

Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?

Henning Bang

Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?

Hva skal til for at lederteam i organisasjoner fungerer effektivt? Her presenteres en modell som baserer seg på en gjennomgang av de siste 30 års forskning på effektivitet i team, med spesiell vekt på lederteam.

Bruken av team i arbeidslivet har økt sterkt siden begynnelsen av 1980-tallet (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995; Nadler, Spencer & Associates, 1998), og det publiseres store mengder av både vitenskapelig og populærvitenskapelig litteratur om emnet. Søker man etter bøker om team på nettbokhandelen Amazon, får man over 6000 treff, mens biblioteksdatabasen PsycINFO gir nær 1000 treff på fagfelleverderte artikler med team i tittelen bare etter 2001. En årsak til den store interessen for team kan ligge i at arbeidslivet i økende grad er preget av spesialisering, kombinert med at arbeidsoppgavene har blitt mer komplekse. Mange arbeidsoppgaver er det rett og slett ikke mulig for enkeltpersoner å utføre alene, og man har derfor valgt å teamorganisere deler av arbeidet (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995).

Teamorganiseringen påvirker måten organisasjoner ledes på. I dag er det vanlig å ha en toppledergruppe med ansvar for den overordnede styringen, i stedet for at organisasjonen utelukkende ledes av en enkelt person (Nadler, Spencer & Associates, 1998). Også nedover i organisasjonshierarkiet finner vi den samme tendensen: Ledere i samme organisasjonsenhet møtes jevnlig med sin overordnede for å informere hverandre, diskutere felles problemstillinger og fatte beslutninger.

Antakelsen synes å være at teamarbeid er mer effektivt enn individuelt arbeid (Katzenbach & Smith, 1993). Samtidig viser en rekke studier at det ikke er noen automatikk i at arbeidet blir mer effektivt utført når det gjøres i et team (se for eksempel Hackman, 1990; Katzenbach & Smith, 1993; Steiner, 1972), og mange arbeidstakere rapporterer at de kaster bort tiden i teammøter (Mosvick & Nelson, 1996). Enkelte forskere hevder sågar at synergieffekter ikke eksisterer i team – at alle team vil oppleve *prosesstap* som følge av dysfunksjonelle gruppeprosesser mellom medlemmene (Steiner, 1972). Det har derfor utviklet seg et omfattende forskningsfelt som studerer *hva* teameffektivitet innebærer, *hvilke faktorer* som påvirker teameffektivitet, og under *hvilke betingelser* disse faktorene har betydning.

I løpet av de siste 25–30 årene har det jevnlig blitt publisert internasjonale artikler og bøker som oppsummerer hvilke faktorer som påvirker teameffektivitet (se for eksempel Bettenhausen, 1991; Cohen & Bailey, 1997; Gist, Locke & Taylor, 1987; Gladstein, 1984; Guzzo & Dickson, 1996; Guzzo

& Shea, 1992; Hackman, 2002; Kozlowski & Ilgen, 2006; Levine & Moreland, 1990; McGrath & Kravitz, 1982; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990; Thompson, 2008; Yeatts & Hyten, 1998). Det er imidlertid ikke publisert noen norsk oppsummeringsartikkel på dette området. I tillegg har de fleste oppsummeringsartiklene fokusert på teameffektivitet i alle typer team – det være seg prosjektgrupper, sportsteam, orkestre eller lederteam. Litteraturen som tar for seg de spesielle forutsetninger som skal til for at *lederteam* og andre typer beslutnings- og problemløsningsteam skal fungere effektivt, er mye mer sparsom. Målet med denne artikkelen er derfor å presentere en empirisk basert modell for de faktorene som er særlig viktige for effektive lederteam.

Hva er et team?

Et team kan defineres som to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å nå felles mål. Denne definisjonen vektlegger to aspekter som avgjørende for om en gruppe skal regnes som et team. For det første har et team ett eller flere *felles mål*, som er noe annet enn summen av de individuelle medlemmenes mål. Slik blir teamet den grunnleggende resultatenheten – ikke enkeltmedlemmene. Mange team, og kanskje særlig lederteam, har ikke definert hva de er til for, noe som gjør at teamets mål i liten grad er felles delt og forstått blant medlemmene av teamet (Katzenbach & Smith, 1993). En måte å tydeliggjøre teamets mål på er å spørre seg: Hvilken forskjell er teamet ment å gjøre? Hva ville ikke blitt produsert hvis teamet ikke eksisterte? Hvilken merverdi er teamet ment å tilføre organisasjonens verdiskapningskjede?

For det andre kjennetegnes team av at medlemmene er *gjensidig avhengige* for å oppnå teamets mål. Thompson (2008) hevder at «gjensidig avhengighet er selve kjennetegnet på teamarbeid» (s. 4, min oversettelse). Gjensidig avhengighet medfører at ingen av medlemmene kan realisere teamets mål alene, man trenger de andre medlemmene for å få det til. Det betyr også at man har mulighet til å «spenne bein» på hverandre, og dermed vanskeliggjøre hverandres arbeid. På samme måte medfører gjensidig avhengighet at man har mulighet til å ta ut en gevinst man ikke kunne ha realisert uten samarbeid. Teamarbeid stiller derfor sterke krav til medlemmenes evne til å tilpasse seg og koordinere seg med hverandre, og til å oppføre seg slik at de ikke trækker i beina på hverandre, men at de i stedet får realisert den potensielle gevinsten som ligger i godt samarbeid.

Når det gjelder ledergrupper, vil «graden av teamhet» variere med de oppgavene ledergruppen arbeider med (Katzenbach, 1998). I noen oppgaver vil det være stor grad av gjensidig

avhengighet mellom medlemmene, i andre oppgaver vil kanskje bare noen av medlemmene være avhengige av hverandre, mens de i enkelte oppgaver (for eksempel orienteringssaker) vil være det i liten grad. Likevel mener jeg det er rimelig å hevde at ledergrupper bør betraktes som team, fordi medlemmene av gruppen representerer ulike enheter i organisasjonen som nettopp er avhengige av hverandre for at organisasjonen skal nå sine mål på en effektiv måte. En annen sak er om ledergruppens medlemmer har tatt inn over seg og forstått denne avhengigheten (Hackman, 2002).

Ulike typer av team

Teameffektivitetsforskningen har i liten grad skilt mellom ulike typer av team. Derfor er det vanskelig å si om de faktorene som er identifisert som sentrale for teameffektivitet, gjelder alle typer team (generiske faktorer), eller kun en viss type team (teamspesifikke faktorer). Flere forskere har prøvd å lage taksonomier for klassifisering av team (Hackman, 1990; McGrath & Kravitz, 1982; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990), uten at det har gitt noen enighet om hvilke typer team det er fruktbart å skille mellom. Bowers, Pharmed og Salas (2000) benytter en relativt grovkornet taksonomi, hvor de klassifiserer team etter hvilke typer oppgaver de arbeider med: produksjonsoppgaver, opptreden (performance) og kognitive oppgaver. Dette er etter min mening en nyttig inndeling for å forstå hvilke hoveddimensjoner team skiller seg langs.

Jeg vil i det følgende kalle team som primært arbeider med produksjonsoppgaver, for *produksjonsteam* (for eksempel kirurgiteam på sykehus og kamerateam i TV-produksjoner). Produksjonsteamet kjennetegnes av at det produserer et identifiserbart og oftest konkret og målbart produkt. Det er gjerne sterkt avhengig av enkeltpersonenes manuelle eller tekniske ferdigheter og av medlemmenes evne til å koordinere innsatsen sin.

Team hvis primære oppgave er å opptre med noe, kalles *opptredenteam* (for eksempel band og teaterensembler). Opptredenteamet kjennetegnes av at det leverer noe immaterielt i øyeblikket – for eksempel en teaterforestilling eller en musikkopplevelse. Det er vanskelig å kvantifisere «produktet» de leverer, men tilhørerne vil oftest ha klare (men gjerne forskjellige) meninger om kvaliteten på produktet. Medlemmenes samspillferdigheter og evne til å tilpasse seg hverandre vil være viktig for hvorvidt teamet lykkes, i tillegg til at det enkelte medlems kunstneriske talent og øvelse betyr svært mye. Sportsteam vil ofte være en blanding av produksjonsteam og opptredenteam:

et håndball-lag skal produsere så mange mål og slippe inn så få mål som mulig, samtidig som de har tilskuere de skal lage en spennende sportslig forestilling for.

Team som jobber med kognitive oppgaver, kalles *beslutningsteam* (for eksempel lederteam og veiledningsteam). Beslutningsteamet – som strengt tatt burde hete beslutnings- og problemløsningsteam – kjennetegnes av at det produserer beslutninger og beslutningsunderlag, og at det driver problemløsning. Typiske beslutningsteam vil være lederteam, komiteer, pasientbehandlingsteam, veiledningsteam og utredningsteam. Det er altså et team med vekt på intellektuelle og kommunikasjonsmessige ferdigheter hos medlemmene, som fagekspertise, evne til å uttrykke seg tydelig, til å lytte og undersøke hva de andre i teamet mener, og til å analysere og vurdere den informasjonen som kommer frem under teamarbeidet. I denne typen team er det vanskeligere for det enkelte medlem å trene på de ferdighetene som skal til for å lykkes – blant annet fordi ferdighetene som settes på prøve under «produksjonen», vil kunne variere sterkt avhengig av hvilken sak som diskuteres, hvilke interesser de ulike medlemmene har i den aktuelle saken, hvilke personer som er med i teamet, og hvor godt disse personene samspiller med hverandre. I denne artikkelen vil jeg først og fremst fokusere på de faktorene som bidrar til teameffektivitet i beslutningsteam, med et særlig fokus på en bestemt type beslutningsteam – nemlig lederteamet.

