, kan for eksempel diskusjoner under ledermøtene farges av dette. Det kan tenkes at medlemmene ikke ønsker å skape uenigheter i gruppen og at de derfor går med på løsninger de ikke er fullstendig enige i eller fornøyde med.

7.0 KONKLUSON

Vi vil i dette kapittelet oppsummere funnene relatert til våre forskningsspørsmål og vår hovedproblemstilling. Avslutningsvis i kapittelet vil vi belyse studiets implikasjoner og komme med forslag til videre studier.

7.1 Oppsummering av funnene

Vi vil her oppsummere funnene relatert til bacheloroppgavens forskningsspørsmål og deretter vår hovedproblemstilling. Oppgavens hovedproblemstilling bygger på de tre underordnede forskningsspørsmålene, og vil derfor presenteres til slutt.

7.1.1 Samhandlingen i en ledergruppe

Svar på forskningsspørsmål 1: *"Hvilken betydning har samhandlingen i en ledergruppe?"*

Det er ingen tvil om at god samhandling mellom medlemmene innad i en ledergruppe er avgjørende. Hvis medlemmene ikke samarbeider på en god måte, har de heller ikke forutsetninger for å lykkes med sine oppgaver. Gjennom analysen av ledergruppen hos MOMEK Group ser vi at ledergruppen klarer å øke sin prestasjon gjennom et mangfold av kompetanse hos medlemmene. Det er tydelig at de utfyller hverandre på flere områder og at dette er avgjørende for god saksbehandling og håndtering av problemstillinger. Vi mener at også fleksibilitet innad i gruppen har stor betydning for samhandlingen i en ledergruppe. Muligheten til å fordele ansvar mellom medlemmene resulterer i en fordel for en ledergruppe da den eller de med best kompetanse kan utføre en oppgave på best mulig måte. Derimot hemmes denne egenskapen hos en gruppe dersom de ulike medlemmene innehar svært ulik kompetanse og spesielt gjelder dette når en spesifikk kompetanse er påkrevd for å løse en oppgave. Hvis et av medlemmene er utilgjengelig, blir det da straks verre for de andre å overta disse arbeidsoppgavene.

Videre ser vi at en bedrift kan dra stor nytte av synergien som oppstår mellom medlemmene med tanke på ulik kompetanse og fokus på ulike fagområder. Hvis medlemmene er oppmerksomme på at en slik synergi kan oppstå og utnytter dette, vil dette kunne ha en

positiv betydning for samhandlingen innad i gruppen. Når ledergrupper utnytter denne synergien, gjør det at de blir i stand til å diskutere tunge problemstillinger som hvert enkelt medlem ikke har kompetanse til å løse alene. I tillegg gir dette ledergruppen muligheten til å behandle flere ulike saker og ta beslutninger i løpet av forholdsvis kort tid. Dermed gir god samhandling også økt kapasitet for en ledergruppe. Vi tror derfor at hvis en ledergruppe er flink til å utnytte disse fordelene som god samhandling resulterer i, vil de ha gode forutsetninger for å oppnå ønskede resultater.

7.1.2 Effektive ledergrupper

Svar på forskningsspørsmål 2: *"Hva kjennetegner en effektiv ledergruppe?"*

For at en ledergruppe skal kunne fungere effektivt, ser vi at det er visse forutsetninger som må ligge til grunne. Vi mener at det først og fremst må foreligge gode og klare målsettinger for hva ledergruppen ønsker å oppnå. Vi ser i den sammenheng at medlemmene av ledergruppen hos MOMEK Group opplever det som motiverende å ha mål som er høye og ambisiøse, men oppnåelige, å strekke seg etter. Videre ser vi at for å arbeide effektivt er det viktig at en ledergruppe klarer å prioritere hvilke saker som burde behandles innad i gruppen, i motsetning til saker som kan behandles i andre nivåer av organisasjonen. Vi ser også at antallet medlemmer i ledergruppen hos MOMEK Group, 6 personer, er hensiktsmessig i forhold til det å arbeide effektivt sammen. Derimot ville det vært hensiktsmessig å ha et større spekter av sterke teamroller og større bevissthet rundt disse rollene for at en ledergruppe skal kunne fungere mest mulig effektivt. Vi ser gjennom vår analyse at også støttende omgivelser er en stor fordel men ikke nødvendigvis en forutsetning for effektivt teamarbeid. MOMEK Group har klart å oppnå sine satte mål, selv om det var mange i deres omgivelser som i begynnelsen stilte seg tvilende til om disse var mulige å gjennomføre.

