

Dialog og effektivitet i ledergrupper

Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart

Dialog og effektivitet i ledergrupper

Denne studien viser en klar sammenheng mellom dialogisk kommunikasjon og kvaliteten på ledergruppens resultater. Vi vil hevde at dialog har en positiv effekt på teameffektivitet utover å redusere konfliktnivået i gruppen, fordi dialog stimulerer utforskning av gruppemedlemmenes ulike synspunkter.

Vi takker Scandinavian Leadership v/Arve Solheim og Gunnar Nordli for hjelp i datainnsamlingsfasen, Dag Erik Eilertsen og Helge Svare for verdifulle innspill til artikkelen og fire anonyme fagfeller for konstruktive tilbakemeldinger.

Det er i dag vanlig at organisasjoner benytter seg av ledergrupper på ulike nivåer for å styre og koordinere virksomheten (Nadler, Spencer & Associates, 1998). En ledergruppe består typisk av en overordnet leder og de lederne som rapporterer direkte til ham eller henne. Ledergruppen møtes jevnlig for å informere hverandre, sette i gang, koordinere og følge opp aktiviteter, diskutere og løse problemer, og fatte beslutninger.

Mange av sakene ledergruppen behandler, vil være komplekse, i den forstand at det fins ulike måter å løse saken på, at det hersker forskjellige syn på hva som er den rette løsningen, at de ulike løsningene ikke nødvendigvis er forenlige med hverandre, og at det er beheftet med usikkerhet om måten man diskuterer saken på, faktisk fører frem til en løsning (Campbell, 1988; Edmondson, Roberto & Watkins, 2003). I tillegg vil medlemmene av ledergruppen være ulike. De vil være forskjellige som personer (personlighet, kjønn, alder, etnisitet), representere hver sin del av organisasjonen og ha ulik fagbakgrunn (Jackson & Ruderman, 1995; van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Ledergruppemedlemmene vil også sitte med ulik informasjon og ulike interesser i mange av sakene, og de kan vurdere sakene på forskjellige måter (Edmondson et al., 2003). De siste 20 års forskning på effekten av ulikhet og uenigheter mellom medlemmene av en arbeidsgruppe tyder på at heterogenitet er et tveegget sverd. På den ene siden kan ulikhet og uenighet medføre at diskusjonene blir grundigere og mer kreative. På den andre siden kan det øke sjansen for personlige gnisninger og destruktive konflikter mellom medlemmene (De Dreu & Weingart, 2003; Jackson, Joshi & Erhardt, 2003; Milliken & Martins, 1996; van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998).

Det er viktig å drive nysgjerrig utforskning av de andres synspunkter, men også å bruke denne nye innsikten når man selv fremmer egne synspunkter

Utfordringen for mange ledergrupper blir derfor hvordan medlemmene kan kommunisere med hverandre slik at forskjeller i synspunkter blir utnyttet og fører til bedre resultater for ledergruppen, i stedet for å bli en kilde til irritasjon og gnisninger. Målet med denne studien er å undersøke hvorvidt en dialogisk kommunikasjonsform mellom medlemmene er positivt assosiert med kvaliteten på ledergruppens resultater. I et videre perspektiv ønsker vi at studien skal generere økt kunnskap om dialogens betydning for alle typer problemløsnings- og beslutningsgrupper (for eksempel prosjektgrupper og veiledningsgrupper), som ledergrupper kan betraktes som et eksempel på (Bang, 2008).

Fra sakskonflikt til dialog

En mulig løsning på denne kommunikasjonsutfordringen kan være å ha et diskusjonsklima i ledergruppen hvor det er stor toleranse for at medlemmene har forskjellige meninger og er uenige med hverandre, samtidig som gruppen preges av lite relasjonskonflikt. Det har i de siste 15 årene vært gjort en rekke empiriske studier av sammenhengen mellom sakskonflikter («task conflict» eller «cognitive conflict»), relasjonskonflikter («relationship conflict» eller «affective conflict») og effektivitet i ledergrupper. Teameffektivitet har gjerne vært definert som kvaliteten på gruppens prestasjoner, enten det dreier seg om saksresultater (kvaliteten på de tjenester eller produkter gruppen produserer) eller personresultater (gruppefølelse og tilfredshet i gruppen) (Hackman, 1990). Resonnementet har vært at grupper som har et moderat nivå av sakskonflikt, samtidig som de opprettholder et lavt nivå av relasjonskonflikt, vil greie å utnytte forskjellighetene mellom medlemmene bedre enn grupper som enten har mye sakskonflikt og relasjonskonflikt eller lite sakskonflikt og relasjonskonflikt. De vil dermed kunne oppleve grundigere diskusjoner av komplekse saker, og bedre kvalitet på de beslutningene gruppene fatter (se for eksempel Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois III, 1997b; Hjertø, 2006; Jehn, 1995; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn & Chatman, 2000; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999).

Forskningsresultatene har imidlertid vist seg å sprike på dette området. I 2003 publiserte De Dreu og Weingart (2003) en metastudie som gjennomgikk resultatene fra 30 empiriske studier av sammenhengen mellom konflikt og ulike indikatorer på teameffektivitet. Konklusjonen fra denne metastudien var at både sakskonflikt og relasjonskonflikt er negativt assosiert med kvaliteten på gruppens saksresultater (gjennomsnittskorrelasjoner på henholdsvis $-.23$ og $-.22$), og at de to formene

for konflikt i relativt liten grad differensieres fra hverandre (gjennomsnittlig korrelasjon mellom sakskonflikt og relasjonskonflikt på .54). Det synes altså som at sakskonflikt og relasjonskonflikter ofte går hånd i hånd, og at en del ledergrupper har problemer med å skille disse to formene for konflikt. I tillegg ser det ut til at uenigheter på saksplanet er like negativt for teamets effektivitet som uenigheter på relasjonsplanet. Selv om enkelte studier finner en svak positiv sammenheng mellom sakskonflikter og teameffektivitet, kan det derfor stilles spørsmål ved om nøkkelen til utnyttelse av ledergruppens forskjellighet ligger i å skape et høyt nivå av sakskonflikt.

Et alternativ til å øke graden av sakskonflikt i gruppen kan være å *skape et klima hvor man stimuleres til en nysgjerrig utforskning av hverandres synspunkter* når man diskuterer komplekse saker. Denne løsningen er i tråd med van Knippenberg, de Dreu og Homan (2004), som hevder at

performance does not benefit from conflict and dissent per se but from the process that conflict and dissent is assumed to promote: the deep-level and creative processing of diverse information and viewpoints. [...] Accordingly, we propose that elaboration of task-relevant information is the primary process underlying the positive effects of diversity on performance (s. 1011)

En måte å snakke sammen på som nettopp vektlegger nysgjerrig utforskning av hverandres synspunkter, er *dialog*. Ordet dialog kommer fra de greske ordene *dia* (gjennom) og *logos* (ord, tale, fornuft, mening). Det dreier seg altså om noe som oppstår gjennom fornuftig tale, og hvor det gjerne er underforstått at det som oppstår, er økt innsikt eller kunnskap (Svare, 2006). Den norske filosofen Helge Svare definerer dialog som «en samtale mellom to eller flere personer preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid» (Svare, 2006, s. 7). William Isaacs, som grunnla Dialog-prosjektet ved det anerkjente universitetet MIT i USA, definerer dialog som «a shared inquiry, a way of thinking and reflecting together» (Isaacs, 1999, s. 9). Partene i en dialog vil typisk forsøke å lære av hverandre, utforske og prøve å sette seg inn i hva som ligger bak hverandres synspunkter, sette vurderingene sine på vent, akseptere at man har forskjellige synspunkter og forsøke å skape felles grunn på basis av det som kommer frem i dialogen (Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1999). Denne måten å samtale på kan betraktes som et alternativ til mer tradisjonelle debatter, hvor poenget gjerne er å få rett eller å vinne over den andre, i stedet for å utforske hverandres ståsted og finne nye løsninger som ivaretar flere av perspektivene i debatten. Ifølge Flick (1998) vil en dialogisk samtaleform bidra til at medlemmene

får større respekt for hverandre, åpent deler sine synspunkter med hverandre, og at de får en dypere forståelse av hverandres perspektiver, virkelighetsoppfatninger og verdier.