Hva er teameffektivitet?

Mahoney (1990) skiller mellom effektivitet og effisiens. *Effektivitet* defineres som i hvilken grad det er overensstemmelse mellom de målene man har, og de resultatene man faktisk oppnår, mens *effisiens* defineres som forholdet mellom resultatene man oppnår, og de ressursene som er brukt for å oppnå resultatene. I norsk dagligtale gjør vi sjelden denne distinksjonen, men bruker begrepene som synonymmer. Vi sier for eksempel at et sykehus er blitt mer effektivt hvis det behandler flere pasienter innenfor like store (eller små) budsjetter som tidligere, mens det vi egentlig mener, er at sykehuset er blitt mer effisient eller at det har økt sin produktivitet. Når jeg i denne artikkelen diskuterer hvilke faktorer som påvirker teameffektivitet i beslutningsteam, er jeg ikke først og fremst interessert i å finne ut hva som påvirker hvor mange beslutninger et team greier å produsere innenfor et gitt tidsrom, eller hvor få personer man trenger i et team for å løse et problem. Jeg vil fokusere på hvilke faktorer som påvirker *teamets evne til å nå sine mål*, eller for å bruke effektivitetsterminologien – hvilke faktorer som bidrar til at teamets resultater blir i overensstemmelse med teamets mål. Så lenge en

gruppe har en formening om hva den prøver å oppnå, og vurderer resultatene den oppnår, opp mot dette, beskjeftiger den seg med effektivitetsvurderinger. Et kor som diskuterer om de får til å synge så bra som de ønsker, og et lederteam som vurderer om de greier å skape gode beslutninger for organisasjonen sin (hvis det er målet med lederteamet), er begge opptatt av hvor effektivt de fungerer.

En modell for teameffektivitet

Felles for de fleste av oppsummeringsartiklene om teameffektivitet er at de organiserer stoffet i en input-prosess–output-modell, hvor en skiller mellom:

- Faktorer som er gitt på forhånd når teamet skal arbeide sammen, og som fungerer som rammebetingelser for teamets fungering (input-faktorer)
- Faktorer som opptrer når medlemmene av teamet arbeider sammen for å skape resultater (prosess-faktorer)
- Hva slags resultater teamet produserer (output-faktorer)

Det er vanlig å tenke seg at de resultatene teamet produserer, i neste omgang er med på å påvirke både teamets rammebetingelser og de prosessene som spiller seg ut i teamet (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Det skjer altså over tid en gjensidig påvirkning mellom teamets resultater og de rammebetingelser og prosesser som er med på å forme teamets resultater.

I resten av artikkelen skal jeg presentere en teameffektivitetsmodell, organisert i de tre kategoriene input, prosess og output (se figur 1). Jeg vil starte med å beskrive teamets resultater (output), og så fortsette med å vise hvordan teamets rammebetingelser (input) og prosesser kan påvirke disse resultatene.

Teamets resultater (output)

Hackman (1990) hevder at team produserer resultater på tre områder, som alle bør tas med når teamets effektivitet skal vurderes. Teamet produserer resultater innenfor det området teamet er opprettet for å skape noe på (*saksresultater*), det skaper resultater som har å gjøre med teamets evne

til å samarbeide fremover (*teamets overlevelsesevne*), og det skaper resultater som dreier seg om hvor tilfreds det enkelte medlem blir av å jobbe i teamet (*individuell tilfredshet*). Varianter av Hackmans tredeling gjennomsyrrer det meste av teameffektivitetsforskningen, og jeg velger derfor å benytte denne kategoriseringen videre i artikkelen.

Tabell 1. Ulike typer team og hvordan de skiller seg fra hverandre*

Teamtype/Aspekt	Målklarhet	Måltype	Grad av rutine	Kritiske individuelle ferdigheter	Kritiske teamferdigheter
Produksjon	Høy	Kvantitativ	Høy	Manuelle/ tekniske	Koordinering
Opptreden	Middels	Kvalitativ	Middels	Kunstneriske	Tilpasning
Beslutning	Lav	Kvalitativ	Lav	Intellektuelle og sosiale	Kommunikasjon

* Denne tabellen er inspirert av Bowers, Pharmer og Salas (2000)

Saksresultater

Det første og mest åpenbare området teamet produserer resultater på, er i forhold til de *oppgavene* teamet arbeider med. Denne typen resultater er direkte knyttet til teamets formål eller eksistensberettigelse: det teamet i utgangspunkt er tenkt å brukes til. Et fotball-lag produserer mål, et band produserer musikk, en ledergruppe produserer beslutninger, og et operasjonsteam på sykehus produserer operasjoner. Denne typen resultater kan kalles *saksresultater*, og dreier seg om hva slags resultater teamet produserer innenfor de oppgaver eller saker det arbeider med. *Sakseffektivitet* defineres som i hvilken grad resultatet av å arbeide med en sak er i overensstemmelse med eller overgår målet med å arbeide med saken i teamet. Her kan man diskutere hvem som har legitimitet til å definere målet med å ta opp saken i teamet. Hackman (1990) hevder at det er *brukerne* av teamets resultater (for eksempel kundene, de ansatte, styret og samfunnet) som først og fremst kan vurdere hvorvidt teamets resultater er i overensstemmelse med målene. I mange team vil det imidlertid være vanskelig å identifisere brukerne av det som produseres. Da blir det også vanskelig å få tak i brukernes vurderinger, og hvis det er flere brukere, kan man risikere at de er uenige om kvaliteten på det som ble produsert. Dette gjelder for eksempel i lederteam, hvor det behandles saker som kan berøre både kunder, ansatte og samfunnet. Mange av sakene som behandles i ledergrupper, vil i tillegg være «saker på vei», hvor ledergruppen benyttes til idégenerering, koordinering og kvalitetssikring av saker man holder på med. Dette gjør det vanskelig å be sluttbrukerne vurdere

kvaliteten på resultatet av å behandle en slik sak i ledergruppen. I disse tilfellene vil det være mer rimelig å be enten ledergruppen selv, eller den som tar opp saken i ledergruppen, å vurdere hvor fornøyd de er med resultatet av å behandle saken i ledergruppen. Dette står imidlertid ikke nødvendigvis i motsetning til Hackmans syn, fordi man kan hevde at saksfremleggeren eller ledergruppen selv er brukeren i disse tilfellene.

En annen måte å beskrive saksresultatene til et team på er som den merverdi organisasjonen tilføres av at saken behandles i teamet. Her settes organisasjonen opp som den ultimate sluttbruker, da organisasjonens team kan betraktes som virkemidler organisasjonen benytter for å realisere sine mål. En ledergruppe kan for eksempel spørre seg i hvilken grad kvaliteten på de beslutninger den fatter, er i overensstemmelse med de mål og forventninger organisasjonen har til ledergruppen. Hirokawa, Erbert og Hurst (1996) hevder imidlertid at det er forbundet med store metodiske problemer å måle kvaliteten på reelle beslutninger. Dette er tilfellet fordi beslutningens kvalitet gjerne varierer med *hvilke kriterier* man bruker for å vurdere beslutningen (hvilke verdier skal gjelde når man vurderer beslutningens kvalitet?), *hvem* som vurderer beslutningen (hvilke interessenters vurderinger skal legges til grunn når man spør om en beslutning er god eller dårlig?) og *når* kvaliteten på beslutningen evalueres (skal kvaliteten på beslutningen evalueres like etter at den er fattet, eller etter at man har sett de langsiktige konsekvensene av beslutningen?). For å unngå problemet med å vurdere kvaliteten på beslutningene kan sakseffektivitet i beslutningsteam måles som i hvilken grad saksresultatene teamet oppnår, er i overensstemmelse med de målene teamet hadde med å behandle saken i teamet. Man spør med andre ord teamets medlemmer i hvilken grad de opplever at resultatene av å behandle en sak i ledergruppen samsvarer med de forventningene de hadde om hva de skulle oppnå.

Teamets overlevelsessevne

Det andre området teamet skaper resultater på, er i forhold til sin egen *evne til å fungere og overleve som team*. Teamets overlevelsessevne defineres som i hvilken grad teamets måte å arbeide sammen på øker medlemmenes evne til å samarbeide fremover (Hackman, 1990). I et beslutningsteam vil medlemmenes måte å diskutere saker på, og deres måte å oppføre seg på overfor hverandre på, påvirke deres evne til å samarbeide fremover. På kort sikt kan det nok være mulig for team å skape gode saksresultater selv om relasjonskvaliteten medlemmene imellom er dårlig. Det er imidlertid rimelig å tenke seg at dårlig relasjonskvalitet over tid vil påvirke teamets muligheter til å skape gode saksresultater. Derfor blir det for snevert utelukkende å vurdere teamets saksresultater hvis man er opptatt av teameffektivitet. Skal et team kalle seg effektivt, er det en forutsetning

at relasjonskvaliteten er god nok til at teamets medlemmer kan samarbeide på en fruktbar måte med hverandre fremover. Mens saksresultatene kan betraktes som den merverdi teamet skaper for organisasjonen, kan teamets overlevelsessevne sees som hva slags merverdi teamet skaper for seg selv. Når man skal spesifisere hva teamets overlevelsessevne konkret dreier seg om, er det særlig tre forhold jeg vil trekke frem: teamkultur, teamtillit og teamfølelse.

