

# Ledelse gjennom effektive ledergrupper<sup>1</sup>

Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart

## Innledning

De fleste organisasjoner benytter seg i dag av ledergrupper for å styre og koordinere virksomheten (Nadler, Spencer & Associates, 1998; Bang & Øverland, 2009). En ledergruppe består gjerne av en overordnet leder og de lederne som rapporterer direkte til vedkommende (Bang & Midelfart, 2012; Hambrick, 2010). Gruppen møtes regelmessig og har ansvar for overordnet styring av organisasjonsenheten den befinner seg toppen av. Ledergrupper kan betraktes som et ledelsesverktøy som er til for å ivareta viktige ledelsesoppgaver som det er vanskelig for lederne å håndtere hver for seg. Ledergrupper fatter, kvalitetssikrer og forankrer beslutninger, gjør prioriteringer og legger overordnede føringer for hva som skal gjøres, og for hvordan det skal gjøres. De diskuterer saker, løser problemer, gir råd til hverandre og følger opp pågående prosesser i organisasjonen. Medlemmene informerer hverandre om saker av betydning og forsøker å bidra til at organisasjonens ulike prosesser og enheter samspiller på en god måte (Bang & Øverland, 2009; Wageman, Nunes, Burrus & Hackman, 2008). Hensikten er at det kollektivet en ledergruppe utgjør, skal bidra positivt til organisasjonens verdiskaping – at det skapes en *merverdi* i forhold til om lederne kun opererte som enkeltpersoner. Organisasjonens ledergrupper har dermed potensielt stor påvirkning på hvorvidt organisasjonen lykkes og for hvordan de ansatte trives (Flood, MacCurtain & West, 2001).

I dette kapittelet oppsummeres forskningen på hva som øker sjansen for at en ledergruppe blir en *effektiv ledergruppe* gjennom å gi en oversikt over hvilke faktorer som har sammenheng med teameffektivitet i ledergrupper eller andre beslutnings- og problemløsningsgrupper, og som man dermed bør fokusere på hvis man ønsker å utvikle en ledergruppe. I tråd med de fleste oppsummeringsartiklene om teameffektivitet har vi organisert faktorene i en input–prosess–output-modell (McGrath, 1964), hvor vi skiller mellom

- *Forutsetninger*: Faktorer som er relativt stabile, og som fungerer som rammebetingelser for ledergruppens fungering (input-faktorer)
- *Prosesser*: Faktorer som opptrer når medlemmene av ledergruppen arbeider sammen for å skape resultater (prosess-faktorer)
- *Resultater*: Faktorer som beskriver hva slags merverdi ledergruppen produserer (output-faktorer)

---

<sup>1</sup> Kapittel fra boken *Ledelse på godt og vondt* (Einarsen og Skogstad, 2015)

## Hva slags resultater skaper effektive ledergrupper?

Team og arbeidsgrupper produserer resultater på tre områder som utgjør velegnete kriterier for å vurdere om en ledergruppe er effektiv eller ikke (Hackman, 2002; Wageman et al., 2008). En effektiv ledergruppe:

- a) skaper saksresultater som møter eller overgår forventningene til dem som skal motta eller bruke saksresultatene (merverdi for organisasjonen)
- b) øker medlemmenes evne til å samarbeide fremover (merverdi for ledergruppen)
- c) bidrar til at det enkelte medlem trives, motiveres, lærer og utvikler seg (merverdi for det enkelte medlem).

For det første skaper effektive ledergrupper *merverdi for organisasjonen*. Begrepet merverdi er tatt fra litteraturen om forretningsstrategi og beskriver den tilleggsverdien en vare eller tjeneste får når den utsettes for en forretningsaktivitet. Effektive ledergrupper må med andre ord skape verdier for organisasjonen som ikke ville blitt skapt dersom ledergruppen ikke eksisterte – verdier som kommer *i tillegg* til det ledergruppemedlemmene skaper hver for seg, eller det alle de andre i organisasjonen skaper. For at en ledergruppe skal kunne si at den er effektiv, må den produsere saksresultater som møter eller overgår forventningene til dem som skal motta eller bruke saksresultatene. Slike mottakere eller brukere er vanligvis nivåene under og over ledergruppen, men kan også være organisasjonens kunder, leverandører og samarbeidspartnere, i den grad ledergruppen fatter beslutninger som berører disse. Vi velger likevel å si at denne typen resultater dreier seg om å skape merverdi for organisasjonen, fordi resultatene omhandler forhold som har direkte betydning for organisasjonens prestasjoner.

For det andre arbeider effektive ledergrupper på en måte som gjør at *medlemmene øker sine evner til å samarbeide fremover*. En ledergruppe består av mennesker som skal skape resultater sammen over tid, og som er avhengige av å få til godt samspill seg imellom for å lykkes. Det er derfor vesentlig at den utvikler seg til en trygg, sammensveiset gruppe, preget av et sett med normer og verdier som stimulerer til samarbeid og effektiv fungering (Boone & Hendriks, 2009; Carmeli, 2008; Wageman et al., 2008). Gruppepsykologisk trygghet, lagånd og hensiktsmessig gruppekultur kan betraktes som indikatorer på ledergruppens samarbeidsevne, og er faktorer som har vært gjenstand for omfattende empirisk forskning (se også Bang & Midelfart, 2012). Disse faktorene beskrives i litteraturen som en særegen type teamresultat, i det de er *oppståtte tilstander* («emergent states») som varierer over tid, og som både vil påvirkes av og påvirke teamets forutsetninger, prosesser, kontekst og resultater (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). For eksempel vil ledergruppens lagånd kunne forandre seg over tid, og påvirkes av hvem som er medlem av teamet (forutsetninger), hvordan de snakker til hverandre i

ledermøtene (prosesser) og hvor gode innspill medlemmene får på sakene de tar opp i ledergruppen (resultater). Samtidig er det like rimelig å hevde at ledergruppens lagånd vil kunne påvirke måten medlemmene diskuterer saker på i ledergruppen, og kvaliteten på de innspillene de gir til hverandre.

*Gruppesykologisk trygghet.* Gruppesykologisk trygghet kan defineres som «en felles oppfatning blant medlemmene om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i gruppen,..... og at ingen av dem vil ydmyke, avvise eller straffe noen av de andre for å si det de mener i gruppen» (Edmondson, 1999, s. 354, *vår oversettelse*). Gruppesykologisk trygghet (*team psychological safety* eller *team trust*) vokser frem hvis medlemmene erfarer at det er trygt kunne å være seg selv, si hva en mener, uttrykke uenighet med hverandre, stille «dumme» spørsmål og å vise seg sårbar overfor de andre (Edmondson, 1999; McAllister, 1995). Edmondson (1999) fant i sin studie av 51 beslutningsteam at jo større teamets psykologiske trygghet var, desto større var sjansen for at teamet lærte av sine feil, noe som igjen bidro til å øke teamets prestasjoner. Simons og Peterson (2000) undersøkte effekten av gruppesykologisk trygghet (kalt *gruppetillit* i deres studie) i 70 toppledergrupper og fant at toppledergrupper med høy grad av gruppetillit lettere greide å skille sak og person når de diskuterte, enn grupper med lav grad av gruppetillit. Dirks (1999) fant at et høyt nivå av gruppetillit økte sjansen for at medlemmene arbeidet som et helhetlig koordinert team mot felles mål, mens et lavt nivå av gruppetillit økte sjansen for at medlemmene arbeidet mer som enkeltindivider mot hvert sitt mål.