Jo flere mennesker som er til stede i et ledermøte, desto større er sjansen for at diskusjonen avsporer, at man misforstår hverandre, og at enkelte medlemmer melder seg ut av diskusjonen

Kanskje nøkkelen til utnyttelse av ledergruppens forskjellighet, og derigjennom økt teameffektivitet, ligger i en dialogisk kommunikasjonsform mellom medlemmene?

Sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet

Hackman (1990, 2002) hevder at teameffektivitet kan vurderes langs tre dimensjoner:

- I hvilken grad teamet skaper merverdi for de som gjør bruk av teamets saksresultater
- I hvilken grad teamet skaper merverdi for seg selv som team, slik at medlemmenes evne til å arbeide sammen som et team øker
- I hvilken grad teamet skaper merverdi for sine enkelte medlemmer, slik at medlemmene kjenner tilfredshet og føler at de lærer noe av å delta i teamet

Den første dimensjonen dreier seg om kvaliteten på de *saksresultatene* teamet produserer. For en ledergruppe kan dette dreie seg om hvor effektiv gruppen er til å få ting gjort, kvaliteten på de diskusjonene gruppen har og de beslutningene de fatter, samt hvor dyktig ledergruppen er til å gjennomføre disse beslutningene (Jehn et al., 1999; Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995). Den andre dimensjonen dreier seg om *gruppefølelsen* som har utviklet seg mellom medlemmene i teamet (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001; Korsgaard et al., 1995; Smith, Smith, Olian, Sims & et al., 1994), som igjen er med på å definere i hvilken grad medlemmene kjenner seg som et kollektiv eller et lag, i motsetning til som en samling enkeltindivider. For en ledergruppe kan dette omhandle i hvilken grad medlemmene er stolte av gruppen, hvor sterkt knyttet til gruppen de føler seg og hvor sammensveiset de opplever at ledergruppen er. Den tredje dimensjonen omhandler *medlemmenes tilfredshet* ved å være med i teamet (Jehn et al., 1997), og dreier seg om i hvilken grad medlemmene opplever det som engasjerende og som personlig og faglig tilfredsstillende å arbeide i ledergruppen.

Disse tre dimensjonene er naturlig nok ikke uavhengige av hverandre, og flere studier viser en stor grad av samvariasjon mellom dem. Denne samvariasjonen er særlig tydelig når dimensjonene måles som selvrapporterte variabler. Schippers, Den Hartog, Koopman og Wienk (2003) rapporterer for eksempel om korrelasjoner fra .57 til .74 mellom de tre teameffektivitetsdimensjonene. De er likevel såpass innholdsmessig forskjellige at vi velger å behandle dem som tre separate variabler i denne studien.

I de siste 40 årene er det gjort en rekke studier av faktorer som påvirker teameffektivitet i ulike typer grupper (se bøker og oversiktsartikler fra Bettenhausen, 1991; Cohen & Bailey, 1997; Gladstein, 1984; Guzzo & Dickson, 1996; Hackman, 2002; Kozlowski & Ilgen, 2006; Levine & Moreland, 1990; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008; McGrath & Kravitz, 1982; Stewart, 2006; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990; Thompson, 2008). Det er imidlertid slående at vi ikke finner en eneste empirisk studie av sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet, til tross for at dialog er beskrevet av mange forskere som helt vesentlig for å unngå å havne i fastlåste vinne–tape-debatter og for å få til læring og utvikling i grupper og organisasjoner (se for eksempel Bohm, 1996; Ellinor & Gerard, 1998; Flick, 1998; Isaacs, 1993, 1999; Jabri, 2004; Mazutis & Slawinski, 2008; Schein, 1993). Det er riktignok gjort en del empiriske studier av en kommunikasjonsmåte som er beslektet med dialog, nemlig «konstruktive kontroverser» (Johnson, Johnson & Tjosvold, 2000). Dette begrepet skiller seg imidlertid fra dialog ved at målet i konstruktive kontroverser er å oppnå enighet, mens målet i dialog er økt erkjennelse eller forståelse for hverandres synspunkter – *ikke* nødvendigvis å bli enige.

I denne studien vil vi undersøke hvilken betydning en dialogisk kommunikasjonsform har for hvordan ledergrupper presterer. Et klima preget av nysgjerrig utforskning av medlemmenes synspunkter synes særlig viktig å få til i ledergrupper, hvor beslutningene som fattes, kan ha store konsekvenser for bedriften, ansatte og samfunnet rundt, og der medlemmene i mange tilfeller sitter med ulike perspektiver og synspunkter på sakene som behandles (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984; Nadler, 1998).

På basis av teorien om dialog foreslår vi at dialog vil være positivt assosiert med alle tre dimensjoner av teameffektivitet i ledergrupper. Vi setter derfor opp følgende hypoteser:

Hypotese 1a: Det er en positiv sammenheng mellom graden av dialog og kvaliteten på saksresultatene i ledergrupper

Hypotese 1b: Det er en positiv sammenheng mellom graden av dialog og gruppefølelse i ledergrupper

Hypotese 1c: Det er en positiv sammenheng mellom graden av dialog og medlemmenes tilfredshet med å delta i ledergruppen

I tillegg til å være positivt assosiert med effektivitet i ledergruppen vil vi foreslå at dialog er negativt relatert til graden av konflikt i gruppen. Dialog er en velbrukt metode i konfliktløsning både på internasjonalt plan og i organisasjoner (Isaacs, 1993, 1999), og hevdes å føre til at forekomsten av konflikt reduseres (Ellinor & Gerard, 1998). Svare (2006) sier for eksempel at «i konfliktforebyggende og konfliktløsende arbeid er dialogen det fremste arbeidsredskapet» (s. 16). Det synes altså rimelig å anta at graden av dialogisk kommunikasjon samvarierer negativt med graden av konflikt i en gruppe – jo mer dialog, desto mindre konflikt. Som nevnt tidligere fant De Dreu & Weingart (2003) i sin metastudie at sakskonflikt og relasjonskonflikt korrelerer høyt med hverandre. Vi foreslår derfor at dialog er negativt assosiert med både sakskonflikt og relasjonskonflikt.

Hypotese 2: Det er en negativ sammenheng mellom dialog og sakskonflikt, og mellom dialog og relasjonskonflikt

Hvis dialog er negativt assosiert med sakskonflikt og relasjonskonflikt, og sakskonflikt og relasjonskonflikt er negativt assosiert med teameffektivitet (De Dreu & Weingart, 2003), er det en mulighet for at konfliktnivået i gruppen fungerer som mediator mellom dialog og teameffektivitet. Kan det med andre ord være at dialog i seg selv ikke påvirker teameffektiviteten, men at dialog reduserer konfliktnivået i gruppen, og at det er det reduserte konfliktnivået som bidrar til økt teameffektivitet?

Vi tror ikke det. Vi vil hevde at dialog har en positiv effekt på teameffektivitet utover å redusere konfliktnivået i gruppen, fordi dialog er en måte å snakke sammen på som stimulerer utforskning av gruppemedlemmenes ulike synspunkter, og som derigjennom kan skape grundigere, mer informerte og mer kreative løsninger på komplekse problemer. Dialog som samtaleform i ledergrupper har som primært formål å *utforske* ulike syn – ikke nødvendigvis å blegge eventuelle konflikter. Vi foreslår derfor at sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet *ikke* medieres av graden av saks- eller relasjonskonflikt. For at man skal kunne argumentere for eksistensen av en mediatoreffekt, hevder Baron og Kenny (1986) at fire betingelser må være til stede:

a at det er en sammenheng mellom prediktorvariabel og kriterievariabel – dialog og teameffektivitet (se hypotese 1a, b og c)

b at det er en sammenheng mellom prediktorvariabel og mediator – dialog og sakskonflikt/relasjonskonflikt (se hypotese 2)

c at det er en sammenheng mellom mediator og kriterievariabel – sakskonflikt/relasjonskonflikt og teameffektivitet (se (De Dreu & Weingart, 2003)

d at effekten av prediktorvariabelen blir borte (fullstendig mediering) eller signifikant redusert (delvis mediering) når man kontrollerer for mediatorvariabelen

Vi tror at Baron og Kennys tre første kriterier vil oppfylles, men at deres fjerde kriterium – at sammenhengen mellom prediktorvariabelen og kriterievariabelen forsvinner eller reduseres vesentlig når man kontrollerer for mediatoren – ikke vil oppfylles. Dermed vil heller ikke oppgavekonflikt eller relasjonskonflikt fungere som mediator i relasjonen mellom dialog og teameffektivitet.