Når det kommer til prosesser innad i en ledergruppe ser vi at det er viktig at medlemmene forstår hva som er formålet med å ta opp en sak og forstår hele sakens omfang. Det er dermed viktig at medlemmene bruker tilstrekkelig med tid på å sette seg inn i sakene. Her har ledergruppen hos MOMEK Group et forbedringspotensial. I deres tilfelle vil vi foreslå å hente inn en medhjelper for å samle inn nødvendig informasjon og å bistå med hjelp til andre enkle oppgaver. Dette vil også frigjøre medlemmene til å utnytte mangfoldet i

ledergruppen bedre, da de får fokusert på de mer komplekse oppgavene. Videre ser vi at det er viktig at grupper utnytter mangfoldet blant medlemmene på best mulig måte og at de kommuniserer godt, slik at man unngår å sløse bort tid på unødvendige missforståelser. Dette mener vi kan oppnås ved å opprette gode beslutningsprosesser som fungerer effektivt for den enkelte ledergruppe. Vi ser at i MOMEK Groups tilfelle, bruker ledergruppen det som i teorien kalles for konsensus i sin beslutningstaking.

Vi identifiserer gjennom analysen at en ledergruppes arbeid blir lettere dersom de har gode relasjoner til sine omgivelser, noe som igjen resulterer i høyere effektivitet. Vi vil også understreke viktigheten av toleranse og forståelsen for at mennesker kan gjøre feil. Dersom medlemmene av en ledergruppe klarer å lære av sine egne og andres feil, men også av korrekte avgjørelser, vil de kunne fungere mer effektivt i fremtiden.

Effektive ledergrupper skaper merverdi. Gjennom vår analyse ser vi at en viktig merverdi som skapes for MOMEK Group, er deres finansielle resultater og vekst, altså merverdi for organisasjonen. Noe som videre fører til merverdi for deres samarbeidspartnere og leverandører. Dette ser vi på som et viktig resultat for enhver ledergruppe. Videre ser vi viktigheten ved at medlemmene i en ledergruppe kjenner hverandre godt, også privat, slik at stemningen blir mer avslappet og at de jobber bedre sammen. Det er også viktig for at en ledergruppe skal fungere effektivt at de fokuserer på å skape en trygg og god arbeidsplass hvor medlemmene trives.

7.1.3 Gruppelederens betydning for oppnåelse av suksess i en ledergruppe

Svar på forskningsspørsmål 3: *"Hvilken betydning har gruppelederen for oppnåelse av en suksessfull ledergruppe?"*

Vi ser gjennom vår analyse viktigheten av å ha en god leder innad i en ledergruppe. I MOMEK Groups tilfelle virker det ikke som om Dalmos lederrolle er påtvunget eller påtatt på noen måte. Han fremstår som en naturlig leder. Vi anser det som fordelaktig at en gruppeleder ikke blir påtvunget å ta lederansvaret, men at dette er noe som kommer naturlig. Selv om lederens fremtreden er avgjørende, er det viktig at han også lar medlemmene av gruppen få komme med innspill og får være med på å ta avgjørelser. Ved at en gruppeleder går foran som et godt eksempel vil også de andre medlemmene adoptere

hans fremtreden og adferd og øke gruppens muligheter for suksessfulle resultater. Videre ser vi gjennom analysen av MOMEK Groups ledergruppe at det er fordelaktig at en leder har evnen til å opptre fleksibelt og tilpasse sin lederstil til ulike situasjoner. Dette er noe Dalmo mestrer godt og som resulterer i et bedre samarbeid i gruppen, noe vi mener igjen kan føre til at gruppen oppnår suksess.

I MOMEK Groups ledergruppe faller det naturlig at bedriftens CEO også er gruppens leder, da Dalmo har naturlige lederegenskaper. Vi mener derimot at det ikke er en nødvendighet at bedriftens leder er ledergruppens leder i alle tilfeller. Det kan forekomme tilfeller der et annet gruppelem har bedre forutsetningen og kvalifikasjoner til å lede en liten gruppe på fem til seks personer enn hva bedriftens leder innehar.

7.1.4 Effektive og suksessfulle ledergrupper

Svar på vår hovedproblemstilling: *"Hva karakteriserer effektive og suksessfulle ledergrupper?"*

I tillegg til de tidligere diskuterte temaene i forskningsspørsmålene er det flere egenskaper ved ledergrupper som må være til stede for å bedre muligheten til å oppnå suksess. Gjennom analysen av MOMEK Groups ledergruppe ser vi at de kan bli bedre til å søke støtte og energi hos hverandre. Dersom en ledergruppe utnytter denne muligheten til å bruke hverandre som støttespillere vil deres sjanser for suksessoppgåelse øke. En annen egenskap som er avgjørende i en ledergruppe er gjensidig respekt mellom medlemmene. Her mener vi at MOMEK Groups ledergruppe har lyktes. Vår analyse viser at når medlemmene respekterer hverandre og aksepterer at de er forskjellige, oppstår det en trygghet og en trivsel i gruppen. Dette fører til sterke bånd og godt vennskap mellom medlemmene. Vi ser at når medlemmene av en ledergruppe i tillegg forstår hverandres livssituasjoner og prioriteringer fungerer gruppen bedre og de øker sin mulighet for å oppnå suksess.