*Lagånd.* Lagånd, samhörighet, samhold, korpsånd, sammensveisethet eller teamfølelse er alle begreper som dekker det fenomenet som i engelskspråklig faglitteratur kalles «group cohesion». Det dreier seg om i hvilken grad medlemmene av gruppen identifiserer seg med gruppen og kjenner seg som et «vi», eller en enhet, i stedet for som løsrevne enkeltpersoner. Vi definerer lagånd som «styrken på båndene som knytter medlemmene til hverandre og til gruppen» (Forsyth, 2010, s. 122). Lagånd kan ifølge Mullen og Copper (1994) deles inn i tre komponenter – mellommenneskelig tiltrekning, stolthet av gruppen, og indre forpliktelse overfor oppgaven og beslutningene. I en oppsummeringsanalyse av 64 empiriske studier av lagånd fant Beal, Cohen, Burke og McLendon (2003) en klar og positiv sammenheng mellom samtlige tre komponenter av lagånd og gruppeprestasjoner. Indre forpliktelse overfor oppgaven var den sterkeste determinanten for gruppens resultater, etterfulgt av gruppestolthet og til slutt mellommenneskelig tiltrekning.

*Hensiktsmessig gruppekultur.* Ledergruppens kultur kan defineres som de felles normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som har utviklet seg i gruppen, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen (Bang, 2011; Schein, 2010). Innenfor forskningen på kultur i organisasjoner synes det å være bred enighet om at grupper kan utvikle svært dysfunksjonelle kulturer som går utover evnen deres til å samarbeide, og som til og med kan bli så uhensiktsmessige at gruppene opphører å eksistere (Schein, 2004; Trice & Beyer, 1993). En hensiktsmessig gruppekultur

innebærer at medlemmene har utviklet et tilstrekkelig felles sett av kunnskaper og holdninger – det som gjerne refereres til som *felles mentale modeller* – til at de kan fungere effektivt sammen (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993; Klimoski & Mohammed, 1994). Når medlemmene av en ledergruppe har overlappende felles mentale modeller, vil de lettere kunne forutsi hverandres responser og koordinere seg mer effektivt enn ledergrupper der medlemmene ikke deler de samme mentale modellene, og dermed også skape bedre prestasjoner sammen.

For det tredje skaper effektive ledergrupper skaper *merverdi for medlemmene*. Merverdi for det enkelte medlem defineres som i hvilken grad ledergruppens måte å arbeide på bidrar positivt til medlemmenes motivasjon, læring, utvikling og personlige trivsel (Hackman, 1990). Vi vet fra tidligere studier at ledere bruker en stor andel av arbeidstiden i møter, og at dårlig gjennomførte møter er en viktig kilde til utilfredshet og demotivasjon (Mosvick & Nelson, 1996). Er man opptatt av at ledergruppen skal fungere effektivt, må man derfor også spørre seg hva ledergruppens medlemmer får igjen for å være med i gruppen. Opplever de det stort sett som engasjerende og utbytterikt, eller taper arbeidet dem for energi? Gjør arbeidet i ledergruppen at enkeltmedlemmene blir bedre i stand til å utføre arbeidet sitt?

### **Forutsetninger for effektivitet i ledergrupper**

Forutsetninger for effektivitet i ledergrupper er relativt stabile forhold i selve ledergruppen eller i gruppens omgivelser. Disse faktorene påvirker kvaliteten på ledergruppens prestasjoner, enten direkte eller gjennom den effekt de har på ledergruppens prosesser. Fire forutsetninger synes å være særlig viktige: Klart formål, riktige saker, riktig sammensetning og støttende omgivelser<sup>2</sup>.

#### **Forutsetning # 1: Klart formål**

Effektive ledergrupper har etablert et klart formål som er kjent for gruppens medlemmer, og som definerer hvorfor de er til, og hvilken merverdi de ønsker å skape (Wageman et al., 2008). Det er gjort mye forskning på sammenhengen mellom mål og prestasjoner, både for enkeltpersoner og for grupper. En overveldende mengde laboratorie- og feltstudier har vist at mål som er spesifikke og ambisiøse leder til bedre resultater enn vage og lett oppnåelige mål (Locke & Latham, 1990).

Et klart formål med ledergruppen gir tydelige rammer og retning for ledergruppens arbeid, slik at det blant annet blir lettere å vurdere om en sak hører hjemme i ledergruppen eller ikke. Et klart formål vil

---

<sup>2</sup> Nummeringen av forutsetningene er ment som en støtte til leseren, og indikerer ingen rangering mellom faktorene.

også motivere medlemmene til å arbeide hardere, mer fokusert og over lengre tid mot målet. I tillegg vil et klart formål aktivere kunnskap og strategier som er relevante for det man vil oppnå, og det vil føre til en større grad av overlapping i medlemmenes forståelse av hva de skal utføre (Locke & Latham, 1990).

### **Forutsetning # 2: Riktige saker**

En forutsetning for å fungere effektivt som ledergruppe er at man bruker tiden sin på den rette typen saker (Wageman et al., 2008). Effektive ledergrupper fokuserer på saker som er i tråd med ledergruppens formål. Det er vesentlige saker som trenger hele ledergruppens oppmerksomhet og som ikke kunne vært løst bedre andre steder i organisasjonen. Vi kjenner ikke til empiriske studier som har undersøkt effekten av at ledergrupper faktisk arbeider med saker som er knyttet til formålet eller i hvilken grad de kunne vært håndtert bedre andre steder i organisasjonene. Her er vi imidlertid trygge på at vi kan støtte oss på forskning fra andre typer arbeidsgrupper som viser at oppgavene gruppen jobber med, er vesentlig for gruppens evne til å prestere effektivt (Hackman, 2002).

### **Forutsetning # 3: Riktig sammensetning**

Hvordan ledergruppen er sammensatt, vil ha betydning for hva gruppen har forutsetninger for å produsere, og dermed hvilken merverdi den skaper. Det er særlig tre aspekter ved gruppesammensetningen som har vært gjenstand for studier: gruppestørrelse, medlemmenes kompetanse og personlighet, samt grad av mangfold.

*Adekvat gruppestørrelse.* Det er en lang forskningstradisjon knyttet til hvordan gruppemedlemmer presterer når gruppestørrelsen øker. Allerede rundt år 1900 viste den franske agronomen Max Ringelmann at gruppers produktivitet ikke nødvendigvis øker lineært med gruppestørrelsen, gjennom å observere at den individuelle produktiviteten hos medlemmene i tautrekkingslag sank med antall personer på laget (Kravitz & Martin, 1986; Ringelmann, 1913). Ivan Steiner gjorde på begynnelsen av 1970-tallet en rekke eksperimenter med grupper av ulik størrelse og fant det samme som Ringelmann: Økningen i gruppers produktivitet har en tendens til å avta jo flere som er med i gruppen (Steiner, 1972). Steiner kalte dette fenomenet *prosesstap*, på bakgrunn av at de gruppeprosessene som utspiller seg i gruppen etter hvert som den vokser, gjerne virker hemmende på gruppens produktivitet.