Hypotese 3a: Sammenhengen mellom dialog og kvaliteten på saksresultatene i ledergrupper vil ikke endre seg vesentlig når man kontrollerer for sakskonflikt og relasjonskonflikt

Hypotese 3b: Sammenhengen mellom dialog og gruppefølelse i ledergrupper vil ikke endre seg vesentlig når man kontrollerer for sakskonflikt og relasjonskonflikt

Hypotese 3c: Sammenhengen mellom dialog og medlemmenes tilfredshet med å delta i ledergruppen vil ikke endre seg vesentlig når man kontrollerer for sakskonflikt og relasjonskonflikt

Metode

Utvalg og prosedyre

Studien er basert på et spørreskjema som ble sendt ut til 530 ledere fra 75 ledergrupper i 35 norske foretak. En ledergruppe ble i spørreskjemaet definert som en gruppe ledere som rapporterer til en overordnet leder, som møtes regelmessig, og som oppfatter seg selv som en ledergruppe i organisasjonen (McIntyre, 1998). Ledergruppene ble rekruttert gjennom et norsk konsulentselskap som hadde arbeidet med bedriftene de hørte til. Konsulentselskapet hadde imidlertid ikke gitt noen av ledergruppene trening i dialogisk kommunikasjon. Bedriftene representerte en rekke ulike bransjer og

fagdisipliner (for eksempel entreprenørselskap, elektronikk, teknisk installasjon, varehandelskjede, militære enheter, energiselskap, direktorater og forskningsinstitusjoner).

81 % (431 ledere) besvarte spørreskjemaet. 65 % av ledergruppene var fra privat sektor, mens 35 % var fra offentlig sektor. 45 % av ledergruppene var toppledergrupper, mens 55 % befant seg på nivå 2 eller 3 i organisasjonen. Det var i snitt 6,7 ledere i hver ledergruppe ($SD = 2,9$), og gjennomsnittlig fartstid i ledergruppen var 2,7 år ($SD = 1,2$). Det var imidlertid stor variasjon mellom medlemmene innenfor hver ledergruppe når det gjaldt hvor lang fartstid de hadde. Kun 6 % av ledergruppene (fire ledergrupper) hadde medlemmer med like lang fartstid i gruppen. 82 % av lederne var menn. 53 % av ledergruppene besto utelukkende av mannlige ledere, mens resten av ledergruppene (47 %) besto av både kvinner og menn.

Ledergruppene hadde akseptert å delta i forskningsprosjektet mot å få tilbake en rapport om hvordan de fungerte som ledergruppe på de dimensjonene vi målte. Alle lederne som deltok i undersøkelsen, fikk tilsendt en e-post med lenke til en nettbasert spørreundersøkelse, bestående av spørsmål som målte de ulike variablene i studien.

Operasjonalisering av variablene

Utsagnene i spørreskjemaet ble besvart på en 7-punkts Likert-skala, hvor 1=Helt uenig og 7=Helt enig. Vi gjennomførte en pilotundersøkelse med fem ledergrupper før de endelige leddene til spørreskjemaet ble valgt ut. Gjennom denne forundersøkelsen luket vi ut ledd med lav varians og ledd som ble opplevd som vanskelige å forstå av respondentene.

Dialog. Vi har ikke funnet noen verktøy som måler grad av dialogisk kommunikasjon i grupper. Vi konstruerte derfor en skala på basis av dialogbegrepet slik det defineres hos Ellinor og Gerard (1998), Isaacs (1993, 1999) og Schein (1993). Dialogskalaen består av følgende seks ledd: a) Måten vi diskuterer på i ledergruppen, viser at vi virkelig tror vi kan lære noe av hverandre, b) Jeg føler at andre i ledergruppen respekterer min kompetanse, selv når de er uenige med meg, c) Det hender jeg føler meg nedvurdert av enkelte andre i ledergruppen når vi diskuterer saker (snudd), d) Ledergruppens medlemmer prøver som regel å utforske hverandres ideer og synspunkter, e) Når noen fremmer kontroversielle eller uforståelige synspunkter i ledergruppen, bruker vi tid på å utforske hva som ligger bak disse synspunktene, og f) Vi prøver sjelden å bygge på hverandres ideer i ledergruppen (snudd). Cronbachs alpha for skalaen er .83.

Det å tro at man kan lære noe av kollegene i ledergruppen, å vise respekt for hverandre, å utforske hverandres synspunkter og å bygge på hva andre sier i ledermøtene, øker sjansen for at ledergruppen skaper gode resultater

Sakskonflikt og relasjonskonflikt. Sakskonflikt og relasjonskonflikt ble målt ved hjelp av en modifisert versjon av Jehns (1995) to intragruppekonsflikt-skalaer – «task conflict» og «relationship conflict». Jehn (1995) definerer sakskonflikt som «uenighet mellom gruppemedlemmer om innholdet i oppgavene som utføres, herunder forskjellighet i synspunkter, ideer og meninger» (s. 258, vår oversettelse). Skalaen som måler sakskonflikt, består av fire ledd: a) Vi uttrykker ofte svært ulike ideer og syn på de sakene vi diskuterer, b) Det er ofte uenigheter når vi diskuterer saker i vår ledergruppe, c) Det er så å si aldri uenigheter om hvordan man skal forstå en sak i vår ledergruppe (snudd), d) Det er så å si aldri uenigheter om hva som er den beste løsningen i en sak i vår ledergruppe (snudd). Cronbachs alpha for skalaen er .81.

Relasjonskonflikt defineres som «mellommenneskelige uforenligheter mellom gruppemedlemmer, som typisk innebærer spenninger, fiendtlighet og irritasjon mellom medlemmer i en gruppe» (Jehn, 1995, s. 258, vår oversettelse). Fire ledd måler relasjonskonflikt: a) Det er en del frustrasjoner mellom medlemmene av ledergruppen under ledermøtene, b) Det eksisterer en del personlige gnisninger mellom folk i ledergruppen, c) Det er en god del spenninger mellom folk i vår ledergruppe, og d) Det er en god del relasjonskonflikter blant medlemmene i vår ledergruppe. Cronbachs alpha for skalaen er .93.

Teameffektivitet. Teameffektivitet – kvaliteten på saksresultater, gruppefølelse og medlemmenes tilfredshet – ble målt som tre separate variabler, som alle ble vurdert av medlemmene selv. Skalaen som måler *saksresultater*, bygger på Jehn, Northcraft og Neales (1999) skala «Perception of group performance», samt deler av Amasons (1996) skala «Decision quality». Den består av fire ledd: a) Jeg er meget fornøyd med de resultatene vi skaper i ledergruppen, b) Ledergruppen er svært effektiv med å få ting gjort, c) Det skjer sjelden at vi fatter dårlige beslutninger i ledergruppen, d) Ledergruppen er svært dyktig til å gjennomføre sine beslutninger. Cronbachs alpha for skalaen er .89.

Gruppefølelse måles gjennom en modifisert versjon av Jehn et al.s (1999) to skalaer «commitment» og «group longevity». Skalaen består av seks ledd, og reflekterer tre fasetter av gruppefølelse (Jehn et al., 1999; Mullen & Copper, 1994): stolthet av gruppen, tilknytning til gruppen og ønske om å forbli i gruppen. Leddene er: a) Jeg er stolt av ledergruppen jeg er medlem av, b) Det

hender jeg rakker ned på ledergruppen min når jeg snakker med andre (snudd), c) Jeg føler meg sterkt knyttet til ledergruppen jeg er medlem av, d) Ledergruppen vår er en sterkt sammensveiset gruppe, e) Hvis det er opp til meg, jobber jeg fortsatt i denne ledergruppen om tre år, og f) Innimellom skulle jeg ønske jeg ikke var medlem av denne ledergruppen (snudd). Cronbachs alpha for skalaen er .83.