1. *Teamets kultur*. Teamets kultur kan defineres som de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som har utviklet seg i teamet, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen (Bang, 1995; Schein, 2004). Innenfor forskningen på kultur i organisasjoner synes det å være bred enighet om viktigheten av at organisasjonens ulike grupper preges av hensiktsmessige normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, og at dysfunksjonelle kulturer kan påvirke grupper negativt og til og med bidra til at de opphører å eksistere (Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Schein, 2004; Trice & Beyer, 1993).

To begreper som er nært beslektet med teamkultur, er *teamets felles mentale modeller* (gjerne kalt «shared mental models», «team mental models» eller «shared cognition») og *teamnормer*. En *felles mental modell for teamet* kan defineres som «en organisert forståelse eller mental representasjon av kunnskap som er felles for teamets medlemmer» (Mohammed, Klimoski & Rentsch, 2000). Som for teamkultur, dreier begrepet seg om at teammedlemmene deler kunnskap om forhold som er av betydning for teamets fungering – for eksempel om teamets oppgaver, de andre teammedlemmenes handlemåter og behov, samt relevante forhold i teamets omgivelser. Teammedlemmer som har stor grad av felles mentale modeller vil lettere kunne forutsi hverandres responser og koordinere seg mer effektivt enn team der medlemmene ikke deler de samme mentale modellene (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993; Klimoski & Mohammed, 1994; Mohammed, Klimoski, & Rentsch, 2000). På den måten vil det sannsynligvis være en positiv sammenheng mellom teamets felles mentale modeller og teameffektivitet, noe flere empiriske studier har vist (for eksempel Lim & Klein, 2006; Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas, & Cannon-Bowers, 2000; Rico, Sanchez-Manzanares, Gil, & Gibson, 2008).

En rekke studier viser at *teamnормer* er avgjørende for hvordan en gruppe fungerer (Cohen, 1994; Hackman, 2002; Napier & Gershenfeld, 1993; Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992). Normer spesifiserer hva slags atferd, holdninger og meninger som er akseptable og uakseptable i gruppen, og kan sies å være et sentralt element i teamets kultur (Bang, 1995). I følge Hackman (2002) dannes normer primært gjennom tre mekanismer. For det første kan de *importeres* inn i

gruppen gjennom de sosiale normene som hvert av gruppemedlemmene bringer med seg. For det andre kan de vokse frem gjennom interaksjonen mellom gruppens medlemmer, hvor noen måter å oppføre seg på får *positive konsekvenser*, mens andre blir *sanksjonert* i gruppen. Den tredje måten normer kan dannes på, er ved at gruppens medlemmer *eksplisitt diskuterer og blir enige om* hvordan de ønsker at gruppen skal fungere. Hackman (2002) hevder at teamlederens første oppgave bør være å hjelpe teamet til å etablere et sett av grunnleggende normer som stimulerer medlemmene til å oppføre seg på måter som bidrar til teameffektivitet. Spørsmålet man bør stille seg, er dermed om teamet har utviklet et sett av normer som øker medlemmenes evne til å samarbeide og å skape gode saksresultater fremover. I den grad dette er tilfellet, vil det bidra positivt til teamets overlevelsessevne.

2. *Teamtillit* (team psychological safety). Teamtillit kan defineres som en felles oppfatning blant medlemmene om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i teamet, og at ingen av dem vil ydmyke, avvise eller straffe noen av de andre for å si det de mener i teamet (Edmondson, 1999). Denne oppfatningen er basert på at det eksisterer en gjensidig respekt og tillit mellom teamets medlemmer – respekt for den enkeltes fagkompetanse, verdier og væremåte, og tillit til at andre vil behandle en med respekt. Teamtilliten vokser frem gjennom samhandling mellom teamets medlemmer, når de etter hvert erfarer at det er trygt å være seg selv og å vise seg sårbar overfor de andre (Edmondson, 1999; McAllister, 1995). Denne tilliten har vist seg viktig for flere aspekter av teamets fungering. Edmondson (1999) fant i sin studie av 51 beslutningsteam at teamtillit er positivt assosiert med teamets prestasjoner, ved at teamtillit øker sjansen for teamlæringsatferd. Simons og Peterson (2000) undersøkte effekten av gruppetillit i 70 toppledergrupper, og fant at toppledergrupper med høy grad av gruppetillit lettere greier å skille sak og person når de diskuterer, enn grupper med lav grad av gruppetillit. Dirks (1999) fant at et høyt nivå av gruppetillit øker sjansen for at medlemmene arbeider som et helhetlig koordinert team mot felles mål, i motsetning til å arbeide som enkeltindivider mot hvert sitt mål.

Teamtillit kan altså betraktes som et produkt av medlemmenes samhandling med hverandre, og synes å påvirke medlemmenes evne til å samarbeide med hverandre, og derigjennom også teamets evne til å overleve.

3. *Teamfølelse eller lagånd* (*group cohesion*). Teamfølelse defineres her som en felles følelse av tiltrekning til og stolthet av gruppen, som gjør at gruppemedlemmene opplever og omtaler seg som et «vi» i stedet for som enkeltpersoner (Forsyth, 2006; Mullen & Copper, 1994). Teamfølelse kan ifølge Mullen og Copper (1994) deles inn i tre komponenter:

- 1 Mellommenneskelig tiltrekning – medlemmene har positive følelser for og kjenner seg knyttet til hverandre.
- 2 Stolthet av gruppen – medlemmene kjenner seg stolte av det gruppen står for, og av at de er medlem av gruppen
- 3 Indre forpliktelse (commitment) til oppgaven og beslutningene (task commitment) – medlemmene kjenner en sterk indre forpliktelse overfor de oppgavene teamet arbeider med og de beslutninger som teamet fatter.

Beal, Cohen, Bruke og McLendon, (2003) fant i sin meta-analyse av 64 artikler en klar og positiv sammenheng mellom samtlige tre komponenter av teamfølelse og grupperesultater (team performance). Indre forpliktelse til oppgaven var den sterkeste determinanten for gruppens resultater, etterfulgt av stolthet av gruppen og til slutt mellommenneskelig tiltrekning. På samme måte som teamkultur og teamtillit er teamfølelse et resultat av samhandlingen mellom teamets medlemmer, og kan derfor betraktes som noe teamet skaper (output). Ifølge Forsyth (2006) er en viss grad av teamfølelse helt nødvendig for at en gruppe skal kunne eksistere; det blir meningsløst å snakke om en gruppe eller et team hvis medlemmene ikke føler noe fellesskapsfølelse, tiltrekning eller forpliktelse overfor hverandre. Teamfølelse kan derfor betraktes som en komponent i gruppens overlevelsessevne.

Individuell tilfredshet (individual satisfaction)

Det tredje området teamet skaper resultater på, er i forhold til sine medlemmer. Individuell tilfredshet defineres som i hvilken grad teamets måte å arbeide på bidrar positivt til medlemmenes læring og personlige tilfredshet ved å være en del av teamet (Hackman, 1990). Vi vet fra tidligere studier at ledere i gjennomsnitt bruker over halvparten av sin tid i møter (som er den vanligste arena lederteamet arbeid foregår på), og at dårlig gjennomførte møter er en viktig kilde til utilfredshet og demotivasjon (Mosvick & Nelson, 1996). Er man opptatt av at teamet skal fungere effektivt, bør man derfor også spørre seg hva teamets medlemmer får igjen for å være med i teamet. Opplever de det stort sett som engasjerende og utbytterikt, eller taper teamarbeidet dem for energi? Gjør teamarbeidet at enkeltmedlemmene blir bedre i stand til å utføre arbeidet sitt?

Man kan argumentere for at det er av verdi i seg selv at medlemmene av teamet trives og utvikler seg som følge av at de er med i teamet. Det er imidlertid en lang og omfattende forskningstradisjon som har undersøkt om individuell tilfredshet på jobben også kan ha positive konsekvenser for organisasjonens resultater. Judge, Thoresen, Bono og Patton (2001) oppsummerer

denne forskningen i sin meta-analyse av 254 studier publisert mellom 1949 og 1999, og konkluderer med at det synes å være en moderat og signifikant sammenheng mellom jobbtilfredshet og arbeidsprestasjoner (gjennomsnittlig korrigert korrelasjon på .30). Det er imidlertid uklart hvilken vei årsak–virkning-relasjonen går, og mye tyder på at det er en rekke moderatorer og mediatorer (for eksempel personlighetstrekk, belønningsstørrelse, karakteristika ved arbeidet) som fungerer som mellomliggende variabler i relasjonen mellom jobbtilfredshet og arbeidsprestasjoner.

Som jeg har vist i beskrivelsen av de tre typene resultater som team produserer (saksresultater, teamets overlevelsessevne og individuell tilfredshet), er det ofte funnet en sammenheng mellom disse resultatene og ulike aspekter av teamets fungering. Vi kan med andre ord si at teamets resultater i dag blir til rammebetingelser for teamets fungering i morgen, og at teamresultatene derfor både kan behandles som output- og inputfaktorer i en teameffektivitetsmodell (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Team som over tid skaper gode saksresultater, vil for eksempel kunne øke medlemmenes mestringsfølelse (team efficacy), som igjen kan føre til bedre saksresultater (Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002), og team som greier å utvikle sterk grad av tillit mellom medlemmene har økt sjanse for at teamlæringsatferd finner sted (Edmondson, 1999). I denne artikkelen har jeg imidlertid valgt å plassere teamresultatene kun ett sted – nemlig som noe teamet produserer. Når jeg i neste avsnitt presenterer forutsetninger og rammebetingelser for teamfungering, er det derfor viktig å huske at teamets resultater eller output også kan betraktes som et sett av *interaksjonsutløste rammebetingelser* for teamets fungering, og at enkelte forskere plasserer disse faktorene som input-faktorer i stedet for som output-faktorer (Hackman, 2002; Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992).