Den gjennomsnittlige størrelsen på en norsk toppledergruppe er 8 personer (Bang & Øverland, 2009), men hva som er en optimal gruppestørrelse vil avhenge av hva slags oppgaver ledergruppen arbeider med. Hvis ledergruppen primært er et organ for informasjonsutveksling og bred (men ikke spesielt grundig) forankring av beslutninger, er det kanskje ikke så farlig om den består av mange personer, fordi medlemmene i liten grad vil være avhengige av hverandre for å lykkes med gruppens formål. Ønsker man imidlertid å bruke ledergruppen til aktiviteter hvor medlemmene er gjensidig avhengige

for å få til gode resultater – f.eks. for å diskutere og belyse sakene grundig, kvalitetssikre beslutninger og bidra til sterkt eierskap til beslutningene – vil det sannsynligvis oppstå størrelsesrelatert prosessstap hvis gruppen passerer syv medlemmer (Hackman, 2002; Thompson, 2011). Wheelan (2009) fant f.eks. i sin studie av 329 ledergrupper og prosjektgrupper at grupper med tre-seks medlemmer vurderte sine prestasjoner og sin fungering klart bedre enn grupper med syv eller flere medlemmer. Blir gruppen større enn dette, blir det vanskeligere å arbeide i «teammodus», andelen medlemmer som tar ordet, synker, antall minutter til rådighet for hvert medlem blir mindre, og gratispassasjerer øker.

*Riktig kompetanse.* Medlemmenes kompetanse (kunnskaper, ferdigheter og evner) og personlighet er sentrale forutsetninger for hvor godt en ledergruppe fungerer. En rekke empiriske studier viser at medlemmenes *jobbspesifikke* ferdigheter og deres *kognitive* og *mellommenneskelige* evner henger sammen med kvaliteten på gruppens prestasjoner (se for eksempel LePine, Hollenbeck, Ilgen & Hedlund, 1997; Terborg, Castore & DeNinno, 1976; Tziner, 1988). Kompetanse kan tilføres ledergruppen både gjennom *funksjonene* som er representert i gruppen, og gjennom de *personene* som fyller de ulike funksjonene. Det er derfor viktig å avklare om de funksjonene som skal til for å virkeliggjøre gruppens formål og løse de oppgavene den står overfor, er representert i gruppen.

Består effektive ledergrupper av bestemte personlighetstyper? Det er så vidt oss bekjent ikke gjort noen empiriske studier av sammenhengen mellom medlemmenes personlighet og ledergruppens effektivitet, kanskje først og fremst fordi det har vært praktisk vanskelig å finne et stort utvalg ledergrupper der medlemmene er villige til å la seg personlighetsteste (Hambrick, 2007). Vi mener likevel det er god grunn til å anta at medlemmenes personligheter i stor grad vil påvirke ledergruppens måte å fungere på og kvaliteten på de resultatene den skaper. *Upper Echelon Theory* (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007) tar nettopp utgangspunkt i at ledergruppemedlemmenes personlighet, erfaringer og verdier vil prege hvordan de fortolker situasjonen de står overfor, og dermed hva slags strategiske valg og beslutninger ledergruppen tar. De mange empiriske studiene som er gjort innenfor denne tradisjonen, har imidlertid ikke kartlagt ledernes personlighet, men heller fokusert på demografiske kjennetegn ved lederne – for eksempel utdanning, ansiennitet, stilling i organisasjonen, kjønn og alder (for en oversikt over disse studiene, se Carpenter, Geletcanycz & Sanders, 2004). Argumentasjonen har vært at det er tilnærmet umulig å få tak i personlighetsdata i stort omfang fra toppledere, men at demografiske karakteristika vil fungere som «gyldige, men ufullstendige og unøyaktige indikasjoner på ledernes kognitive kart» (Hambrick, 2007, s. 335). Vi mangler derfor fremdeles studier som kan dokumentere hvilken sammenheng som finnes mellom medlemmenes personlighet og ledergruppens fungering.

*Balansert mangfold.* Bør man bestrebe seg på at ledergruppens medlemmer er så like hverandre som mulig, eller er det en fordel at de er forskjellige? Hvilke dimensjoner er det i så fall viktig at de er like

og/eller forskjellige på? Og hvilke faktorer vil påvirke om mangfoldet i ledergruppen virker positivt eller negativt på gruppens prestasjoner? Det er gjort en rekke studier av disse problemstillingene på team og arbeidsgrupper generelt, men atskillig færre for ledergrupper spesielt (se for eksempel Bowers, Pharmer & Salas, 2000; Jackson & Joshi, 2011; Nielsen, 2010; van Knippenberg & Schippers, 2007).

Resultatene fra studiene peker imidlertid i retning av at sammenhengen mellom mangfold og prestasjoner er kompleks, og at mangfold kan være et tveegget sverd. Sabina Nielsen (2010) har gjennomgått 60 empiriske studier av konsekvensene av mangfold i toppledergrupper og finner at resultatene spriker i alle retninger. Ser man på sammenhengen mellom mangfold i toppledergrupper og bedriftens prestasjoner, finner forskere alt fra positive sammenhenger (for eksempel Carpenter, 2002), gjennom ingen sammenheng i det hele tatt (for eksempel West & Schwenk, 1996), til negative sammenhenger (for eksempel Michel & Hambrick, 1992). Niensens funn støttes av mangfoldsforskerne Jackson og Joshi (2011) som, etter gjennomgang av forskningen som er gjort på effekten av mangfold i ulike typer arbeidsgrupper mellom 1995 og 2010, konkluderer med at det ikke synes å være noen systematisk sammenheng mellom relasjonsorientert mangfold (kjønn, alder og etnisitet) og gruppers fungering eller prestasjoner. Når det gjelder oppgaveorientert mangfold, synes det imidlertid å være en viss sammenheng, idet en del studier indikerer at mangfold i posisjon, utdanning og ansiennitet har en positiv sammenheng med gruppens prestasjoner. Jackson og Joshi er imidlertid raske til å presisere at disse sammenhengene ikke er såpass robuste at man kan si hvordan oppgaverelatert mangfold vil virke inn på den enkelte gruppe.

Utfordringene med å finne en systematisk sammenheng mellom mangfold og gruppers prestasjoner har de siste årene ført til en økende interesse for å identifisere moderatorer som kan forklare under hvilke betingelser mangfold vil være positivt eller negativt for gruppers prestasjoner. Selv om denne forskningen fremdeles er i startfasen, er det noen foreløpige funn som kan gi oss en pekepinn på hvilke forhold som kan påvirke hvorvidt mangfold vil bli et aktivum eller ikke for en ledergruppe.

En mulig moderator er *grad av teamorientering* i ledergruppen. Boone og Hendriks (2009) fant at ulik funksjonell bakgrunn hos ledergruppens medlemmer vil virke særlig positivt på gruppens prestasjoner hvis ledergruppen er teamorientert og samarbeider godt. Mohammed og Angell (2004) fant at medlemmenes grad av teamorientering var viktig for at ikke kjønnsulikheter skulle slå ut i relasjonskonflikter. På samme måte viser studier at ledergrupper greier å utnytte medlemmenes ulike perspektiver mye bedre hvis medlemmene er dyktige til å utforske, utveksle og grundig diskutere oppgaverlevant informasjon med hverandre, og hvis medlemmene verdsetter det at man har ulike perspektiver (Homan, van Knippenberg, Van Kleef & De Dreu, 2007).