Vi har ikke funnet noen skala som direkte reflekterer Hackmans (2002) definisjon av *Tilfredshet*. Han definerer denne dimensjonen av teameffektivitet som at «gruppeerfaringen i det store og hele bidrar positivt til de enkelte medlemmenes læring og personlige trivsel» (s. 28, vår oversettelse). Vi utviklet en skala bestående av fire ledd som reflekterer denne definisjonen: a) Jeg opplever det som svært tilfredsstillende å jobbe i ledergruppen, b) Jeg opplever det som faglig utbytterikt å delta i denne ledergruppen, c) Deltakelse i denne ledergruppen bidrar til at jeg utvikler meg som leder, d) Det gir meg energi å delta i ledermøtene våre. Cronbachs alpha for skalaen er .88.

Måling av gruppefenomener

Et gruppefenomen kan kun måles gjennom observasjon eller ved aggregering av individdata. Observasjonene kan utføres av ytre eller indre observatører (gruppemedlemmene selv). Vi har i denne studien valgt å bruke observasjon som metode, og gruppemedlemmene som observatører (informanter) av de fenomenene vi studerer. For at dette skal resultere i et meningsfylt mål på gruppefenomenene og rettferdiggjøre bruk av ledergruppen som observasjonsenhet, må det være konsistens mellom gruppemedlemmenes svar innenfor den enkelte ledergruppe. Vi regnet derfor ut interrater-enigheten (Rwg) mellom ledergruppens medlemmer for samtlige av variablene våre (James, Demaree & Wolf, 1984). Det synes å ha etablert seg en standard for at Rwg bør være over .70 for å vise tilfredsstillende interrater-enighet innenfor gruppen (Lance, Butts & Michels, 2006). Fire av våre seks variabler har en Rwg over .70, mens Relasjonskonflikt og Tilfredshet hadde marginalt lavere Rwg (henholdsvis .66 og .68).

Kontrollvariabler

Da studier har vist at gruppestørrelse og kvinneandel i gruppene kan påvirke gruppeprosesser og teameffektivitet (for eksempel Holter, Svare & Egeland, 2008; Ingham, Levinger, Graves & Peckham, 1974; Jehn et al., 1997; Steiner, 1972), ønsket vi å kontrollere for disse to variablene i analysene våre. I tillegg har vi kontrollert for om ledergruppene er fra offentlig eller privat sektor, og om de er toppledergrupper eller om de befinner seg på lavere nivåer i organisasjonen.

Analysene ble gjort i SPSS versjon 16.0. Vi har brukt lineær regresjonsanalyse for å teste hypotesene om sammenhengen mellom dialog, konflikt og teameffektivitet.

Resultater

Som det fremgår av tabell 1, er de tre teameffektivitetsmålene saksresultater, gruppefølelse og tilfredshet relativt høyt korrelert med hverandre (r varierer mellom .74 og .82, $p < .001$).

Kontrollvariablene kvinneandel og sektor (offentlig eller privat) er ikke signifikant korrelert med noen av de andre variablene i studien. Kontrollvariabelen gruppestørrelse korrelerer signifikant med tre variabler:

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom kontrollvariabler, dialog, konflikt og teameffektivitet i 75 ledergrupper.

Variabler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Kontrollvariabler</i>										
1. Gruppestørrelse										
2. Sektor	-.03	–								
3. Kvinneandel	.01	-.08	–							
4. Ledergruppe	-.05	-.18	.00	–						
<i>Prediktorvariabler</i>										
5. Dialog	-.26*	-.17	-.02	-.14	–					
6. Sakskonflikt	.31**	-.04	-.11	.32**	-.49***	–				
7. Relasjonskonflikt	.20	.03	-.02	.15	-.70***	.64***	–			
<i>Kriterievariabler</i>										
8. Saksresultat	.14	-.03	.20	-.08	.69***	-.59***	-.51***	–		
9. Gruppefølelse	.12	.01	.11	-.17	.69***	-.52***	-.50***	.76***	–	
10. Tilfredshet	-.20	-.11	.16	-.17	.71***	-.45***	-.43***	.74***	.82***	–
Gjennomsnitt	6.69	.65	.11	.45	4.88	4.17	2.96	4.61	5.46	5.18
Standardavvik	2.01	.48	.16	.50	.53	.65	.98	.68	.60	.64

NOTE: *** $p < .001$ (2-halet); ** $p < .01$ (2-halet); * $p < .05$ (2-halet).

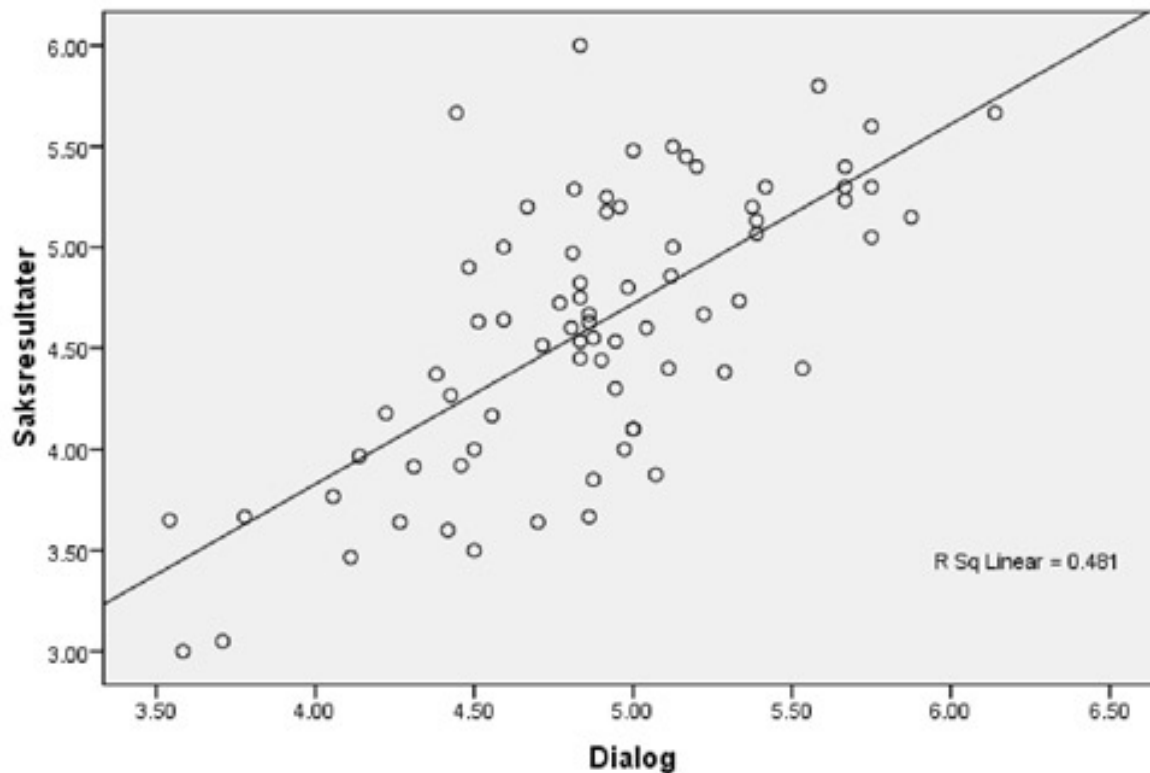
- dialog ($r = -.26$, $p < .05$) – jo større ledergruppe, desto mindre dialog

- sakskonflikt ($r = .31, p < .01$) – jo større ledergruppe, desto mer sakskonflikt
- ledergruppenivå ($r = .38, p < .01$) – toppledergrupper har en tendens til å være større enn ledergrupper på lavere nivåer i organisasjonen.