Forutsetninger og rammebetingelser (input-faktorer)

Forutsetninger og rammebetingelser dreier seg om relativt stabile, strukturelle forhold som er til stede i teamet eller som befinner seg i teamets omgivelser, og som fungerer som rammebetingelser for hvordan teamet fungerer. I teamforskningen har det vært vanlig å skille mellom eksterne og interne forutsetninger og rammebetingelser (Yeatts & Hyten, 1998).

Interne forutsetninger

Karakteristika ved teamets oppgaver. Det er særlig to aspekter ved teamets oppgaver som er sentrale for teameffektiviteten. Det første aspektet dreier seg om i hvilken grad oppgavene er *reelle*

teamoppgaver, i den forstand at medlemmene er avhengige av hverandre for å få løst dem, og derfor må samarbeide med hverandre (Hackman, 2002; Katzenbach & Smith, 1993; Wageman, 1995). Katzenbach og Smith (1993) går så langt som til å hevde at de krav som ligger i arbeidsoppgavene, er den viktigste faktoren for å skape et effektivt team. Hvis arbeidsoppgavene ikke er reelle teamoppgaver, vil heller ikke gruppen kunne bli et effektivt team. Hackman (2002) mener det først og fremst er teamlederens ansvar å sikre at oppgavene som skal gjøres, egner seg for teamarbeid.

Det andre aspektet handler om i hvilken grad teamets oppgaver er utformet slik at de utløser *indre motivasjon*. Hackman og Oldham (1976) har i sin forskning identifisert tre psykologiske tilstander som utløser indre motivasjon når man arbeider med en arbeidsoppgave:

- opplevd meningsfullhet – at man opplever arbeidsoppgavene som meningsfylte og viktige
- opplevd ansvarlighet – at man kjenner seg ansvarlig for de resultatene man skaper
- kunnskap om kvaliteten på det man gjør – at man får kunnskap om hvor godt man utfører arbeidet sitt.

De har også identifisert fem aspekter ved arbeidsoppgavene som påvirker disse tre psykologiske tilstandene, og dermed også graden av indre motivasjon: Oppgaver som krever at man benytter seg av flere typer ferdigheter (*ferdighetsvariasjon*), som man kan følge fra begynnelse til slutt (*oppgaveidentitet*), og som har stor betydning for andre menneskers liv (*oppgavebetydning*), vil med stor sannsynlighet oppleves som meningsfylte. Oppgaver som medarbeiderne har stor frihet til å velge når og hvordan de skal gjøre (*autonomi*), vil sannsynligvis utløse en følelse av opplevd ansvarlighet. Oppgaver som er utformet slik at medarbeiderne umiddelbart vet hva resultatene er og hvor godt de har utført arbeidet sitt (*tilbakemelding fra selve arbeidet*), gjør at medarbeiderne opplever at de har kunnskap om kvaliteten på det de gjør.

Det er så vidt meg bekjent få eller ingen studier av hva som kjennetegner de oppgavene som lederteam behandler. Jeg vet heller ikke om studier som har undersøkt i hvilken grad lederteam arbeider med «reelle teamoppgaver», eller i hvilken grad disse oppgavene utløser indre motivasjon. Som konsulent for ledergrupper i over 20 år har jeg imidlertid ofte hørt teammedlemmer beklage seg over at for mange av sakene som behandles i lederteamet, ikke burde vært behandlet der, og at de til tider oppleves som kjedelige og lite motiverende. Det kan være at sakene kun angår noen få i lederteamet, at de bruker for mye tid på orienteringssaker, i stedet for å diskutere kompliserte saker

og fatte beslutninger, og at sakene har kommet for langt eller for kort til at det blir meningsfylt å behandle dem i lederteamet. Jeg tror derfor at mange lederteam vil kunne ha mye å hente på å gå kritisk igjennom de oppgavene de tar opp på ledermøtene, og å passe på at flesteparten av sakene er slik at man trenger *teamet* for å få til gode løsninger på dem.

Det er særlig tre aspekter ved teamets sammensetning som har blitt viet oppmerksomhet i teameffektivitetsforskningen: *teamstørrelse*, *medlemmenes kompetanse* og *mangfold* i teamet.

1. *Teamstørrelse*. Den franske agronomen Max Ringelmann (Kravitz & Martin, 1986; Ringelmann, 1913) viste allerede på begynnelsen av 1900-tallet at produktiviteten i tautrekkingslag sank når antall personer på laget vokste. Det faktum at grupper gjerne blir mindre produktive etter som de blir større (kjent som Ringelmann-effekten), er bekreftet i en rekke senere studier (Steiner, 1972), og særlig gjennom studiene av *sosial loffing* (Harkins, Latane & Williams, 1980; Latane, Williams & Harkins, 1979; K. Williams, Harkins & Latane, 1981). Sosial loffing kan defineres som «den reduksjon i individuelle anstrengelser som ytes når folk arbeider i grupper, sammenlignet med når de arbeider alene» (Forsyth, 2006). Dette fenomenet forklares med at man blir mindre motivert til å yte noe når man er en blant mange i en gruppe. Arbeider man i en gruppe, blir gjerne innsatsen til den enkelte vanskeligere å identifisere enn når man arbeider alene, og sjansen for at noen av medlemmene blir «gratispassasjerer» i gruppen, øker.

Hva er den optimale størrelsen på et team? Dette avhenger selvsagt av hva slags oppgave teamet arbeider med. Fotball-lag fungerer meget effektivt med 11 personer, og et symfoni-orkester med 100 musikere kan levere fantastiske musikkopplevelser. Likevel synes det å herske enighet blant teamforskere om at team generelt ikke bør ha flere enn ti medlemmer, og at 5–6 medlemmer er en optimal teamstørrelse for effektiv teamfungering (Hackman, 2002; Katzenbach & Smith, 1993; Thompson, 2008). Dette gjelder nok særlig team hvor medlemmene primært benytter seg av verbal kommunikasjon og kognitive ferdigheter i produksjonen av teamets resultater, slik tilfellet er for beslutningsteam. I disse typene team vil andelen medlemmer som tar ordet, synke jo større teamet er, antall minutter til rådighet for hvert medlem blir mindre, og sjansen for misforståelser og «gratispassasjerer» øker.

2. *Medlemmenes kompetanse og personlighet*. En rekke empiriske studier viser at medlemmenes jobbspesifikke ferdigheter og deres kognitive evner er positivt assosiert med kvaliteten på teamets prestasjoner (Comrey, 1953; LePine, Hollenbeck, Ilgen & Hedlund, 1997; Neuman & Wright, 1999; Terborg, Castore & DeNinno, 1976; Tziner, 1988). Jo bedre ferdigheter medlemmene

har til å utføre teamoppgavene, desto bedre blir kvaliteten på teamets prestasjoner. Resultatene er imidlertid mindre robuste hvis en undersøker om det er bestemte personlighetstrekk hos medlemmene som predikerer effektive teamprestasjoner. Peeters, Van Tuijl, Rutte og Reymen (2006) fant i sin meta-analyse at kun to av Big-Five- personlighetstrekkene – medmenneskelighet (agreeableness) og planmessighet (conscientiousness) viste en signifikant, positiv sammenheng med teamets prestasjoner. Samvariasjonen er imidlertid ikke større enn henholdsvis $= .24$ og $= .20$, noe som betyr at kun 4–6 % av variansen i teamets prestasjoner kan predikeres gjennom medlemmenes personlighet. En har derfor spurt seg om det kanskje ikke primært er enkeltmedlemmenes personlighet som er viktig for teamets prestasjoner, men heller *blandingen* av personligheter i teamet.

3. *Mangfold (diversity)*. Mangfold kan defineres som alle typer forskjeller mellom mennesker som kan føre til at man opplever en annen person som forskjellig fra en selv (van Knippenberg & Schippers, 2007). Jackson og Ruderman (1995) skiller mellom tre hovedtyper av mangfold i team: *demografisk mangfold* (for eksempel i kjønn, alder, utdanning, etnisitet), *psykologisk mangfold* (for eksempel i personlighet, kunnskap, verdier) og *organisatorisk mangfold* (for eksempel i ansiennitet, avdelingstilhørighet, hierarkisk nivå). Er det noen sammenheng mellom graden av mangfold i teamet og teameffektivitet? Bør man sette sammen team hvor medlemmene er så like hverandre som mulig, eller er det en fordel at de er forskjellige fra hverandre? Hvilke dimensjoner er det i så fall viktig at de er like og/eller forskjellige fra hverandre på?

Hackman (2002) hevder at et velkomponert team greier å finne balansen mellom å ha medlemmer som er for like hverandre på den ene siden, og for forskjellige fra hverandre på den andre. I et balansert team har medlemmene mange *ulike* typer talenter og perspektiver, samtidig som de er *like nok* til at de er i stand til effektivt å kommunisere og koordinere seg med hverandre.