En annen potensiell moderator er *tiden* gruppen har hatt sammen. Harrison og kolleger (Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002) fant for eksempel indikasjoner på at overflatemangfold (forskjellig kjønn og alder hos medlemmene i gruppen) har størst betydning for gruppen i begynnelsen, men at det betyr mindre etter hvert som gruppen jobber sammen. Da begynner imidlertid de mer grunnleggende forskjellene mellom medlemmene (forskjeller i personlighet, verdier og holdninger) å spille en sterkere rolle for hvordan gruppen fungerer.

Studier indikerer også at ledergrupper med *høy konsensus om organisasjonens mål* greier å utnytte forskjellene seg imellom til å skape høykvalitetsbeslutninger (Michie, Dooley & Fryxell, 2002), og at ledergruppens evne til å utnytte medlemmenes ulike funksjonelle bakgrunn blir påvirket av hvorvidt medlemmene er *samløkalisert* i motsetning til å sitte geografisk spredt (Cannella, Park & Lee, 2008).

#### **Forutsetning # 4: Støttende omgivelser**

Flere studier har fokusert på hvordan forhold utenfor arbeidsgruppen kan påvirke hvor effektiv gruppen er primært gjennom å undersøke hvordan ulike systemer i den organisasjonen ledergruppen befinner seg i, kan virke støttende på gruppens effektivitet. Ifølge Hackman og kolleger (Hackman, 2002; Wageman et al., 2008) er det tre typer systemer i ledergruppens organisatoriske omgivelser som vil ha særlig betydning for ledergruppens effektivitet: organisasjonens belønningssystemer, informasjonssystemer og opplæringsystemer.

Med basis i læringsteori hevder Hackman (2002) at *organisasjonens belønningssystem* bør sørge for at fremragende teamprestasjoner utløser positive konsekvenser. Ledergruppens medlemmer må altså belønnes for de resultatene ledergruppen som kollektiv skaper, og ikke bare for det man får til i egen enhet. På den måten oppmuntres medlemmene til å tenke «vi» i stedet for «jeg». Dette støttes av Wagemans studie av arbeidsgrupper, der hun fant at kollektiv belønning bidro til å motivere grupper til å yte sitt ytterste (Wageman, 1995).

*Organisasjonens informasjonssystemer* må sørge for at ledergruppen enkelt får tilgang til den informasjonen den trenger for å planlegge og å utføre arbeidet sitt, og at informasjonen som ledergruppen har tilgang til gjennom organisasjonens systemer, er korrekt, oppdatert, forståelig og relevant for det arbeidet ledergruppen gjør (Johnson & Johnson, 1994). I tillegg vil gode informasjonssystemer kunne hjelpe ledergruppen til å få tak i og dele informasjon utenom ledermøtene, slik at tiden ledergruppen har sammen, i hovedsak kan brukes til annet enn informasjonsutveksling.



Endelig må organisasjonen ha *opplæringssystemer* som tilbyr trening, opplæring og assistanse på alle områder hvor ledergruppens medlemmer ikke er dyktige nok. Det kan dreie seg om oppdatering av faglig og teknisk kompetanse, men også utvikling av mellommenneskelig teamkompetanse hos medlemmene.

Hackman avslutter med å påpeke at i tillegg til gode belønningssystemer, informasjonssystemer og opplæringssystemer er det viktig at ledergruppen har de nødvendige ressursene til rådighet for å gjøre jobben sin på en god måte. Selv om administrativ støtte, tid, materiell og møteromsfasiliteter kan virke som bagateller sammenlignet med organisasjonens belønnings-, informasjons- og opplæringssystemer, kan mangel på slike ressurser skape stor frustrasjon og vanskeliggjøre ledergruppens arbeid.

### **Prosesser som påvirker effektivitet i ledergrupper**

Prosesser er det som skjer i og mellom medlemmene i ledergruppen, og mellom ledergruppen og omgivelsene, når gruppen arbeider med å skape resultater. Det inkluderer både *oppgaverelaterte prosesser*, som har med hvordan medlemmene arbeider sammen om ledergruppens oppgaver, og *mellommenneskelige prosesser*, som dreier seg om det psykologiske samspillet som skjer mellom ledergruppens medlemmer når de arbeider sammen. I det følgende tar vi for oss åtte prosesser som særlig synes vesentlige for ledergruppers effektivitet.<sup>c</sup>

#### **Prosess # 1: Klare bestillinger**

Klare bestillinger dreier seg om å formidle tydelig hva som er målet med å ta opp en sak i ledergruppen, slik at alle medlemmene vet hva gruppen skal produsere under den saken som er til behandling (Bang, Fuglesang, Ovesen & Eilertsen, 2010). Klare bestillinger kan både formidles i sakspapirene til møtet, og i innledningen til den enkelte sak i ledermøtet. Er målet at alle skal sitte med samme informasjon om et sakskompleks (informasjonssak), eller er det å kvalitetssikre et pågående arbeid ved å få frem ulike synspunkter fra ledergruppens medlemmer på arbeidet så langt (diskusjonssak)? Er det å bli enige om en beslutning om hva som nå skal gjøres i en bestemt sak (beslutningssak), eller er det å følge opp et større prosjekt som er satt i gang av ledergruppen (oppfølgingssak)?

Mange studier viser at klare mål og bestillinger har en sterk og positiv sammenheng med effektiviteten i grupper generelt og i møter spesielt. I en norsk studie observerte og analyserte Bang og kolleger kommunikasjonen mellom medlemmene i ti toppledergrupper gjennom behandlingen av 56 ulike saker (Bang et al., 2010). De fant en sterk og positiv sammenheng mellom hvor klart og tydelig

---

<sup>c</sup> Nummeringen av prosessene er ment som en støtte til leseren, og indikerer ingen rangering mellom faktorene.

saksfremlegger greide å presentere målet med å ta opp en sak i ledermøtet, og hva som ble oppnådd under behandlingen av saken (større grad av måloppnåelse, bedre relasjonskvalitet mellom medlemmene og større engasjement og trivsel under møtet). I en studie av over 1600 ledere og fagspesialister fant Mosvick og Nelson (1996) at uklare mål for møtet var blant de hyppigst opplevde kildene til frustrasjon hos møtedeltakerne. Dette funnet støttes av en studie av 80 toppledergrupper i store norske bedrifter og offentlig forvaltning, der Bang og Øverland (2009) også fant at uklar hensikt med sakene som blir tatt opp, var blant de hyppigst opplevde kildene til produktivitetstap i ledermøtet.

Det er ikke nødvendigvis saksfremleggers ansvar alene å sørge for klare mål for sakene i ledermøtet. Selv om hovedansvaret ligger hos den som legger frem saken, har resten av ledergruppen også et ansvar for å be om en tydeliggjøring hvis de opplever bestillingen som uklar. Bang og kolleger fant i sin studie av toppledermøter at sjansen for at ledermøtet oppnår gode resultater øker hvis en eller flere medlemmer sier fra når de opplever målet med å ta opp en sak som uklar (Bang et al., 2010). Imidlertid skjer det ofte at medlemmer ikke sier fra, fordi de opplever det som ubehagelig og flaut å framstå som uvitende (Argyris, 1990; Bang, 2012).