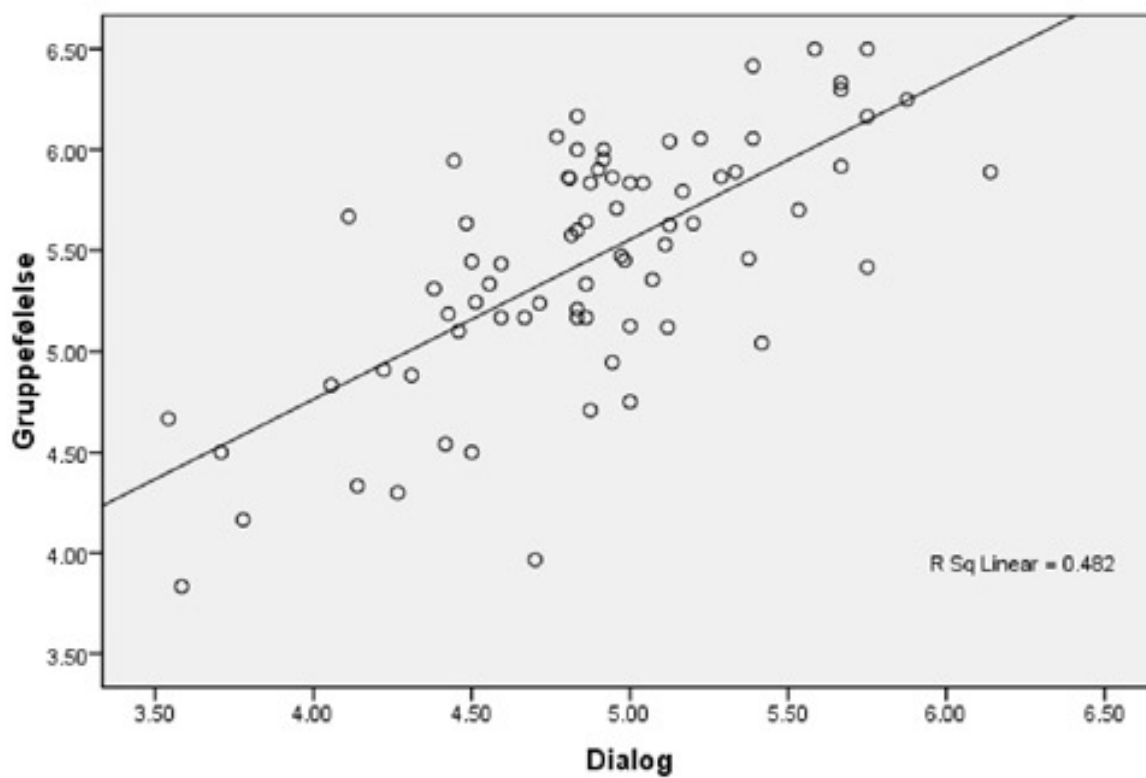
Kontrollvariabelen ledergruppenivå korrelerer i tillegg signifikant med sakskonflikt ($r = .32, p < .01$) – graden av sakskonflikt er større for toppledergrupper enn for ledergrupper på lavere nivåer i organisasjonen.

For å undersøke sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet (hypotese 1a, 1b og 1c), gjorde vi først en samvariasjonsanalyse hvor vi plottet hver av ledergruppens skårer på dialog og teameffektivitet inn på to akser. Som vi ser av figur 1, 2 og 3, er det en klart positiv sammenheng mellom dialog og hver av de tre teameffektivitetsvariablene. Vi legger også merke til at det ikke er noen av ledergruppene som preges av lite dialog, som samtidig har gode saksresultater, sterk gruppefølelse eller høy tilfredshet. Det er heller ingen av ledergruppene med høy grad av dialog som samtidig har dårlige saksresultater, svak gruppefølelse eller lav tilfredshet blant medlemmene.

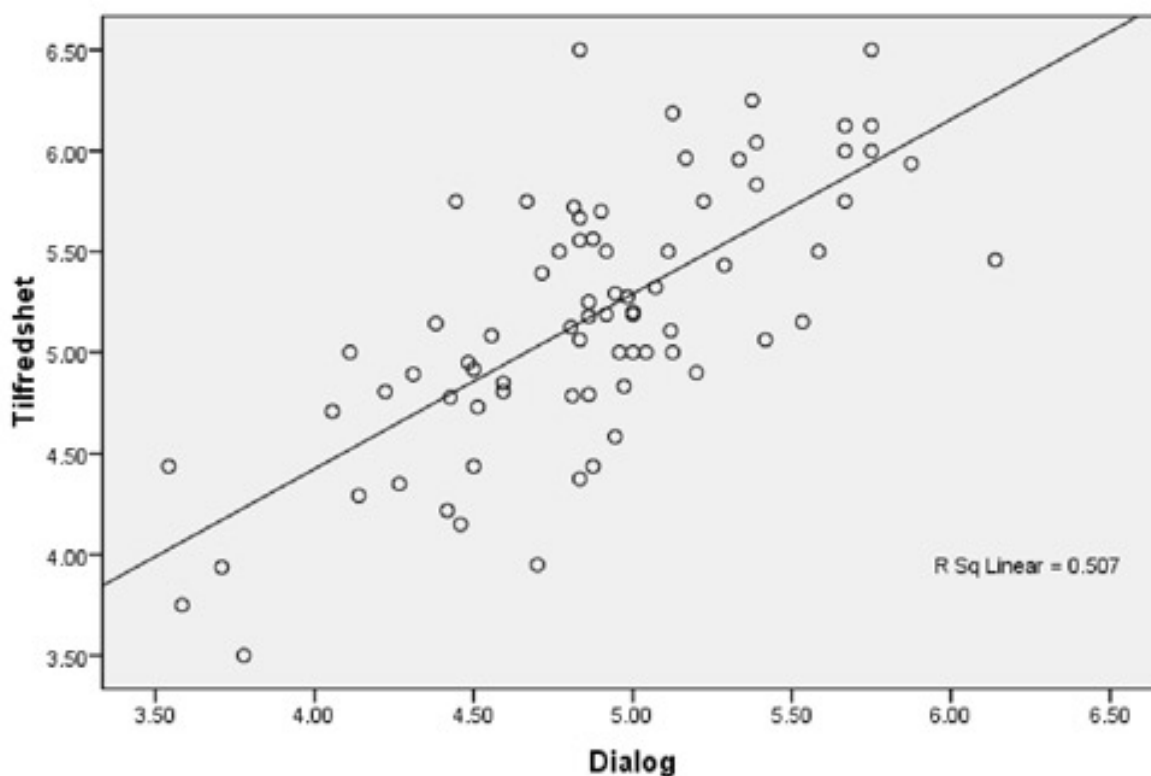
Figur 1. Sammenhengen Mellom Dialog Og Saksresultater For De 75 Ledergruppene.



Figur 2. Sammenhengen mellom dialog og gruppefølelse for de 75 ledergruppene.



Figur 3. Sammenhengen mellom dialog og tilfredshet for de 75 ledergruppene.



Deretter gjennomførte vi lineær regresjonsanalyse med dialog som prediktor og hver av de tre teameffektivitetsdimensjonene som kriterievariabler. Gruppestørrelse, sektor, kvinneandel og ledergruppenivå ble først introdusert i regresjonsanalysen som kontrollvariabler, og deretter introduserte vi dialog som prediktorvariabel. Som vi ser i tabell 2, fant vi støtte for hypotesene 1a, 1b og 1c. Dialog er signifikant og sterkt positivt assosiert med både saksresultater ($= .73, p < .001$), gruppefølelse ($= .74, p < .001$) og tilfredshet ($= .71, p < .001$), når vi kontrollerer for gruppestørrelse, sektor, kvinneandel og ledergruppenivå.

Tabell 2. Resultater fra hierarkisk regresjonsanalyse^a av hypotese 1a, 1b og 1c (N=75).

	#	t	R ²	R ²
<i>Kriterievariabel:</i>				
<i>Saksresultater</i>				
Steg 1				
Kontrollvariabler			.06	.06
Gruppestørrelse	-.13	-1.06		
Sektor	-.02	-.18		
Kvinneandel	.20	1.73		

Tabell 2. Resultater fra hierarkisk regresjonsanalyse^a av hypotese 1a, 1b og 1c (N=75).

Ledergruppenivå	-.03	-.26		
Steg 2 Dialog (hypotese 1a)	.73***	8.52	.54	.48***
<i>Kriterievariabel: Gruppefølelse</i>				
Steg 1 Kontrollvariabler			.04	.04
Gruppestørrelse	-.06	-.47		
Sektor	-.01	-.10		
Kvinneandel	.11	.90		
Ledergruppenivå	-.15	-1.17		
Steg 2 Dialog (hypotese 1b)	.74***	8.42	.53	.49***
<i>Kriterievariabel: Tilfredshet</i>				
Steg 1 Kontrollvariabler			.09	.09
Gruppestørrelse	-.15	-1.21		
Sektor	-.13	-1.08		
Kvinneandel	.15	1.33		
Ledergruppenivå	-.13	-1.05		
Steg 2 Dialog (hypotese 1c)	.71***	8.28	.54	.45***
NOTE: *** p <.001; ** p <.01; * p <.05; ^a Standardiserte regresjonskoeffisienter.				