Det er publisert en stor mengde empiriske studier som tar for seg disse problemstillingene (Bowers, Pharmed & Salas, 2000; Jackson & Ruderman, 1995; Milliken & Martins, 1996; van Knippenberg & Schippers, 2007; Webber & Donahue, 2001; Williams & O'Reilly, 1998). Konklusjonen synes å gå i retning av at sammenhengen mellom mangfold og teameffektivitet er kompleks, og at mangfold lett blir et tveegget sverd. Graden av mangfold er gjerne positivt assosiert med mer kreative løsninger og høykvalitetsbeslutninger i team, samtidig som den er negativt assosiert med graden av samhold (kohesjon) i teamet (McLeod, Lobel & Cox, 1996; O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993).

van Knippenberg og kolleger (van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007) hevder at det er en blindgate å undersøke hvor mye og hva slags type mangfold som er bra for teameffektiviteten, fordi man da utelukkende fokuserer på hovedeffekter av mangfold. De foreslår i stedet en modell hvor mangfold både kan ha positive og negative effekter, avhengig av ulike moderatører og mediatorer (for eksempel i hvilken grad mangfoldet er oppgaverelevant eller ikke, i hvilken grad mangfoldet representerer en trussel for identiteten til enkelte av medlemmene, og hvor motiverte og dyktige medlemmene er til å gjøre oppgaven). van Knippenberg og Schippers (2007) konkluderer imidlertid med at det fremdeles mangler gode empiriske studier som kan gi oss kunnskap om sammenhengen mellom mangfold og teamprestasjoner.

Eksterne forutsetninger

Ingen team lever i et vakuum. Som oftest er teamet en del av en større organisasjon, og det påvirkes av en rekke ulike forhold som befinner seg på utsiden av teamet. Det er derfor mange studier som har fokusert på hvordan forhold *utenfor* teamet kan påvirke teamets effektivitet (Ancona & Caldwell, 1992; Cohen, Ledford & Spreitzer, 1996; Gladstein, 1984; Hackman, 1990; LaFasto & Larson, 2001; Shea & Guzzo, 1992; Wageman, 1995; Yeatts & Hyten, 1998). Hovedmeldingen fra disse studiene er at effektive team befinner seg i en *teamstøttende kontekst*.

Teamstøttende kontekst. Yeatts og Hyten (1998) fant at selvstyrte team som presterte eksepsjonelt bra («høyprestasjonsteam»), befant seg i omgivelser – både innenfor og utenfor organisasjonen – som klart fungerte støttende for teamets fungering. Eksempler på støttende organisatoriske omgivelser er belønningssystemer som stimulerer teamatferd, tilbud om opplæring og trening i teamatferd, systemer for effektiv informasjonsutveksling og en organisasjonskultur som har tradisjon for og verdsetter teamarbeid. Yeatts og Hyten (1998) fant også at høyprestasjonsteamene ble positivt påvirket av faktorer utenfor organisasjonen, som markedets etterspørsel etter teamets produkter og tjenester, utvikling av ny teknologi, samt demografiske, sosiologiske og kulturelle karakteristika ved det området hvor teamet er lokalisert.

Dette er helt i tråd med funnene til Hackman og kolleger (Hackman, 1990, 2002). Hackman hevder at ledere har et spesielt ansvar for å sørge for at organisasjonen som teamet er en del av, støtter opp om teameffektivitet. Han konkluderer med at det er tre typer av teamstøttende systemer som særlig har vist seg å påvirke teameffektivitet:

- 1 Belønningssystemer. Med basis i operant betinging og læringsteori (Lawler, 1999; Skinner, 1957) hevder Hackman (2002) at teamets belønningssystem (formelt og uformelt) bør være utformet slik at gode teamprestasjoner forsterkes. På den måten oppmuntres teammedlemmene til å tenke «vi» i stedet for «jeg». Belønninger kan både være anerkjennelse, ros, økt ansvar og penger, men Hackman hevder at i siste instans vil monetære belønninger være mest potent for å forsterke teamatferd. For at belønning skal virke, må den verdsettes av medlemmene, og være stor nok til å påvirke handlingene deres. Det er også viktig at belønningene er kontingente på *teamprestasjoner*, slik at de forsterker samarbeid mellom medlemmene, og ikke enkeltmedlemmers resultater.
- 2 Informasjonssystemer. Informasjonssystemene bør sørge for at teamene enkelt får tilgang til den informasjon de trenger for å planlegge og å utføre arbeidet sitt. Det er viktig at informasjonen er korrekt, oppdatert, forståelig og relevant for det arbeidet teamet gjør. Hackman (2002) minner også om at for mye informasjon kan være vel så skadelig som for lite informasjon. Dette er en særlig utfordring i dagens informasjonssamfunn, hvor det er blitt vanlig å sende kopier av e-post til kolleger, uten å gjøre den store analysen av om mottakeren trenger kopien eller ei.
- 3 Opplæringssystemer. Hackman (2002) hevder at organisasjonens opplæringssystem bør tilby trening, opplæring og assistanse på alle områder hvor teamets medlemmer ikke er dyktige nok. Dette kan dreie seg om oppdatering av faglig, teknisk kompetanse, men også utvikling av mellommenneskelig teamkompetanse hos medlemmene.

Prosesser i teamet

Inspirert av Marks, Mathieu og Zaccaro (2001) og Hackman (2002) definerer jeg teamprosesser som alle de handlingene som skjer når medlemmene i teamet anvender de ressurser de har til rådighet, for å arbeide sammen om teamets arbeidsoppgaver, og derigjennom skaper resultater for organisasjonen, for teamet og for teamets medlemmer. Jeg vil i det følgende se nærmere på fem forhold som synes særlig viktige for effektiviteten i beslutningsteam:

- *Klare mål.* At en eller flere i teamet definerer og formidler klart hva de ønsker å oppnå med de konkrete arbeidsoppgavene teamet skal arbeide.

- *Fokusert innsats.* At innsatsen til teamets medlemmer er fokusert på arbeidsoppgavene og de målene de har satt for hva de vil oppnå.
- *Arbeidsmåte.* At teamet benytter effektive og teamtilpassete måter å arbeide på
- *Forskjellighetsutnyttelse.* At teamets medlemmer kommuniserer sammen på en måte som gjør at de best mulig får utnyttet ressursene hver av dem besitter, og at ikke forskjellene mellom dem utvikler seg til brysomme relasjonskonflikter.
- *Refleksivitet.* At teamet reflekterer over og justerer sin måte å fungere på når det er hensiktsmessig.

Klare mål

Klare mål refererer til i hvilken grad en eller flere av teamets medlemmer formidler klart hva målet er med de konkrete oppgavene teamet arbeider med. Mål eksisterer på ulike nivåer i et team. Ethvert team vil ha ett eller flere mål med sin eksistens – hva teamet er til for, og det er sentralt at samtlige medlemmer av teamet har en grunnleggende forståelse av dette (Hackman, 2002; Katzenbach & Smith, 1993). De fleste team – og i hvert fall lederteam – vil også ha deloppgaver og konkrete arbeidsoppgaver de skal løse, som til sammen er med på å realisere teamets overordnede formål. Å avklare hva som er målet når disse spesifikke arbeidsoppgavene skal løses, blir vesentlig for at medlemmene skal kunne fokusere innsatsen sin mest mulig effektivt. Dette blir særlig tydelig i beslutningsteam, som nettopp er til for å fatte beslutninger og løse problemer i en rekke ulike saker som strømmer gjennom teamet. Inspirert av Locke og Latham (1990) tre aspekter ved mål definerer jeg målets klarhetsgrad som i hvilken grad det er tydelig presisert hva som skal gjøres (oppgavebeskrivelse), hva som skal oppnås (sluttresultatet) og hvorfor dette er viktig (hensikten).

Hva kan klare mål dreie seg om i et lederteam? Lederteam i organisasjoner har gjerne jevnlig ledermøter som styres av en agenda med saker som skal opp til behandling (Nadler, Spencer & Associates, 1998). Sakene kan typisk være informasjonssaker, diskusjonssaker og beslutningssaker. Felles for alle sakene er at man ønsker at det skapes merverdi for organisasjonen som følge av at sakene behandles i ledergruppen. Det kan dreie seg om at medlemmene skal få mer kunnskap om eller bli mer oppdatert på et område (informasjonssaker), at man trenger ideer til hvordan man kan håndtere en sak eller kvalitetssikre en sak som er under arbeid (diskusjonssaker), eller at man skal bli enige om en beslutning eller hvordan man skal gå frem for å løse et problem (beslutningssaker).

Nadler (1998) hevder at lederteam som ønsker å utvikle seg, må stille seg følgende grunnleggende spørsmål: Hva slags merverdi kan og bør dette teamet skape?

Bang, Fuglesang og Ovesen (2007) fant i sin studie av norske toppledergrupper at graden av målklarhet i ledermøtene hadde en klar sammenheng med effektiviteten i ledermøtet. Klare og eksplisitt formulerte mål for hver av sakene på agendaen i ledermøtene var positivt assosiert med

- graden av overensstemmelse mellom målet for behandling av saken og det faktiske resultatet lederteamet oppnådde
- hvor fornøyd medlemmene var med resultatet de oppnådde av å behandle saken
- medlemmenes opplevelse av hvordan relasjonene deres hadde fungert under behandling av saken
- medlemmenes engasjement under møtet

Disse resultatene er i tråd med tidligere studier av hva møtedeltakere opplever som effektivitetshemmende i møter (Elsayed-Elkhouly, Lazarus & Forsythe, 1997; Niederman & Volkema, 1999; Nixon & Littlepage, 1992; Volkema & Niederman, 1996). I en studie av over 1600 ledere og fagspesialister fant Mosvick og Nelson (1996) at uklare mål for møtet (sammen med avsporinger fra saken) var den hyppigst opplevde kilden til frustrasjon hos møtedeltakerne. Mosvick og Nelson (1996) går så langt som til å hevde at møtelederens innledning om saken, med en kort redegjørelse av hva den dreier seg om, hva man skal oppnå i den, og hva man ikke skal fokusere på, er helt avgjørende for resultatet av saksbehandlingen.