### **Prosess # 2: Fokusert kommunikasjon**

Skal man få til effektive ledermøter, er det ikke bare viktig at saksfremlegger fremsetter en klar og tydelig bestilling, men også at ledergruppens medlemmer faktisk holder seg fokusert til bestillingen når de arbeider med saken (Bang et al., 2010; Mosvick & Nelson, 1996; Wageman et al., 2008). Studier har vist at ufokusert kommunikasjon er negativt assosiert med gruppers prestasjoner og medlemmenes trivsel. Norske toppledergrupper trekker f.eks. frem avsporinger som den vanligste kilden til produktivitetstap i ledermøtene (Bang & Øverland, 2009), og Mosvick og Nelson (1996) fant at den absolutt hyppigst nevnte kilden til møteproblemer blant 1600 ledere og fagspesialister var avsporinger, springende diskusjoner og innlegg som ble opplevd som overflødige.

Bang og kolleger fant en sterk og positiv sammenheng mellom hvor fokusert kommunikasjonen var i saken, og kvaliteten på de resultatene som ble skapt under diskusjonen i toppledermøter. Jo mer medlemmene greide å holde seg fokusert til saken som var oppe til behandling, desto bedre ble saksresultatene, relasjonskvaliteten og den individuelle tilfredsheten i ledergruppen (Bang et al., 2010). Fokuserte ledergrupper definerer problemer og finner løsninger raskere enn mer ufokuserte grupper (Amason, Thompson, Hochwarter & Harrison, 1995).

Ufokusert kommunikasjon kan sammenlignes med det som skjer når en biljardkule sendes av gårde og treffer flere andre kuler. 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

- *informasjonsskø*, der medlemmer som har tegnet seg på talerlisten, sier det de hadde tenkt å si da de tegnet seg på, selv om temaet har skiftet når det blir deres tur til å snakke
- *temahopping*, der medlemmer bringer inn nye temaer i diskusjonen selv om tidligere temaer ikke er ferdig diskutert
- *løsningshopping*, der medlemmer begynner å diskutere løsningsforslag før man har definert hva problemet er, samt
- *ulike abstrakjonsplan*, der saken diskuteres på ulike nivåer.

### **Prosess # 3: Utnyttelse av gruppens mangfold**

Hvordan kan ledergruppens medlemmer diskutere saker på en slik måte at medlemmenes ulike perspektiver, kompetanser og væremåter blir et aktivum for ledergruppen, og ikke en kilde til irritasjon og konflikt? Det er gjort mange studier av denne problemstillingen (se for eksempel Amason, 1996; Bang & Midelfart, 2010; Isaksen & Sandnes, 2011; Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois III, 1997; Jehn, 1995), og resultatene av disse studiene indikerer at det i hvert fall er to «nøkler» til utnyttelse av gruppens mangfold.

Den første nøkkelen har vi kalt *å stimulere til oppgavekonflikt uten at det utløser relasjonskonflikt*. Flere studier indikerer at grupper som tør å være uenige, og som har friske saksdiskusjoner og stor takhøyde for at medlemmene har ulike meninger, har større sjanse for å skape gode beslutninger enn grupper med lite eller svært mye oppgavekonflikt (se for eksempel Amason, 1996; Jehn, 1995). Toleranse for oppgavekonflikt vil kunne stimulere til en åpen meningsutveksling medlemmene imellom og bidra til at saken som diskuteres, blir belyst fra de ulike ståstedene som er representert – noe som kan bidra til å heve kvaliteten på beslutningene som fattes i saken.

De Wit, Greer og Jehn (2012) gjorde en meta-analyse av 116 empiriske studier av konflikt i 8.880 ulike arbeidsgrupper, men fant *ingen* støtte for en generell positiv sammenheng mellom oppgavekonflikt og grupperesultater. Det synes altså ikke å være så enkelt som at gruppens resultater bedres hvis man bare sørger for at medlemmene er uenige på saksplanet. De fant imidlertid klar støtte for at oppgavekonflikt var positivt relatert til gruppeprestasjoner *hvis arbeidsgruppene samtidig greide å holde nivået av relasjonskonflikt lavt*. Interessant nok, fant de at oppgavekonflikt er mer positivt relatert til *toppledergruppers* prestasjoner, enn til prestasjonene til team lenger ned i organisasjonshierarkiet. I tillegg fant de at oppgavekonflikt er særlig positivt assosiert med *beslutningskvalitet* og *økonomiske prestasjoner* i teamet.

Den andre nøkkelen til mangfoldsutnyttelse er *dialogisk kommunikasjon* (også kalt *konstruktive kontroverser* – se Johnson, Johnson & Tjosvold, 2000). William Isaacs definerer dialog som «en felles undersøkelsesprosess, en måte å tenke og reflektere på sammen» (Isaacs, 1999, s. 9, *vår oversettelse*). Når den underliggende dynamikken i et møte dreier seg om å lære og å forstå mer om noe eller generere nye perspektiver på basis av de ulike perspektivene hvert av medlemmene har med seg, kan man si at samtalen preges av dialog (Ellinor & Gerard, 1998). Denne måten å samtale på kan betraktes som et alternativ til mer tradisjonelle debatter, der 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.

I en spørreskjema studie av 75 norske ledergrupper fant vi en sterk positiv sammenheng mellom hvordan medlemmene opplevde graden av dialogisk kommunikasjon og effektivitet i ledergruppene (Bang & Midelfart, 2010). Denne sammenhengen fikk ytterligere støtte i en studie av Isaksen og Sandnes (2011). De undersøkte sammenhengen mellom kommunikasjonskvalitet og prestasjoner i reelle toppledergruppemøter, gjennom observasjon og analyse av hvordan ledergruppene faktisk diskuterte 49 ulike saker. Isaksen og Sandnes fant en signifikant positiv sammenheng mellom graden av dialog og resultatene som ble oppnådd i behandlingen av de 49 sakene ( $r = .43, p < .01$ ). Det som særlig bidro til å forklare variasjonen i saksresultatene, var i hvilken grad medlemmene *utforsket* hverandres synspunkter, og om de greide å *bygge videre* på hverandres innlegg i ledermøtene.

#### **Prosess # 4: Fravær av politiske spill**

Organisasjoner generelt og ledergrupper spesielt er beskrevet som arenaer for politiske spill og maktkamper – det som på engelsk kalles *politics*. Vi definerer politiske spill i ledergrupper som «de observerbare, men ofte skjulte handlinger som ledere benytter for å øke sin makt til å påvirke en beslutning» (Eisenhardt & Bourgeois III, 1988, s. 737, *vår oversettelse*). Disse handlingene har oftest til hensikt å fremme eller beskytte egeninteressene til enkeltpersoner eller grupper (Allen, Madison, Porter, Renwick & Mayes, 1979).

Eisenhardt og Bourgeois III (1988) undersøkte omfang, innhold og konsekvenser av politiske spill i åtte toppledergrupper i Silicon Valley, California. De identifiserte fire typiske eksempler på politisk spill i disse ledergruppene:

- uoffisielle allianser og koalisjoner mellom enkelte av medlemmene i ledergruppen
- skjult lobbyvirksomhet og forsøk på å påvirke sentrale beslutningsfattere i det stille
- siling og tilbakeholdelse av informasjon
- siling av hva som skulle diskuteres i ledergruppen, og hvilke avgjørelser som ble tatt utenfor gruppen

Forskerne fant en klar negativ sammenheng mellom graden av politiske spill i ledergruppene og organisasjonens resultater, målt i salgsvolum, salgsvekst og resultatgrad. De forklarer resultatene med at politiske spill tar tid og oppmerksomhet vekk fra ledernes ansvarsområder, at viktig informasjon ikke kommer frem i beslutningsprosessene, at det oppstår kommunikasjonsbarrierer i ledergruppen, og at ledergruppen blir mer rigid og mindre fleksibel. Dean og Sharfman (1996) fant samme mønster i sine studier av 52 beslutninger i 24 ulike bedrifter: Jo mer ledergruppene var preget av politisk spill, desto mindre var sjansen for at beslutningene som ble fattet, resulterte i målene ledelsen hadde satt for saken.