For å undersøke om dialog er negativt assosiert med sakskonflikt og relasjonskonflikt (hypotese 2), gjennomførte vi lineær regresjonsanalyse med dialog som prediktorvariabel og sakskonflikt og relasjonskonflikt som kriterievariabler. Også her kontrollerte vi for de fire kontrollvariablene. Som det fremgår av tabell 3, er dialog signifikant og negativt assosiert med både sakskonflikt ($= -.45, p < .001$) og relasjonskonflikt ($= -.71, p < .001$).

Tabell 3. Resultater fra hierarkisk regresjonsanalyse^a av hypotese 2 (N=75).

	#	t	R ²	R ²
<i>Kriterievariabel: Sakskonflikt</i>				
Steg 1 Kontrollvariabler			.15	.15*

Tabell 3. Resultater fra hierarkisk regresjonsanalyse^a av hypotese 2 (N=75).

Gruppestørrelse	.22	1.82		
Sektor	.00	0.0		
Kvinneandel	-.11	-1.03		
Ledergruppenivå	.23	1.91		
Steg 2 Dialog (hypotese 2)	-.45***	-4.38	.34	.19***
<i>Kriterievariabel: Relasjonskonflikt</i>				
Steg 1 Kontrollvariabler			.05	.05
Gruppestørrelse	.16	1.30		
Sektor	.05	.46		
Kvinneandel	-.02	-.14		
Ledergruppenivå	.10	.79		
Steg 2 Dialog (hypotese 2)	-.71***	-7.82	.50	.45***
NOTE: *** p <.001; ** p <.01; * p <.05; ^a Standardiserte regresjonskoeffisienter.				

I hypotese 3a, b og c er vi opptatt av å finne ut om sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet medieres gjennom konfliktnivået i ledergruppene. Vi fulgte Baron og Kennys (1986) prosedyre for å avdekke mediatoreffekter. Baron og Kennys tre første kriterier for mediatoreffekt er alle oppfylt:

- 1 Som vi ser fra resultatene for hypotese 1a, b og c (tabell 2), er det en signifikant sammenheng mellom prediktor- og kriterievariabel (dialog og teameffektivitet).
- 2 Ut fra resultatene for hypotese 2 (tabell 3), ser vi at det er en signifikant sammenheng mellom prediktorvariabel (dialog) og mediator (sakskonflikt og relasjonskonflikt).
- 3 Fra korrelasjonsmatrisen (tabell 1) fremgår det at det er en signifikant sammenheng mellom mediator (sakskonflikt og relasjonskonflikt) og teameffektivitet (korrelasjoner mellom -.43 og -.59, alle signifikante på .001-nivå).

For at sakskonflikt og relasjonskonflikt skal fungere som mediator mellom dialog og teameffektivitet, må i tillegg et fjerde kriterium oppfylles. Sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet må reduseres vesentlig eller forsvinne når man kontrollerer for disse forholdene.

For å teste ut dette gjennomførte vi samme analyse som for hypotese 1, men la til sakskonflikt og relasjonskonflikt som kontrollvariabler i regresjonsanalysen. Som tabell 4 viser, endrer ikke relasjonen mellom dialog og teameffektivitet seg nevneverdig når man kontrollerer for sakskonflikt og relasjonskonflikt. Tvert imot er dialog fortsatt en sterk, positiv og signifikant prediktor for både saksresultater ($= .69, p < .001$), gruppefølelse ($= .73, p < .001$) og tilfredshet ($= .80, p < .001$).

Tabell 4. Resultater fra hierarkisk regresjonsanalyse^a av hypotese 3 (N=75).

	#	t	R ²	R ²
Kriterievariabel: Saksresultater				
Steg 1				
Kontrollvariabler	(se tabell 2 for resultater)		.06	.06
Steg 2				
Konfliktvariabler			.40	.34***
Sakskonflikt	-.45**	-3.49		
Relasjonskonflikt	-.23	-1.91		
Steg 3 Dialog	.69***	6.35	.63	.23***
Kriterievariabel: Gruppefølelse				
Steg 1				
Kontrollvariabler	(se tabell 2 for resultater)		.04	.04
Steg 2				
Konfliktvariabler			.32	.28***
Sakskonflikt	-.34*	-2.44		
Relasjonskonflikt	-.29*	-2.19		
Steg 3 Dialog	.73***	6.21	.57	.25***
Kriterievariabel: Tilfredshet				
Steg 1				
Kontrollvariabler	(se tabell 2 for resultater)		.09	.09
Steg 2				
Konfliktvariabler			.27	.16**
Sakskonflikt	-.25	-1.78		
Relasjonskonflikt	-.25	-1.82		
Steg 3 Dialog	.80***	6.92	.58	.31***

NOTE: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$; ^a Standardiserte regresjonskoeffisienter.

Diskusjon

Hensikten med denne studien er å undersøke sammenhengen mellom dialog og effektivitet i ledergrupper. I tråd med våre hypoteser indikerer resultatene at det er en sterk og positiv sammenheng mellom graden av dialogisk kommunikasjon og alle tre mål på teameffektivitet. Dialogisk kommunikasjon er med andre ord positivt assosiert med:

- hvor fornøyd medlemmene av ledergruppen er med resultatene de skaper
- hvor sterkt sammensveiset de opplever at gruppen er
- hvor tilfredse ledergrupped medlemmene er med å delta i ledergruppen

I tillegg finner vi klare indikasjoner på at dialogisk kommunikasjon er negativt assosiert med både sakskonflikt og relasjonskonflikt – det vil si at jo mer ledergruppen er preget av dialogisk kommunikasjon, desto mindre sakskonflikt og relasjonskonflikt finner vi (og vice versa). Til slutt finner vi at sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet ikke kan forklares ved at konfliktnivået reduseres med økende grad av dialog. Effekten av dialog på teameffektivitet synes dermed ikke å være mediert av sakskonflikt eller relasjonskonflikt. Det synes som at dialog har en selvstendig påvirkning på teameffektivitet, i den forstand at det å tro at man kan lære noe av kollegene i ledergruppen, å vise respekt for hverandre, å utforske hverandres synspunkter og å forsøke å bygge på hva andre sier i ledermøtene, i seg selv øker sjansen for at ledergruppen skaper gode resultater.

Dialog og teameffektivitet

Slik vi har operasjonalisert dialog i denne studien, består kommunikasjonsformen av fire hovedelementer, hvorav de to første er holdninger, mens de to siste er handlinger:

- En tro på at man kan lære noe av hverandre (læreholdning)
- Respekt for andre selv når man er uenig (respekt)
- Utforsking av forskjellige syn (utforsking)
- Bygge på hverandres syn

Læreholdning og Respekt representerer *holdninger* til andre mennesker generelt, og til hvordan man bør forholde seg i diskusjon med andre spesielt. Mange ledere har nok lett for å hevde

at de har en læreholdning og at de kjenner respekt for folk med andre meninger enn dem (Argyris, 1990; Isaacs, 1999; Senge, 1994), men utfordringen blir å etterleve disse holdningene i praksis. I hvilken grad kjenner man en genuin interesse for å lære noe når man konfronteres med personer som har diametralt motsatte meninger av dem en selv har? Hvor lett er det å kjenne respekt for kolleger som gir uttrykk for synspunkter en opplever som uintelligente, uforståelige eller som setter viktige personlige verdier og interesser på spill (Edmondson & Smith, 2006)? Samtidig er det nettopp i slike situasjoner at en dialogisk grunnholdning preget av respekt og et ønske om å lære vil kunne føre til at man får til en dypere og grundigere diskusjon av komplekse saksfelt og at medlemmene kjenner seg hørt og sett (Isaacs, 1999).

Utforsking og Bygge på hverandres syn beskriver *kommunikasjonshandlinger* som gjøres av deltakerne i ledermøtene. Astrid Homan og kolleger (Homan et al., 2008; Homan, van Knippenberg, Van Kleef & De Dreu, 2007) fant i to ulike studier av heterogene beslutningsgrupper at grupper som brukte tid på å utforske ulike synspunkter som var representert i gruppen, hadde bedre resultater enn grupper som i liten grad drev slik utforsking. Homan et al. (2007) fant også at grupper hvor medlemmene hadde positive holdninger til at de var forskjellige, i større grad utforsket informasjon fra de andre medlemmene, enn grupper der medlemmene mente at det var best at de var så like som mulig. Det synes altså å være støtte for at både utforsking av synspunkter og positive holdninger til forskjellighet er knyttet til gruppens saksresultater.