Med god støtte i målteorien (Latham & Locke, 2006; Locke & Latham, 1990, 2002, 2006; Weldon & Weingart, 1993) kan vi trygt hevde at klare mål for arbeidet er vesentlig for teameffektivitet, og at dette er noe som gjelder for alle typer team, men også for individuelle prestasjoner.

Fokusert innsats

Med fokusert innsats sikter jeg til i hvilken grad teamets medlemmer holder seg til målet for behandlingen av en sak når de arbeider med saken. Sagt med motsatt fortegn dreier det seg om graden av avsporinger, utenomstakk og annen ikke-målrelevant aktivitet når teamet arbeider med en oppgave. Katerberg og Blau (1983) formulerer dette poenget presist, idet de hevder:

«Individuals have a reservoir of energy that can be allocated among a variety of activities, some of which are productive and some of which are not ... Regardless of one's overall arousal level or level of available energy, the allocation of energy between relevant and irrelevant activities can make the difference between success and failure.» (s. 250)

Bang, Fuglesang og Ovesen (2007) fant at ikke bare at klare mål, men også fokusert kommunikasjon var sterkt knyttet til effektiviteten i toppledermøter. Fokusert kommunikasjon predikerte både sakseffektivitet, relasjonskvalitet og individuell tilfredshet i ledermøtene. Vi fant også at klare mål og fokusert kommunikasjon henger sammen, i den forstand at sjansen for å få til en fokusert samtale rundt et tema øker når deltakerne i samtalen har en klar forståelse av hva man vil oppnå med samtalen. Fokusert kommunikasjon fungerer dermed som mediator mellom klare mål og ledermøte-effektivitet. Dette er i tråd med Locke og Latham (1990), som hevder at klare mål skaper bedre prestasjoner gjennom fire mekanismer: a) mål gir retning og fokus for oppmerksomhet og innsats, b) mål gir energi til oppgaverelevant aktivitet, c) mål gir lengre utholdenhet i innsatsen, og d) mål påvirker prestasjon indirekte ved å føre til aktivering og eventuelt bruk av oppgaverelevante kunnskaper og strategier.

Viktigheten av å være fokusert på målet når man arbeider i team støttes av en rekke andre studier (Di Salvo, Nikkel & Monroe, 1989; Mosvick & Nelson, 1996; Myrsiades, 2000; Nixon & Littlepage, 1992). Man kan imidlertid spørre seg om medlemmene kan bli *for* fokuserte under teamarbeidet. Er det ikke lurt å tillate enkelte avsporinger som kan smøre interaksjonen mellom medlemmene i teamet? Kan man ikke tenke seg at det er en kurvelineær sammenheng mellom fokusert kommunikasjon og effektivitet i team, slik at for lite eller for mye fokusert kommunikasjon virker negativt inn på effektiviteten? Vi har i våre kvantitative analyser av toppledergruppemøter ikke funnet støtte for en slik sammenheng (Bang, Fuglesang & Ovesen, 2007). Vi tok imidlertid videoopptak av toppledergruppene vi studerte. Når jeg har sett gjennom disse videoene, synes det som at de diskusjonene som fungerer best, er der medlemmene stort sett holder seg fokusert til saken, men hvor man innimellom kommer med assosiasjoner eller innspill som kan falle på siden. Disse mindre avsporingene bringer imidlertid ikke debatten av sporet – man kommer raskt tilbake til saken,

enten gjennom selvdisciplin eller ved at noen i teamet (lederen eller andre) minner om hva temaet for diskusjonen var.

Hvis kommunikasjonen blir overfokusert på grunn av *gruppetenkning* (Janis, 1982), i den forstand at medlemmene ikke formidler hva de egentlig mener, fordi de ønsker å fremstå som enstemmige, vil dette sannsynligvis være dysfunksjonelt for teamets effektivitet. På den andre siden kan en hevde at gruppetenkning egentlig ikke dreier seg om hvorvidt medlemmene sporer av fra diskusjonen eller ikke; det dreier seg om hvorvidt man tør å være uenige med hverandre.

Arbeidsmåte (performance strategy)

Effektive team benytter arbeidsmåter som er godt tilpasset de oppgavene som teamet arbeider med (Hackman, 2002). I det følgende vil jeg fokusere på tre aspekter ved teamets arbeidsmåte som har vist seg som sentrale for teamets effektivitet:

- i hvilken grad teammedlemmene arbeider i «*team-modus*»
- i hvilken grad teamet benytter arbeidsmåter som gjør at det fullt ut *utnytter* det faktum at det er et team
- i hvilken grad teamet *tilpasser* arbeidsmåten sin til de ulike oppgavene det holder på med

1. *Å jobbe i «team-modus»*. Dette dreier seg om i hvilken grad medlemmene oppfører seg som om de er gjensidig avhengige medlemmer av et team, i stedet for som en samling enkeltindivider, og at de er i stand til å utvise det Hackman (2002) kaller «*group-level thinking*». Viser de gjennom måten de samspiller på, at de har forstått at de er avhengige av hverandre for å nå målet sitt, og at de derfor må tilpasse seg og koordinere handlingene sine med hverandre? Har de fått med seg at de ikke kan kjøre sololøp, uansett hvor dyktige de er som enkeltpersoner, både fordi oppgaven de står overfor, krever at de samordner innsatsen sin, og fordi de vil skape mye bedre resultater hvis de samarbeider? Dette poenget blir særlig tydelig i team som produserer rene kollektive resultater, for eksempel et band, et fotball-lag eller når en ledergruppe bruker lang tid på å diskutere en kontroversiell beslutning, for å sikre at samtlige i teamet har sterkt eierskap til den.

2. *Å utnytte at man er et team*. Dette dreier seg om at teamets medlemmer benytter arbeidsmetoder som utnytter det faktum at de er et team, og ikke en samling enkeltindivider, når de løser arbeidsoppgavene sine. Det er særlig tre forhold jeg vil trekke frem her.

For det første har medlemmene av et team muligheten for å *kompensere for hverandres svakheter (compensatory behavior) og spille på hverandres styrker* (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe, 1995), noe som blir særlig viktig hvis de er sammensatt av medlemmer med komplementære ferdigheter (Katzenbach & Smith, 1993). Ikke alle medlemmene trenger å være like gode på alt – det viktige er at teamet har noen som kan fylle den aktuelle funksjonen som skal til for at målet skal nås. Å kompensere for hverandres svakheter innebærer at man ikke trenger å være så redd for dårlige forslag eller innspill fra enkeltpersoner, så lenge man har andre teammedlemmer som kan komme med andre og bedre forslag. Å spille på hverandres styrker dreier seg om å utnytte og fordele arbeidsoppgavene i forhold til den enkeltes kompetanse, slik at teamet får maksimalt ut av de ressursene det har til rådighet. Skal medlemmene kunne kompensere for hverandres svakheter og spille på hverandres styrker, forutsetter det at de har kartlagt hverandres styrker og svakheter. DiStefano og Maznevski (2000) beskriver nettopp dette i sin MBI-modell («mapping, bridging, integrating»), hvor de viser hvordan team kan gå frem for i større grad å utnytte forskjellighetene mellom medlemmene.

For det andre har medlemmer av et team muligheten til å *hjelpes hverandre*, noe som forutsetter at de tør å spørre hverandre om hjelp, at de er oppmerksomme nok til å oppdage hvem i teamet som trenger hjelp, og at de er villige til å hjelpe hverandre (McIntyre & Salas, 1995). Mange teammedlemmer kvier seg for å be andre om hjelp, kanskje fordi de ikke vil fremstå som inkompetente, fordi de synes andre har nok å gjøre fra før, eller fordi de har opplevd at andre ikke er villige til å hjelpe dem når de spør. Det er derfor viktig at medlemmene vet at det er tillatt, og til og med ønskelig, at de ber hverandre om hjelp, og at de kan forvente å bli hjulpet hvis de spør. Arbeidsbelastningen vil til tider gjerne være ulik for teammedlemmene, og enkeltmedlemmer kan slite med deloppgaver som andre kollegaer har mer kompetanse på. I slike tilfeller blir det særlig viktig å hjelpe hverandre.

For det tredje har team mulighet til å drive *erfaringsdeling og utvikling* av medlemmene på en mye mer effektiv måte enn enkeltmedlemmer har, for eksempel ved at medlemmene arbeider sammen på deloppgaver, diskuterer hvordan de skal løse problemer som oppstår underveis, og i etterkant av oppgaveløsningen reflekterer over hva som gikk bra og hva som ikke fungerte så bra (West, 1996).

3. *Å tilpasse arbeidsmåten til arbeidsoppgavene.* Dette dreier seg om i hvilken grad teamet *tilpasser arbeidsmåten* til de ulike arbeidsoppgavene sine, i motsetning til å låse seg fast i én bestemt tilnærming (Hackman, 2002). Som forsker og organisasjonskonsulent har jeg observert en rekke

ledermøter gjennom de siste 20 årene Som tidligere nevnt består ledergruppenes sakstyper grovt sett av informasjonssaker, diskusjonssaker og beslutningssaker. Hver av disse sakstypene synes å ha bestemte utfordringer til arbeidsmåten. Utfordringen i informasjonssaker kan være å velge ut det som det er vesentlig å orientere om, formidle det på en måte som gjør at resten av ledergruppen forstår hva saken handler om, følge med når andre orienterer om en sak, og ikke starte lange diskusjoner. For diskusjonssaker kan det imidlertid være et poeng å diskutere saken grundig, og å ikke holde tilbake synspunktene sine selv om de ikke deles av andre, eller kan oppleves som upopulære. Her blir det vesentlig å få til divergerende prosesser, i den forstand at en får til å belyse saken fra mangle ulike vinkler (Ellinor & Gerard, 1998). For beslutningssaker kan derimot utfordringen være å konvergere, og å bli enige om noe som teamet som helhet kan stå bak. Mens det er viktig å ikke holde tilbake synspunktene sine i diskusjonssaker, vil beslutningssaker for enkelte kunne representere en utfordring når det gjelder å gi seg eller slutte å diskutere en sak. For den som leder møtet når beslutningssaker står på agendaen, vil det kunne være en utfordring å integrere de ulike synspunktene som har kommet frem i diskusjonen, på en slik måte at så mange som mulig opplever at de har et eierskap til den endelige beslutningen (Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995).