Likevel kan det være vanskelig å gi et entydig svar på om politiske spill er heldig eller uheldig for en organisasjon. Det kommer an på hvilke handlinger man definerer som eksempler på politisk spill, hvilke typer konsekvenser man vurderer, og hvilke situasjoner man anvender politiske spill i. Buchanan (2008) intervjuet 250 britiske ledere om deres erfaringer med politiske spill i organisasjoner. På spørsmål om hvilke handlinger lederne opplevde som eksempler på politisk spill, fant han at lederne inkluderte både relativt akseptable handlinger (for eksempel nettverksbygging, å bli venner med folk med makt i organisasjonen, å gi seg i mindre saker for å vinne de større sakene) og mindre akseptable handlinger (for eksempel å bryte lover og regler for å nå mål, å holde tilbake viktig informasjon, å spre falske rykter). Det er ikke overraskende at han da også fant at politisk spill både kan ha positive konsekvenser (fremskynde endringsprosesser, takle motstand mot endring, oppnå større budsjetter for en enhet) og negative (dårligere måloppnåelse, blokkering av endringsprosesser, mindre ressurser til enheter som trenger det). Ferris og Hochwarter (2011) trekker i tillegg frem at det i enkelte situasjoner kan være riktig å benytte seg av politisk spill, for eksempel når organisasjonen er i ferd med å ødelegges av en leder, og man ikke når frem gjennom vanlige, åpne kanaler.

### **Prosess # 5: Atferdsmessig integrasjon – en indikator på graden av teamatferd i ledergruppen**

I hvilken grad er en ledergruppe et reelt team? Ledergruppen er et team så sant den har et eller flere *felles mål* som medlemmene er *avhengige av hverandre* for å nå, eller hvis funksjonene som er representert i ledergruppen, er avhengige av hverandre for å lykkes (Hackman, 2002, Thompson, 2011). For en ledergruppe betyr dette at den må ta stilling til i hvilken grad de mål og saker den til enhver tid jobber med, er av teamkarakter – det vil si at de krever godt samarbeid og koordinering medlemmene imellom – eller om de heller er av individuell karakter i den forstand at de best kan løses av enkeltmedlemmene og utenfor ledergruppen. Dette poenget illustreres gjennom Barrick og kollegers studie av 94 toppledergrupper, der de fant at toppledergrupper der medlemmene var svært avhengige av hverandre for å nå ledergruppens mål – altså var preget av stor grad av teamhet – skapte best resultater når de var sterkt sammensveiset og kommuniserte mye med hverandre (Barrick, Bradley, Kristof, Brown & Colbert, 2007). På den andre siden fant forskerne at toppledergrupper med

liten grad av avhengighet mellom medlemmene skapte best resultater når de ikke brukte så mye tid på å kommunisere med hverandre og ikke var så sammensveiset. Det kan med andre ord være ineffektivt å bruke mye tid på å skape en tett sammensveiset ledergruppe som møtes ofte og har tett kommunikasjon med hverandre, hvis medlemmene ikke er særlig avhengige av hverandre for å få til gode resultater.

Ledelsesforskeren Donald Hambrick (2004) introduserte termen *atferdsmessig integrasjon* («behavioral integration») som et forsøk på å samle i ett begrep hva ledergrupper som oppfører seg som et team, gjør. Hambrick hevder at ledergrupper ofte preges av sentrifugale krefter som driver medlemmene fra hverandre – for eksempel individuelle og konkurrerende mål og interesser – og som gjør det vanskelig for mange ledergrupper å oppføre seg som et samarbeidende og godt koordinert team. Skal en ledergruppe begynne å oppføre seg som et team, må de *sentripetale* kreftene i gruppen forsterkes – det vil si det som driver medlemmene sammen og gjør at de både føler seg og jobber som et integrert hele. Hambrick bruker atferdsmessig integrasjon som en samlebetegnelse på tre typer teamatferd han mener er helt essensielle hvis man skulle fungere som et integrert team: a) godt samarbeid mellom ledergruppens medlemmer, b) høy grad av informasjonsutveksling mellom medlemmene, og c) at beslutningene fattes i fellesskap. Selv om alle ledergrupper har mulighet for å utvikle større grad av atferdsmessig integrasjon, viser forskning at sjansen for å få det til øker jo mer teamorientert og jo lengre erfaring ledergruppens leder har, jo mindre målforskjeller som eksisterer medlemmene imellom, jo likere utdannelse medlemmene har, og jo mindre ledergruppen er (Simsek, Veiga, Lubatkin & Dino, 2005). Flere studier indikerer at ledergruppers grad av atferdsmessig integrasjon har en positiv sammenheng med både kvaliteten på ledergruppens beslutninger (Carmeli & Schaubroeck, 2006), fravær av destruktiv konflikt i ledergruppen (Mooney & Sonnenfeld, 2001), organisasjonens overlevelsesevne (Carmeli & Schaubroeck, 2006) og økonomiske prestasjoner (Carmeli, 2008).

### **Prosess # 6: Aktiv relasjon til omgivelsene**

Selv om det er avgjørende å få til en god samhandling innad i ledergruppen for å skape gode resultater, er ikke ledergruppens effektivitet kun et resultat av gruppens interne fungering. Studier har vist at grupper som lykkes, driver det som i teamforskningen heter «team boundary spanning», og som vi har valgt å kalle *aktiv relasjon til omgivelsene*, dvs «aktiviteter rettet mot å etablere og håndtere relasjoner med aktører i gruppens eksterne omgivelser» (Marrone, 2010, s. 914, *vår oversettelse*). Ledergrupper som har en aktiv relasjon til omgivelsene, søker informasjon fra både interne og eksterne kilder, informerer organisasjonen om sine beslutninger, koordinerer sine mål og handlinger med andre enheter og involverer viktige interessenter i gruppens arbeid. En rekke studier indikerer at effektive grupper driver alle disse typene aktiviteter (se for eksempel Ancona & Caldwell, 1992; Faraj & Yan, 2009; Marrone, Tesluk & Carson, 2007).

## Prosess # 7: Effektiv ledelse av ledergruppen

Ledergruppens leder har særlig stor betydning for gruppens resultater fordi vedkommende oftest vil besitte mer makt og mulighet for påvirkning enn de andre medlemmene av ledergruppen. Lederen står gjennom sin formelle posisjon autoritetsmessig over de andre, og har bedre tilgang til belønnings- og sanksjonsmidler og informasjon enn resten av ledergruppen (Yukl, 2010). Lederens valg og handlinger vil derfor gjerne ha større gjennomslagskraft enn de andre gruppemedlemmenes. I tillegg er ledergruppens leder tillagt et særlig ansvar for å definere ledergruppens mål og for å utvikle og strukturere gruppen slik at disse målene nås (Zaccaro, Ritman & Marks, 2001).