Vi har funnet få empiriske studier som undersøker effekten av å bygge på hverandres syn i møter. I de ulike teoriene om dialog i organisasjoner synes det imidlertid å gå igjen at dialog dreier seg om å skape ny og felles forståelse blant deltakerne. Isaacs (1999) hevder for eksempel at «intensjonen med dialog er å oppnå ny forståelse, og dermed å danne en helt ny basis som en kan tenke og handle ut fra» (s. 19, vår oversettelse). For å bidra til at det skapes en slik ny forståelse blant medlemmene av en gruppe, er det viktig å drive nysgjerrig utforsking av de andres synspunkter, men også å *bruke* den nye innsikten man får når man selv fremmer egne synspunkter. Man må rett og slett være villig til å la seg konstruktivt «forstyrre» av andres meninger, og gjøre bruk av denne forstyrrelsen i egen meningsdannelse. På den måten kan en si at dialog forutsetter at en både tar inn og forsøker å bygge på hverandres syn.

Det er særlig to typer møtedynamikk som kan underminere medlemmenes evne til å bygge på hverandre. For det første vil kommunikasjonen i ledermøter som preges av kontroversielle og komplekse saker, ha en tendens til å utvikle seg til en *debatt* mellom medlemmer med ulike syn, hvor

det gjelder å vinne over den andre (Isaacs, 1993). Standpunktene blir lett fastlåste og polariserte, og ledermøtet vil kunne preges av det Deborah Flick (1998) kaller en *debattkultur*. Hun hevder at dette er vår dominante modus operandi, som har blitt så vanlig at vi i mange sammenhenger kan ha vanskeligheter med å se for oss alternative måter å samhandle på. Debattpregete møter stimulerer ikke medlemmene til å bygge på hverandres syn, men heller til polarisering av standpunktene og rigid forsvar av de meningene en har kommet ut med tidligere i debatten. Debatt vil også kunne føre til en prematur lukking av saken før den er blitt grundig nok belyst (Ellinor & Gerard, 1998).

Den andre typen møtedynamikk som kan gjøre det vanskelig for medlemmene å bygge på hverandres syn, er det Mosvick og Nelson (1996) kaller «biljardkuleeffekten». Biljardkuleeffekten oppstår når «det første utsagnet [i en diskusjon] blir reagert ulikt på av hver av deltakerne, som igjen kommer med kommentarer som tar diskusjonen i ulike retninger, forandrer temaet og forårsaker nye reaksjoner for hver ny bemerkning» (Mosvick & Nelson, 1996, s. 36, vår oversettelse). Denne effekten blir forsterket jo flere medlemmer som deltar i møtet, og manifesterer seg i ulike fenomener som:

- informasjonskø, hvor medlemmer som har tegnet seg på talerlisten, sier det de hadde tenkt å si da de tegnet seg, selv om temaet har skiftet når det blir deres tur til å snakke
- tema-hopping, hvor medlemmer bringer inn nye temaer i diskusjonen, selv om tidligere temaer ikke er ferdig diskutert
- løsningshopping, hvor medlemmer begynner å diskutere løsningsforslag før man har definert hva problemet er
- ulike abstraksjonsplan, hvor saken diskuteres på helt ulike nivåer av ulike gruppemedlemmer

Det er med andre ord ingen automatikk i at ledergruppediskusjoner preges av at medlemmene bygger på hverandres syn.

Vi tror at Læreholdning og Respekt ligger til grunn for og er med på å forsterke handlingene Utforsking og Bygge på hverandres syn. For det første vil det kunne falle en lettere å utforske andres synspunkter og forsøke å bygge videre på dem, hvis en har en grunnholdning om at andre mennesker kan ha sett eller forstått noe en selv ikke har oppdaget, og at andre (i hvert fall kollegene i egen ledergruppe) er kompetente mennesker som man kjenner respekt for. For det andre er de to grunnholdningene vesentlige for at Utforsking og Bygge på hverandres syn ikke skal reduseres til et

sett av teknikker, hvor man egentlig ikke er genuint interessert i å finne ut mer om eller bygge videre på hva den andre mener (Ellinor & Gerard, 1998). Vi argumenterer altså for at det ikke bare er hvert enkelt element i dialogfenomenet som bidrar til økt teameffektivitet, men at det ligger en merverdi i kombinasjonen av de fire elementene. For at dialogen skal bli autentisk og få full effekt, må den preges både av dialogiske holdninger og handlinger.

Dialogens rolle på ledermøter

Selv om vi i denne studien ikke har undersøkt de temporale aspektene ved dialog og teameffektivitet, vil man kunne tenke seg at dialog sannsynligvis egner seg best i en divergerende fase av diskusjonen, og ikke i en konvergerende fase, hvor man for eksempel skal enes om en beslutning (Ellinor & Gerard, 1998; Yankelovich, 1999). Dialog vil således være spesielt viktig i bestemte faser av ledermøtet – for eksempel i begynnelsen når man ønsker å få frem så god informasjon som mulig fra samtlige medlemmer av ledergruppen for å sikre seg et grundig beslutningsunderlag (Gersick, 1989; Gouran & Hirokawa, 1996; Kruglanski & Webster, 1991).

Kanskje behandlingen av komplekse saker kan deles inn i faser, hvor man starter med dialog for å få frem og få en dypere forståelse for medlemmenes ulike synspunkter og perspektiver på saken, for så å gå over til en mer debattorientert kommunikasjonsform når beslutningen skal fattes (Yankelovich, 1999)?

Vi tenker også at dialogisk kommunikasjon er viktigere, men også mer krevende, å få til i store ledergrupper enn i mindre. Jo flere mennesker som er til stede i et ledermøte, desto større er sjansen for at diskusjonen avsporer, at det oppstår informasjonskø og temahopping, at man misforstår hverandre, og at enkelte medlemmer melder seg ut av diskusjonen (Mosvick & Nelson, 1996). Samtidig tror vi at det nettopp er i store ledermøter at effekten og nytten av dialog ville blitt særlig synlig.

Det er nærliggende å tenke seg at dialogens betydning for teameffektiviteten i ledergruppen vil være avhengig av hvor komplekse oppgaver ledergruppen behandler (Edmondson et al., 2003), og kanskje særlig hvor gjensidig avhengige medlemmene er for å få løst oppgaven de jobber med, på en effektiv måte (Wageman, 1995). Saker med stor grad av gjensidig avhengighet mellom medlemmene – hva Hackman (2002) kaller *reelle teamoppgaver* – forutsetter at medlemmene lytter til hverandre og prøver å forstå hverandres synspunkter og perspektiver, og at de er villige til å *samarbeide* om oppgaven de står overfor. Enklere type oppgaver som ikke krever særlig interaksjon mellom medlemmene av ledergruppen, krever kanskje mindre grad av dialog for å løses effektivt. Fremtidig

forskning bør undersøke om oppgavens kompleksitet og medlemmenes gjensidige avhengighet kan fungere som moderatorer i relasjonen mellom dialog og teameffektivitet.

Metodiske betraktninger

Begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet dreier seg om i hvilken grad indikatorene som skal måle et høyere-ordens begrep, på en god måte representerer begrepet de er ment å måle (Lund & Haugen, 2006; Shadish, Cook & Campbell, 2002). Man kan med rette spørre om hvor omfattende man kan representere komplekse begreper som sakskonflikt og relasjonskonflikt, dialog og teameffektivitet med indikatorer bestående av fire til seks spørsmål. Dette gjelder i særlig grad begrepet dialog, som defineres med noe ulikt innhold og ulike fasetter avhengig av hvilken forsker som beskriver begrepet. I vår operasjonalisering av dialogbegrepet har vi snevret det inn til fire fasetter som synes å gå igjen hos mange som diskuterer fenomenet dialog. Det er imidlertid fasetter vi ikke har dekket, for eksempel perspektivbevegelighet (Nygårdsvik, in press), å sette vurderingene sine på vent (Ellinor & Gerard, 1998; Schein, 1993) og åpenhet og samarbeid (Svare, 2006).