Disse nøkkelfaktorene som omhandler de emosjonelle aspektene ved mellommenneskelige relasjoner, må ikke undervurderes når det kommer til en ledergruppes oppnåelse av suksess. Hvis en ledergruppe i tillegg oppnår god samhandling innad i gruppen, inneholder flere av aspektene for effektive ledergrupper og har en god gruppeleder, vil vi påstå at ledergruppen i seg selv opplever suksess.

7.2 Implikasjoner og forslag til videre studier

Implikasjoner av dette studiet kan være at den fører til økt forståelse hos andre bedrifter av hva som gjør en ledergruppe suksessfull, og gir dem retningslinjer for hvordan de burde arbeide for å oppnå effektivitet og suksess innad i sine egne ledergrupper. I tillegg kan den være med på å belyse viktigheten av teamarbeid i komplekse og dynamiske omgivelser. Studiet kan også motivere andre bedrifter til å opprette ledergrupper for å stimulere til godt samarbeid mellom avdelinger og divisjoner, som igjen kan være med på å øke en bedrifts mulighet for å oppnå suksess.

Gjennom vårt arbeid med denne bacheloroppgaven har vi identifisert noen områder som kan være aktuelle for videre forskning. Her vi vil derfor komme med noen forslag til videre studier.

Vi har sett at betydningen av at en gruppeleder kan være avgjørende i teamarbeid. Vi ser det derfor som et interessant tema å forske videre på. Her kunne man for eksempel sett på psykologiske aspekter ved menneskers personlighet som gjør at noen passer bedre til å lede grupper enn andre. I tillegg kunne man ha sett nærmere på hvilke sammensetninger av teamroller som fungerer godt sammen i ulike tilfeller. Vi håper videre at vår oppgave kan motivere til videre studier, kanskje av andre bedrifter, når det gjelder korrelasjonen mellom en suksessfull ledergruppe og bedriftens suksess.

8.0 REFERANSELISTE

Bang, H og Midelfart, T.N. (2012) *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk

Belbin, R. M. (2004) *Management Teams: Why they succeed or fail*. Amsterdam: Elsevier Butterwoeth Heinemann

Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2012) *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk

Cooke, N. J., Salas, E. og Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547.

Dick, B. (2002) *Helping groups be effective: Skills, processes & concepts of group facilitation* (2nd. Ed). Trondheim: Tapir akademisk forlag

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Fangen, K. og Sellerberg, A. (2011) *Mange ulike metoder*. Oslo: Gyldendal akademisk

Grønhaug, K., Hellesøy, O. H. og Kaufmann, G. (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hersey, P. og Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser; Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utg). Oslo: Abstrakt forlag

Levin, M. og Rolfsen, M. (2007). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team* (3. ed.) Bergen: Fagbokforlaget AS.

Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3.utg.) Oslo : Gyldendal akademisk

Matthiesen, S. B. (2002). Situasjonsbestemt ledelse - keiserens nye klær? I A. Skogstad og S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (s. 289-309). Bergen: Fagbokforlaget.)

MOMEK Group. (2013). *Velkommen til MOMEK Group*. Hentet 28. Januar 2013, fra www.momek.no

Petro.no (2013). Portrett: *Milliardjegeren fra Mo i Rana*. Hentet 11. Mai 2013, fra <http://www.petro.no/nyheter/bedrifter-og-okonomi/portrett-milliardjegeren-fra-mo-i-rana/655bdd5b-828b-4ee5-90be-9e4c537256ae>

Robbins, H og Finley, M (2001) *Team som lykkes: Praktiske råd for vellykket teamarbeid*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.

Sjøvold, E. (2006). *Teamet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Yin, R. K. (2009) *Case study research: Design and Methods* (4th. ed.): Thousand Oaks, California: Sage Publications.