I teamledelseslitteraturen synes det å foreligge to ulike perspektiver på effektiv teamledelse: lederstilperspektivet og det funksjonelle ledelsesperspektivet. Innenfor *lederstilperspektivet* har man vært opptatt av hva som kjennetegner effektive teamlederes lederstil. Antakelsen er at effektive teamledere preges av bestemte måter å lede på som skiller dem fra ineffektive teamledere (se for eksempel Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Schaubroeck, Lam & Cha, 2007; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011). Dette perspektivet er sammenfallende med mye av den generelle ledelsesforskningen som er gjort siden begynnelsen av 1950-tallet (Yukl, 2010).

Det er mange studier som indikerer at bestemte lederstiler øker sjansen for gode teamprestasjoner. Burke og kolleger (2006) analyserte 50 empiriske studier av sammenhengen mellom lederes lederstil og tre kriterier for teameffektivitet: medlemmenes opplevelse av hvor effektivt teamet var, kvantitative mål på teamets produktivitet, samt teamlæring. Ledernes lederstil ble klassifisert i to store kategorier som vi kjenner igjen fra den generelle teamforskningen: oppgaveorientert ledelse og personorientert ledelse (Yukl, 2010). *Oppgaveorientert ledelse* ble definert som ledelse som «bidrar til forståelse av hva oppgaven krever, prosedyrer for hvordan arbeidet skal gjøres, og innhenting av oppgaverelevant informasjon» (Burke et al., 2006, s. 291, *vår oversettelse*), og inkluderte transaksjonsledelse, strukturerende ledelse og kontakt utover teamets grenser. *Personorientert ledelse* ble definert som ledelse som «bidrar til samhandling, kognitive strukturer og holdninger som må utvikles for at medlemmene skal kunne arbeide effektivt sammen som et team» (Burke et al., 2006, s. 291, *vår oversettelse*), og inkluderte transformasjonsledelse, støttende ledelse, myndiggjøring og motiverende ledelse.

Burke og kolleger fant støtte for at både oppgaveorienterte og personorienterte lederstiler var positivt assosiert med teamenes prestasjoner. Vi kan altså konkludere med at lederes lederstil med stor sannsynlighet påvirker ledergruppens prestasjoner, og at det er viktig å beherske *både* oppgaveorienterte og personorienterte lederstiler hvis lederen ønsker å bidra til høy teameffektivitet.

Innenfor *det funksjonelle ledelsesperspektivet* hevder man at effektive teamledere sørger for at de funksjonene som må fylles for at gruppen skal nå sine mål og samarbeide godt, blir utført. Hvordan teamlederen gjør det, hvilken lederstil hun bruker når hun gjør det, og om hun gjør det selv eller får andre til å gjøre det, er av mindre betydning (Hackman, 2002; Zaccaro et al., 2001). Det viktige er at teamets leder identifiserer hva teamet trenger for å fungere effektivt, og sørger for at dette blir ivare tatt.

Effektive teamledere vil derfor kontinuerlig ha oversikt over hvilke utfordringer ledergruppen må håndtere for å skape gode resultater, de besitter de ferdighetene som skal til for å takle disse utfordringene, og de sørger for at utfordringene faktisk håndteres (Kozlowski & Ilgen, 2006). Teamlederens oppgave er å sørge for at prosessstapene i ledergruppen blir så små som mulig, og at måten gruppen arbeider på, utløser prosessgevinster (Hackman & Wageman, 2005).

### **Prosess # 8: Kontinuerlig gruppelæring**

For at en ledergruppe skal fungere effektivt, må den kunne lære av sine feil og suksesser, tilpasse seg når omgivelsene endrer seg, og justere kursen når den ikke fungerer effektivt. Det er dette som kalles *organisasjonslæring* (Argyris & Schön, 1996) eller *gruppelæring* (Edmondson, 2002). En rekke forskere hevder at evnen til å lære kanskje er det viktigste konkurransefortrinnet for grupper og organisasjoner og at organisasjoner ikke kan overleve i dynamiske og kompetitive omgivelser uten å ha evnen til å lære og å tilpasse seg (Cannon & Edmondson, 2001; Naot, Lipshitz & Popper, 2004). For å understreke at denne gruppelæringen er en aktivitet som må skje hele tiden og ikke bare forekomme innimellom, kaller vi det for *kontinuerlig gruppelæring*.

Kontinuerlig gruppelæring skjer når ledergruppen oppdager feil og kloke grep den gjør, og i tillegg korrigerer feilene og utnytter de kloke grepene (Argyris & Schön, 1996; Lipshitz, Popper & Friedman, 2002). Det er en rekke studier som indikerer en positiv sammenheng mellom gruppelæring og teameffektivitet. Edmondson (1999) fant for eksempel at læringsatferd i team hadde en klar og positiv sammenheng med kvaliteten på teamets prestasjoner, mens MacCurtain med kolleger fant i sin studie av 39 toppledergrupper at gruppelæring hadde en klar sammenheng med hvilken merverdi ledergruppene skapte for organisasjonen (MacCurtain, Flood, Ramanoorthy, West & Dawson, 2010).

Hva skal til for at ledergrupper skal få til kontinuerlig gruppelæring i praksis? Hvilke faktorer vil bidra til at medlemmene gir hverandre åpne og ærlige tilbakemeldinger, driver nysgjerrig utforskning av hverandres perspektiver, innrømmer at de tar feil, holder fokus på saken selv når de får ubehagelige tilbakemeldinger, og faktisk justerer handlingene sine når det vil bidra til at gruppen fungerer bedre? Ledergrupper kan stimulere kontinuerlig gruppelæring ved å etablere flere ulike typer *læringsarenaer* (Lipshitz et al., 2002). Det kan dreie seg om evalueringer i etterkant av ledermøtene, halvårlige



evalueringer av hvordan ledergruppen fungerer eller jevnlig kartlegginger av ledergruppens fungering og resultater. *Gruppesykologisk trygghet* er en forutsetning for at medlemmene skal tørre å gjøre og si det som skal til for å få til gruppelæring. Edmondson (1999) har vist at grad av gruppesykologisk trygghet har en klar og positiv sammenheng med hvor mye læringsatferd som blir utvist i gruppene. *Ledergruppens leder* har en særegen rolle for at gruppen skal få til kontinuerlig gruppelæring. For det første er de holdningene og den atferden ledergruppens leder viser, en viktig forutsetning for at det i det hele tatt skal kunne dannes gruppesykologisk trygghet i ledergruppen. For det andre vil gruppelederens atferd og holdninger påvirke gruppens toleranse for feil, for kritiske tilbakemeldinger, for uenighet og for å si fra når man ikke forstår (Garvin, Edmondson & Gino, 2008). Særlig er det viktig at lederen viser at hun gjerne bruker sin tid og oppmerksomhet på læringsaktiviteter, og at læringsatferd belønnes og anerkjennes (Popper & Lipshitz, 2000). Lederen vil også, ved å fungere som rollemodell for konstruktiv læringsatferd, kunne «smitte» ledergruppen og den kulturen som etter hvert etableres, med læringsfremmende holdninger (Schein, 2010).

## Avslutning

Oppsummert kan vi si at det er forskningsmessig støtte for å hevde at de forutsetnings- og prosessfaktorene som er nevnt i denne artikkelen er klart assosiert med kvaliteten på ledergruppens resultater. Hvorvidt de faktisk *forårsaker* høy effektivitet i ledergrupper, kan vi ikke hevde med like stor tyngde, da det aller meste av forskningen som er gjort på dette området er korrelasjonsstudier, og ikke eksperimentelle studier. Vi mener likevel det er god grunn til å anta at ledergruppens resultater vil forbedres om ledergruppen utvikler seg på de faktorene som er presentert her.