Forskjellighetsutnyttelse

For de aller fleste team vil medlemmene være forskjellige langs flere ulike dimensjoner: man er ikke like gamle, har ulik utdannelse, ulik erfaringsbakgrunn, og ulikt kjønn. I tillegg vil medlemmene ha forskjellige personligheter, verdier og holdninger, og ulike intellektuelle og mellommenneskelige ferdigheter (Jackson & Ruderman, 1995). Som nevnt tidligere i artikkelen er det mange forskere som hevder at det er lite fruktbart å undersøke hvorvidt mangfold hemmer eller fremmer teameffektivitet. I stedet har de fokusert på hva som skal til for at medlemmene skal greie å *utnytte det mangfoldet* som er til stede i teamet, og unngå at ulikhetene fører til spenninger og gnisninger mellom teamets medlemmer.

Det er særlig to forskningstradisjoner som har beskjeftiget seg med denne utfordringen. De kommer imidlertid ut med litt ulike svar på hvordan den kan takles. Den ene tradisjonen er anført av Karen Ann Jehn og kolleger (Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn & Chatman, 2000; Jehn & Mannix, 2001), og fokuserer på viktigheten av å stimulere til oppgavekonflikter når man skal utnytte teamets forskjelligheter. Innenfor denne tradisjonen har man gjennom en rekke studier funnet indikasjoner på at de mest effektive teamene er de som greier å ha et moderat nivå av oppgavekonflikter (saksmessige uenigheter mellom medlemmene), uten at

det utvikler seg relasjonskonflikter (fiendtligheter og negative spenninger) medlemmene imellom. Utfordringen blir dermed for teamets medlemmer å tørre å gå inn i og eksponere de forskjellighetene som er til stede i teamet, samtidig som de må gjøre dette på en måte som fører til at de ikke begynner å mislike hverandre. Teorien bak er at team som arbeider med komplekse oppgaver, der det ikke er noen klare kriterier for hva som er riktig løsning på oppgaven, og der det fins ulike perspektiver som bør belyses for at oppgaven skal behandles på en skikkelig måte, nettopp må sikre seg at disse perspektivene kommer fram. Lederteam som behandler komplekse strategisaker, er et typisk eksempel på en slik type gruppe.

I 2003 publiserte De Dreu og Weingart en meta-analyse av 30 empiriske studier som bygger på Jehn-tradisjonen, hvor de konkluderer med at resultatene på langt nær er så entydige som Jehn og hennes kolleger har antatt. For det første fant de at oppgavekonflikt i gjennomsnitt faktisk korrelerer *negativt* med sakseffektivitet ($r = -.23$), og ikke positivt, som Jehn og kollegene finner i sine studier. Det er derfor store sprik i funnene omkring nytten av oppgavekonflikt i grupper. For det andre fant de at korrelasjonen mellom oppgavekonflikt og relasjonskonflikt er svært høy ($r = .54$). Det er med andre ord lett å få med relasjonskonflikt på kjøpet hvis man har oppgavekonflikt, og vice versa. For det tredje fant de at oppgavekonflikt så å si uten unntak korrelerer negativt med relasjonskvalitet og individuell tilfredshet i gruppen. Man kan derfor hevde at folk i praksis har svært vanskelig for å skille oppgave- og relasjonskonflikt, og at prisen for å ha moderat grad av oppgavekonflikt er at relasjonskvaliteten og medlemmenes tilfredshet i gruppen blir dårligere.

van Knippenberg, De Dreu og Homan (2004) introduserer et alternativ til hvordan en kan utnytte mangfoldet i grupper. De foreslår at konflikter og uenigheter ikke er nødvendig for å utnytte forskjellene mellom teammedlemmene, men at *utforskning av oppgaverelevant informasjon* er nøkkelen. Med utforskning av oppgaverelevant informasjon mener de «the exchange of information and perspectives, individual-level processing of the information and perspectives, the process of feeding back the results of this individual-level processing into the group, and discussion and integration of its implications» (s. 1011). Utfordringen blir da hvordan man kan få gruppens medlemmer til å snakke sammen på en måte som stimulerer en åpen og ærlig «exchange of information and perspectives». Dette blir særlig utfordrende når medlemmene sitter med ulik informasjon, ulike perspektiver og ulike interesser i de sakene som diskuteres – noe som ikke er uvanlig i lederteam, fordi medlemmene av teamet representerer ulike avdelinger og har gjerne forskjellig utdannelse og erfaringsbakgrunn.

Innenfor forskningen på *dialogisk kommunikasjon* (Bohm, 1996; Ellinor & Gerard, 1998; Flick, 1998; Isaacs, 1999; Schein, 1993) og bruk av *konstruktive kontroverser* (Johnson & Johnson, 1989; Johnson, Johnson & Tjosvold, 2000; Tjosvold, 1985) har man nettopp vært opptatt av hvordan mennesker med helt ulike perspektiver, verdier og interesser kan snakke sammen og oppnå økt forståelse for hverandres syn, samt en integrasjon av perspektiver som i utgangspunktet syntes uforenlige. Denne typen kommunikasjon kjennetegnes av at man uttrykker sine synspunkter åpent og på en respektfull måte, at man lytter til, utforsker og prøver å forstå den andres syn, og at man forsøker å integrere de ulike synspunktene for å lande på nye løsninger som kan fungere bedre enn de opprinnelige forslagene (Ellinor & Gerard, 1998; Tjosvold & Poon, 1998).

Vi testet ut sammenhengen mellom denne typen kommunikasjon (heretter kalt dialog), ulike typer konflikt og teameffektivitet i ledergrupper i en studie av 75 norske ledergrupper (Bang & Sundal, 2007). Vi fant, i tråd med De Dreu og Weingart (2003) sin metastudie, at både oppgavekonflikt og relasjonskonflikt var *negativt* forbundet med teameffektivitet. Det var imidlertid en sterk positiv sammenheng mellom grad av dialogisk kommunikasjon og teameffektivitet i ledergruppene. Vi fant altså støtte for van Knippenberg, De Dreu og Homan (2004) sin antakelse om at utforskning av synspunkter gjennom en åpen og nysgjerrig dialog fungerer som en langt bedre prediktor for teameffektivitet enn graden av oppgavekonflikt.

Refleksivitet

Den engelske forskeren Michael West (1996) hevder at prestasjonene i team som driver med kompleks beslutningsfatning, først og fremst påvirkes av i hvilken grad medlemmene utøver *refleksivitet* i teamet. Refleksivitet innebærer at medlemmene åpent reflekterer over måten de fungerer på, og at de korrigerer kursen etter hva de oppdager gjennom sine refleksjoner. Logikken bak refleksivitet som effektivitetsfremmende faktor er at grupper lett sklir inn i mønstre for hvordan ting skal gjøres, uten at medlemmene – verken før mønsteret dannes, underveis eller etter at det er dannet – reflekterer over om dette mønsteret er hensiktsmessig eller ikke. Ideelt sett kunne en tenke seg at grupper som er dyktige på refleksivitet, ikke trenger å bry seg om andre effektivitetsfremmende faktorer: så lenge de er i stand til å oppdage og korrigere ineffektiv gruppefungering (som er essensen av refleksivitet), trenger de ikke kunnskap om hvilke andre forhold som påvirker teameffektiviteten. På den andre siden kan en hevde at det er lettere å reflektere over eget teams fungering hvis en har noen begreper og kategorier å reflektere rundt.

Selv om det foreløpig er gjort få empiriske studier av sammenhengen mellom refleksivitet og teameffektivitet, indikerer de studiene som er gjort, at denne sammenhengen er positiv (Carter & West, 1998; De Dreu, 2002; Schippers, Den Hartog, Koopman & Wienk, 2003; Tjosvold, Hui & Yu, 2003).

Om det er lite empirisk forskning på effekten av grupperefleksivitet, er det en mengde studier som omhandler et nær beslektet begrep, nemlig organisasjonslæring. Ifølge en av pionerene på dette feltet, Harvard-professoren Chris Argyris, skjer organisasjonslæring når «en mistilpasning mellom intensjoner og resultater identifiseres og korrigeres» (Argyris, 1992). Argyris og kolleger (Argyris, 1982, 1990, 1993; Argyris, Putnam & Smith, 1987; Argyris & Schön, 1996; Edmondson, 1999; Putnam, 1990) har gjennom en rekke studier av team og organisasjoner i USA, Europa og Asia dokumentert at det er en klar sammenheng mellom graden av organisasjonslæring og hvor godt team og organisasjoner fungerer. Edmondson (1999) fant for eksempel at læringsatferd i team var klart positivt korrelert med kvaliteten på teamets prestasjoner, og fungerte som mediator mellom teamets psykologiske tillit og teamprestasjonene. Hun fant altså at tillit i seg selv ikke predikerte kvaliteten på teamets prestasjoner, men at tillit mellom medlemmene var viktig for at de skulle tillate seg å gi og be om tilbakemeldinger, og åpent diskutere sine feil med de andre i teamet. Det er derfor rimelig å hevde at teamets evne til å reflektere over sin egen fungering, og å korrigere kursen når de oppdager mistilpasning mellom hva de ønsker å oppnå og hva de faktisk oppnår, er avgjørende for teameffektiviteten.