9.0 VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Informasjon om intervjuet:

- Presentere oss selv
- Informere om anonymisering
- Intervjuet vil ta ca 30-40 minutter
- Informere om bruk av båndopptaker
- Eventuelle spørsmål

Til å begynne med

- Kan du fortelle kort om historien til Momek? (1998 – 2013)
- Kan du fortelle kort om ledergruppen?
 - a) Grunnen til oppstart?
 - b) Oppbygging
 - c) Når møtes dere?
 - d) Hva mener du er grunnen til at ledergruppen fungerer? Egenskaper, særtrekk, miljø?
 - e) Dere har en strategiplan med mål innen 2015, kan du forklare litt hva denne innebærer?
 - f) Er alle i ledergruppa klar over hva den inneholder?
 - g) Har hver enkel divisjon egne delmål i planen eller er det en mer overordnet plan for Momek Group?

Om ledergruppen

- Kan du gi et eksempel på et konkret prosjekt dere jobber med i ledergruppen og fortelle litt om dette.
 - a) Hvordan fordeles ansvaret for ulike oppgaver?
 - b) Hvordan kommuniserer dere innad i gruppen?
- Hvordan mener du at samhandlingen og samarbeidet innad i ledergruppen fungerer?

- a. Samarbeider dere nok?
- b. Hvordan foregår samarbeidet?
- Hva er din rolle / funksjon / hovedansvar innad i ledergruppen?
- Hvilken utdanning har du?
 - a. Inneholdt din utdanning fag med fokus på ledelsesteorier?
- Har du deltatt på noen ledelseskurs eller seminarer?
- Dere er mange i ledergruppen, og dere representerer ulike fagfelt. Legges informasjonen frem på en slik måte at alle forstår og slik at alle har mulighet til å komme med innspill? Snakker dere "samme språk"?
- Opplever du at det er uenigheter og konflikter i ledergruppen?
 - a. Hvis ja, er det personkonflikter eller oppgavekonflikter?
- Hvordan håndteres uenigheter og konflikter?

Beslutningstaking

- Hvilke beslutninger er det som fattes av ledergruppen?
 - a. Både i fellesskap av hele ledergruppen, men også av deler av ledergruppen?
- Hvordan foregår som regel beslutningsprosessene i ledergruppen?
 - a. Hvordan kommer man frem til alternativene? Hvilke kriterier er mest brukt?
 - b. Hvordan evaluerer man alternativene?
 - c. Hvordan tas beslutningen? Flertall, konsensus, øverste leder bestemmer?

Teamroller

- Hvilke oppgaver har du i ledergruppen?

- Opplever du at enkelte medlemmer av ledergruppen innehar veldig typiske teamroller? *Gi eksempler*
- Er teamrollene innad i ledergruppen relativt statiske og stabile?
- Opplever du at ulike medlemmer i gruppen innehar ulike roller til ulik tid?
- Hvis du tenker over hvordan du selv opptrer når ledergruppen er samlet, hva vil du si kjennetegner din teamrolle i ledergruppen?
 - a. Hvordan er din vanlige / daglige rolle i forhold til den rollen du tar i ledergruppen?
- Er det noen som tar mer plass enn andre i ledergruppen? Hvis ja: hva er grunnen?
- Hvordan føler du at ledelsen av ledergruppen fungerer?
 - a. Hvor avhengige av lederen er medlemmene i gruppen under beslutningstakingen?

Teamkultur

- Hvordan opplever du stemningen i ledergruppen?
- Hvordan opplever du samarbeidet?
- Opplever du at ledergruppen kjennetegnes av et bestemt klima eller miljø?
- Hva er viktig for at du skal føle deg komfortabel og oppmuntret til å komme med innspill og dine meninger når du er i en gruppe?
- Hvordan opplever du at konstruktiv kritikk, kritiske spørsmål og innvendinger blir mottatt i ledergruppen og blant dine kolleger?
 - a. Hva tror du er grunnen til dette?
 - b. I hvilken grad tar medlemmene av ledergruppen opp vanskelige tema og stiller kritiske spørsmål?

- Føler du deg hørt og akseptert i ledergruppen når du kommer med dine meninger og synspunkter?
- Føler du at du kan be de andre i gruppen om hjelp?

Til slutt

- Hva mener du fungerer best i ledergruppen?
- Hva er fordelene med å ha ledergruppen?
 - a. Hva kan bli bedre i ledergruppen?
 - b. Hvordan kan dere oppnå disse forbedringene?
- Hva mener du er hovedårsaken til firmaets vekst siden oppstarten?
- Har du noen tips til andre som skal starte i team?
 - a. Hva må til for å bli et vellykket team tror du?
- Vi har hørt at dere er flinke til å arrangere begivenheter for de ansatte. Kan du fortelle litt om hvorfor dette er viktig for deres bedrift?
 - a. Er dette noe dere har gjort bevisst fra starten av, eller har konseptet utviklet seg over tid?