Det hadde også styrket studien om vi hadde hatt et uavhengig mål på kvaliteten av gruppens saksresultater. Det er imidlertid svært vanskelig å identifisere uavhengige kilder eller objektive kriterier for vurdering av kvaliteten på ledergruppers resultater (se for eksempel Hirokawa, Erbert & Hurst, 1996, for en diskusjon av det problematiske med å vurdere beslutningers kvalitet). Vi vil argumentere for at ledergruppens medlemmer faktisk er viktige når det gjelder å vurdere kvaliteten på diskusjonene og beslutningene som fattes i gruppen. I mange av sakene som behandles, er det ledergruppens medlemmer som er de primære brukerne av gruppens resultater, i den forstand at de legger frem saker som de ønsker å forankre i ledergruppen eller få de andre medlemmenes synspunkter på. Vi har derfor valgt å bruke medlemmenes egen vurdering av kvaliteten på ledergruppens saksresultater.

Jo mer ledergruppen er preget av dialogisk kommunikasjon, desto mindre sakskonflikt og relasjonskonflikt finner vi

Indre validitet. Indre validitet dreier seg om i hvilken grad man kan trekke slutninger om årsaksforhold mellom variablene som blir undersøkt i studien (Lund & Haugen, 2006; Shadish et al., 2002). Siden vi her har valgt en observasjonsdesign med samtidige observasjoner, og ikke en eksperimentell design, er det vanskelig å postulere hvorvidt dialog faktisk kan sies å forårsake økt teameffektivitet. Man kan alternativt tenke seg at årsakssammenhengen går andre veien, slik at ledergrupper som skaper gode saksresultater, har gode relasjoner og medlemmer som er tilfredse,

lettere går inn i en dialogisk kommunikasjonsform. Til tross for at vi har kontrollert for flere ulike tredjevariabler, kan vi heller ikke utelukke at det fins andre tredjevariabler som kan forklare den positive sammenhengen vi finner mellom dialog og teameffektivitet. En mulig tredjevariabel er respondentenes generelle fornøydhetsgrad med ledergruppen. Siden alle variablene er målt med samme spørreskjema av de samme personer på samme tidspunkt, kan en tenke seg at ledernes grad av tilfredshet med ledergruppen kan fungere som en g-faktor som fargelegger svarene deres på spørreskjemaet i enten positiv eller negativ retning, avhengig av hvor tilfredse de er. En fornøyd leder vil da ha en tendens til å svare bekreftende på alle utsagn som beskriver ledergruppen i positive termer, mens en misfornøyd leder vil kunne gjøre det motsatte. Dette er hva Podsakoff, MacKenzie, Lee og Podsakoff (2003) refererer til som «common method» og «common source» bias, og kan i så fall skape spuriøse sammenhenger.

Ytre validitet. Ytre validitet dreier seg om i hvilken grad de resultatene som er funnet i studien, er gyldig på tvers av personer, situasjoner, tid og målingsvariabler (Lund & Haugen, 2006; Shadish et al., 2002). Det kan stilles spørsmål ved generaliserbarheten av våre funn. Utvalget på 75 ledergrupper er relativt lite og må betegnes som et bekvemmelighetsutvalg. Bedriftene som er med i studien, ble rekruttert gjennom et organisasjonskonsulentfirma som kontaktet kundene sine og spurte om de var interessert i å delta. Hele 82 % av respondentene er menn, og selv om kvinneandelen ledere i norske bedrifter fremdeles er lav (stipulert til 34 % i 2006 – se NOU, 2008:6), har utvalget vårt en underrepresentasjon av kvinner. På den annen side har vi både toppledergrupper og ledergrupper på lavere nivåer med i utvalget, og bedriftene kommer både fra offentlig og privat virksomhet. Det faktum at det ikke endret sammenhengene vi studerte, nevneverdig å kontrollere for disse forholdene, styrker generaliserbarheten av resultatene våre.

Konklusjon

Denne studien er et første bidrag til å etablere et empirisk grunnlag for å hevde at det er en sammenheng mellom dialogisk kommunikasjon og teameffektivitet i ledergrupper. Det trengs imidlertid flere studier for å finne ut hvor robust denne sammenhengen er, men også for å identifisere hvilke faktorer som stimulerer og hemmer dialog i ledergrupper, om det er mulig å trene ledergrupper i dialogisk kommunikasjon, og om det er en årsak–virkning-sammenheng mellom dialog og teameffektivitet. Det er særlig viktig at fremtidige studier benytter uavhengige kilder for vurdering av

teamets prestasjoner, slik at man kan være sikker på at en eventuell sammenheng mellom dialog og teameffektivitet ikke skyldes at de er målt med samme metode og av de samme personene.

Vi håper ledergrupper vil la seg inspirere av denne studien til å tenke igjennom hvordan de behandler komplekse saker, og til å forsøke mer dialogisk orienterte måter å kommunisere sammen på.

Henning Bang
 Psykologisk institutt
 Universitetet i Oslo
 P.b. 1094 Blindern
 0317 Oslo
 E-post henning.bang@psykologi.uio.no

Referanser

- Aason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- Amason, A. C. & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. I: C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (red.), *Using conflict in organizations* (s. 101–115). London: Sage Publications.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272–286.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- 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.
- Campbell, D. J. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review*, 13(1), 40–52.
- 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.
- 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.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A. & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 297–325.
- Edmondson, A. C. & Smith, D. M. (2006). Too hot to handle? How to manage relationship conflict. *California Management Review*, 49(1), 6–31.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. & Bourgeois III, L. J. (1997b). Taming interpersonal conflict in strategic choice: How top management teams argue, but still get along. I: V. Papadakis & P. Barwise (red.), *Strategic Decisions* (s. 65–83). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Ellinor, L. & Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscovering the transforming power of conversation*. New York: John Wiley & Sons.
- Flick, D. L. (1998). *From debate to dialogue: Using the understanding process to transform our conversations*. Boulder, CO: Orchid Publications.
- Gersick, C. J. G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499–517.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups. An expanded view. I: R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (red.), *Communication and group decision making* (s. 55–80). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307–338.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hackman, J. R. (red.). (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echolons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hirokawa, R. Y., Erbert, L. & Hurst, A. (1996). Communication and group decision-making effectiveness. I: R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (red.), *Communication and decision making* (s. 269–300). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hjertø, K. B. (2006). *The relationship between intragroup conflict, group size, and work effectiveness*. Unpublished Ph.d., BI Norwegian School of Management, Oslo.
- Holter, Ø. G., Svare, H. & Egeland, C. (2008). Likestilling og livskvalitet 2007. Arbeidsforskningsinstituttet/Nordisk institutt for kvinne- og kjønnsforskning.
- Homan, A. C., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D. & van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intra-group differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204–1222.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A. & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189–1199.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J. & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371–384.
- Isaacs, W. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22, 24–39.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.
- Jabri, M. (2004). Team feedback based on dialogue: Implications for change management. *The Journal of Management Development*, 23(2), 141.
- Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.
- Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.

- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98.
- 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., 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. & Tjosvold, D. (2000). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. I: M. Deutsch & P. T. Coleman (red.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice* (ss. 65–85). San Fransisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
- Kruglanski, A. W. & Webster, D. M. (1991). Group members' reactions to opinion deviates and conformists at varying degrees of proximity to decision deadline and of environmental noise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 212–235.
- Lance, C. E., Butts, M. M. & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202–220.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585–634.

- Lund, T. & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- Mazutis, D. & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456.
- McGrath, J. E. & Kravitz, D. A. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 195–230.
- McIntyre, M. G. (1998). *The Management team handbook: Five key strategies for maximizing group performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- 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.
- Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness. Teamwork at the top. I: D. A. Nadler & Associates (red.), *Executive teams* (s. 21–39). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D. A., Spencer, J. L. & Associates (red.). (1998). *Executive teams*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- NOU. (2008). *Kjønn og lønn. Fakta, analyser og virkemidler for likelønn* (Vol. 6). Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.
- Nygårdsvik, I. (in press). *Integrert bedriftskommunikasjon – et dialogperspektiv på intern og ekstern kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51.

- 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.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., Jr. & et al. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29–55.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
- Svare, H. (2006). *Den gode samtalen: Kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team. A guide for managers* (3 ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- 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.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145–180.
- 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.
- Yankelovich, D. (1999). *The magic of dialogue: Transforming conflict into cooperation*. New York: Touchstone.