Avslutning

I denne artikkelen har jeg presentert en modell for teameffektivitet, basert på forskning som er gjort på feltet i løpet av de siste 30–40 årene. Oppsummert kan en kanskje si at det er tre overordnede faktorer som er sentrale for at lederteam skal fungere effektivt:

- *Enighet om hva slags resultater eller output teamet skal skape.* Medlemmene av teamet må ha en klar og omforent forståelse av hva de er til for, og hvilke resultater de er ansvarlige for å skape som team (output)
- *Prestasjonsfremmende forutsetninger og rammebetingelser.* Teamet må ha et sett av forutsetninger og rammebetingelser som støtter opp om effektiv teamfungering (input)

- *Hensiktsmessige gruppeprosesser.* Medlemmene av teamet må klare å samarbeide på måter som bidrar til effektiv måloppnåelse (prosess)

Det som slår meg når jeg har dukket ned i dette feltet, er hvor mange ulike faktorer forskere har studert, og hvor vanskelig det er å enes om en felles modell for hvilke faktorer som er de mest sentrale for effektiv teamfungering. I min gjennomgang av teamforskningen har jeg for eksempel identifisert over 150 variabler som ulike studier har vist er positivt assosiert med teameffektivitet. Ser vi på teamreview-artikler og oversiktsbøker over teamforskningen (se listen over publikasjoner i begynnelsen av artikkelen), kan det se ut som at alle forskere har sin favorittliste med teameffektivitetsfaktorer. Likevel vil jeg hevde at det har begynt å skje en konvergering på feltet, hvor vi i større grad har begynt å bygge på hverandres resultater, og hvor det er i ferd med å utkrystallisere seg noen variabler som oftere går igjen i ulike studier. Jeg håper denne artikkelen kan være et bidrag i en slik retning.

Henning Bang

Psykologisk institutt

Universitetet i Oslo

Postboks 1094 Blindern

0317 Oslo

Tlf 22 84 51 70 / 908 35 522

E-post henning.bang@psykologi.uio.no

Referanser

Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–665.

Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action. Individual and organizational*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.

- Argyris, C. (1992). *On organizational learning* (2. ed.). Malden, MA: Blackwell.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., Putnam, R. & Smith, D. M. (1987). *Action science. Concepts, methods and skills for research and intervention*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H., Fuglesang, S. L. & Ovesen, M. (2007). *Effectiveness in top management meetings: The role of goal clarity, focused communication and learning behavior*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, University of Oslo.
- Bang, H. & Sundal, T. N. (2007). *Effectiveness in management teams: The role of dialogue and conflict*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, University of Oslo.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345–381.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. London: Routledge.
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A. & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams. A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305–327.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E. & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R. A. Guzzo, E. Salas & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 333–380). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Carter, S. M., West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29(5), 583–601.
- Cohen, S. G. (1994). Designing effective self-managing work teams. In D. A. Johnson & M. M. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Theories of self-managing work teams* (Vol. 1, pp. 67–102). Stamford, Connecticut: JAI Press.

- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643–676.
- Comrey, A. L. (1953). Group performance in a manual dexterity task. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 207–210.
- Davies, H. T. O., Mannion, R., Jacobs, R., Powell, A. E. & Marshall, M. N. (2007). Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance. *Medical Care Research and Review*, 64(1), 46–65.
- De Dreu, C. K. W. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285–298.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Di Salvo, V. S., Nikkel, E. & Monroe, C. (1989). Theory and practice: A field investigation and identification of group members' perceptions of problems facing natural work groups. *Small Group Research*, 20(4), 551–567.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445–455.
- DiStefano, J. J. & Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1), 45–63.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Ellinor, L. & Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscovering the transforming power of conversation*. New York: John Wiley & Sons.
- Elsayed-Elkhouly, S. M., Lazarus, H. & Forsythe, V. (1997). Why is a third of your time wasted in meetings? *Journal of Management Development*, 16(9), 672–676.

- Flick, D. L. (1998). *From debate to dialogue: Using the understanding process to transform our conversations*. Boulder, CO: Orchid Publications.
- Forsyth, D. R. (2006). *Group dynamics*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Gerowitz, M. B., Lemieux-Charles, L., Heginbotham, C. & Johnson, B. (1996). Top management culture and performance in Canadian, UK and US hospitals. *Health Services Management Research*, 9, 69–78.
- Gist, M. E., Locke, E. A. & Taylor, M. S. (1987). Organizational behavior: Group, structure, process, and effectiveness. *Journal of Management*, 13, 237–257.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499–517.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. & Beaubien, J. M. (2002). A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819–832.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307–338.
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2 ed., Vol. 3, pp. 279–295). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. (Ed.). (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Harkins, S. G., Latane, B. & Williams, K. (1980). Social loafing: Allocating effort or taking it easy? *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(5), 457–465.
- Hirokawa, R. Y., Erbert, L. & Hurst, A. (1996). Communication and group decision-making effectiveness. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and decision making* (pp. 269–300). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.
- Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos* (2. ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 25, pp. 187–242). Oxford, England: Elsevier Science.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287–305.
- Jehn, K. A. & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management (Special Issue: Managing Conflict)*, 11(1), 56–73.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Tjosvold, D. (2000). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice* (pp. 65–85). San Francisco: Jossey-Bass.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Katerberg, R. & Blau, G. J. (1983). An examination of level and direction of effort and job performance. *Academy of Management Journal*, 26(2), 249–257.

- Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top. Unleashing the potential for both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D., K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60–84.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kozlowski, S. W. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Kravitz, D. A. & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936–941.
- LaFasto, F. & Larson, C. (2001). *When teams work best. 6000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Latane, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332–340.
- Lawler, E. E., III. (1999). Creating effective pay systems for teams. In E. Sundstrom & Associates (Eds.), *Supporting work team effectiveness. Best management practices for fostering high performance* (pp. 188–212). San Fransisco: Jossey-Bass.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R. & Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 803–811.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585–634.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Mahoney, T. A. (1990). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness, and change. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 13–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McGrath, J. E. & Kravitz, D. A. (1982). Group Research. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 195–230.
- McIntyre, R. M. & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo, E. Salas & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 9–45). San Francisco: Jossey-Bass.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A. & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27(2), 248–264.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A. M., Jr. (1995). *Designing team-based organizations. New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mosvick, R. K. & Nelson, R. B. (1996). *We've got to start meeting like this!* Indianapolis: Park Avenue Productions.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115, 2210–2227.
- Myrsiades, L. (2000). Meeting sabotage: Met and conquered. *Journal of Management Development*, 19(10), 870–885.
- Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness. Teamwork at the top. In D. A. Nadler & Associates (Eds.), *Executive teams* (pp. 21–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D. A., Spencer, J. L. & Associates (Eds.). (1998). *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Napier, R. W. & Gershenfeld, M. K. (1993). *Groups. Theory and Experience*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Neuman, G. A. & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376–389.
- Niederman, F. & Volkema, R. J. (1999). The effects of facilitator characteristics on meeting preparation, set up, and implementation. *Small Group Research*, 30(3), 330–360.
- Nixon, C. T. & Littlepage, G. E. (1992). Impact of meeting procedures on meeting effectiveness. *Journal of Business and Psychology* 6(3), 361–369.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21–37.
- Peeters, M. A. G., Van Tuijl, H. F. J. M., Rutte, C. G. & Reymen, I. M. M. J. (2006). Personality and team performance: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20(5), 377–396.
- Putnam, R. (1990). *Putting concepts to use: Re-educating professionals for organizational learning*. Unpublished doctoral dissertation. Harvard University.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme [Research on animate sources of power: The work of man]. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 2e série tome, XII, 1–40.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In E. Salas & R. W. Swezey (Eds.), *Teams: Their training and performance*. Westport, CT: Ablex Publishing.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779–802.
- Shea, G. P. & Guzzo, R. A. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In L. M. Hough & M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. ed., Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111.

- Skinner, B. F. (1957). *Verbal behavior*. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
- Terborg, J. R., Castore, C. & DeNinno, J. A. (1976). A longitudinal field investigation of the impact of group composition on group performance and cohesion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5), 782–790.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team. A guide for managers* (3 ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of Management*, 11(3), 21–37.
- Tjosvold, D., Hui, C. & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141–163.
- Tjosvold, D. & Poon, M. (1998). Using and valuing accounting information: Joint decision making between accountants and retail managers. *Group Decision and Negotiation*, 7(4), 327–345.
- Trice, H. M. & Beyer, J., M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tziner, A. E. (1988). Effects of team composition on ranked team effectiveness: The blocked fractional factorial design. *Small Group Behavior*, 19(3), 363–378.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Volkema, R. J. & Niederman, F. (1996). Planning and managing organizational meetings: An empirical analysis of written and oral communications. *The Journal of Business Communication* 33(3), 275–296.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145–180.

- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590–602.
- Webber, S. S. & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141–162.
- Weldon, E. & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *The British Journal of Social Psychology* 32(4), 307–334.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 555–579). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Williams, K., Harkins, S. G. & Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrant to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303–311.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Yeatts, D. E. & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams. A comparison of theory to practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.