FORUTSETNINGER	PROSESSER	RESULTATER
<p><i>INTERNE FORUTSETNINGER</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KLART FORMÅL</li> <li>• RIKTIGE SAKER</li> <li>• RIKTIG STØRRELSE</li> <li>• RIKTIG KOMPETANSE</li> <li>• BALANSERT MANGFOLD</li> </ul> <p><i>EKSTERNE FORUTSETNINGER</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BELØNNINGSSYSTEMER</li> <li>• INFORMASJONSSYSTEMER</li> <li>• OPPLÆRINGSSYSTEMER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KLARE BESTILLINGER</li> <li>• FOKUSERT KOMMUNIKASJON</li> <li>• OPPGAVEKONFLIKT</li> <li>• FRAVÆR AV RELASJONSKONFLIKT</li> <li>• FRAVÆR AV POLITISK SPILL</li> <li>• DIALOG</li> <li>• AKTIV RELASJON TIL OMGIVELSENE</li> <li>• KONTINUERLIG GRUPPELÆRING</li> <li>• EFFEKTIV TEAMLEDELSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MERVERDI FOR ORGANISASJONEN</li> <li>• MERVERDI FOR LEDERGRUPPEN</li> <li>• MERVERDI FOR DEN ENKELTE MEDLEM</li> </ul>

Vi håper denne artikkelen vil inspirere forskere til å fortsette å søke etter faktorer som påvirker ledergruppers resulater, og ikke minst hvordan ulike faktorer moderer og medierer disse sammenhengene. Vi håper også at ledere og konsulenter vil bruke artikkelen som inspirasjon til å utvikle mer effektive og velfungerende ledergrupper.

## Litteratur

- Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. og Mayes, B.T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22, 77–83.
- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.
- Amason, A.C., Thompson, K.R., Hochwarter, W.A. og Harrison, A.W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20–35.
- Ancona, D.G. og Caldwell, D.F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634–665.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. og Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bang, H. (2010). *Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter*. Upublisert doktoravhandling. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget (4. utg.).
- Bang, H. (2012). What prevents senior executives from commenting upon miscommunication in top management team meetings? *Qualitative Research in Organizations and Management*, 7(2), s. 189-208.
- Bang, H., Fuglesang, S.L., Ovesen, M. og Eilertsen, D.E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity and focused communication. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 253–261.
- Bang, H. og Midelfart, T.N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 47, 4–15.
- Bang, H. & Midelfart, T.N. (2012): *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Bang, H. og Øverland, K.N. (2009). *Norske toppledergrupper: Hvem er de, hva gjør de og hvor effektive er de?* Rapport 2009. Bergen: Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole.
- Barrick, M.R., Bradley, B.H., Kristof-Brown, A.L. og Colbert, A.E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50, 544–557.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. og Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J. og McLendon, C.L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989–1004.
- Boone, C. og Hendriks, W. (2009). Top management teams diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55, 165–180.
- Bowers, C.A., Pharmed, J.A. og Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams. A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305–327.
- Buchanan, D.A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19, 49–64.
- Burke, C.S. mfl. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288–307.
- Cannella, A.A., Park, J. og Lee, H. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member co-location and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51, 197–237.
- Cannon, M.D. og Edmondson, A.C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161–177.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. og Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. I: N.J. Castellan Jr. (red.), *Individual and group decision making: Current issues*, 221–246. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33, 712–735.
- Carmeli, A. og Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *Leadership Quarterly*, 17, 441–453.

- Carpenter, M.A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23, 275–284.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A. og Sanders, W.G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30, 749–778.
- Dean, J.W. og Sharfman, M.P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39, 368–396.
- De Wit, F.R.C., Greer, L.L. og Jehn, K.A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360-390.
- Dirks, K.T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445–455.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Edmondson, A.C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13, 128–146.
- Eisenhardt, K. og Bourgeois III, L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a mid-range theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737–770.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. og Bourgeois III, L.J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77–85.
- Ellinor, L. og Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscovering the transforming power of conversation*. New York: John Wiley & Sons.
- Faraj, S. og Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94, 604–617.
- Ferris, G.R. og Hochwarter, W.A. (2011). Organizational politics. I: S. Zedeck (red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 435–459. Washington, DC: American Psychological Association.
- Flood, P., MacCurtain, S. og West, M. (2001). *Effective top management teams: An international perspective*. Dublin: Blackhall Publishing.
- Forsyth, D.R. (2010). *Group dynamics*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C. og Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.

- Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J.R. og Wageman, R. (2005). A theory of team-coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269–287.
- Hambrick, D.C. (2010): Top management teams. I F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon og J.L. Scaringella (red.), *Handbook of top management teams*, 23-30. New York: Palgrave Macmillan.
- Hambrick, D.C. (2007). Upper echolons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32, 334–343.
- Hambrick, D.C. og Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H. og Florey, A.T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029–1045.
- Homan, A.C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A. og 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, 1189–1199.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Doubleday Currency.
- Isaksen, A.S. og Sandnes, A.C. (2011). *Sammenhengen mellom dialog og sakseffektivitet i toppledergruppemøter*. Upublisert hovedoppgave. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Jackson, S.E. og Joshi, A. (2011). Work team diversity. I: S. Zedeck (red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 651–686. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Johnson, D.W. og Johnson, R. (1994). *Learning together and alone, cooperative, competitive, and individualistic learning*. Needham Heights, MA: Prentice-Hall.
- Johnson, D.W., Johnson, R.T. og Tjosvold, D. (2000). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. I: M. Deutsch og P.T. Coleman (red.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, 65–85. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klimoski, R. og Mohammed, S. (1994). Team mental model: construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, 403–437.

- Knippenberg, D.v. og Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Kozlowski, S.W. J. og 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. og Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 936–941.
- LePine, J.A., Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R. og Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 82, 803–811.
- Lipshitz, R., Popper, M. og Friedman, V.J. (2002). A multifacet model of organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 78–98.
- Locke, E.A. og Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MacCurtain, S., Flood, P.C., Ramamoorthy, N., West, M.A. og Dawson, J.F. (2010). The top management team, reflexivity, knowledge sharing and new product performance: A study of the Irish software industry. *Creativity And Innovation Management*, 19, 219–232.
- Marks, M.A, Mathieu, J. og Zaccaro, S.J (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376
- Marrone, J.A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36, 911–940.
- Marrone, J.A., Tesluk, P.E. og Carson, J.B. (2007). A mulit-level investigation of antecedents and consequences of team member boundary spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50, 1423–1439.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
- McGrath, J.E. (1964). *Social psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Michel, J.G. og Hambrick, D.C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35, 9–37.
- Michie, S.G., Dooley, R.S. og Fryxell, G.E. (2002). Top management team heterogeneity, consensus, and collaboration: A moderated mediation model of decision quality. *Academy of Management Proceedings*, L1–L6.

- Mohammed, S. og Angell, L.C. (2004). Surface- and deep- level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015–1039.
- Mooney, A.C. og Sonnenfeld, J. (2001). Exploring antecedents to conflict during strategic decision making: The importance of behavioral integration. Paper presentert på the Academy of Management Meeting, BPS division. Washington, DC: Academy of Management Proceedings.
- Mosvick, R.K. og Nelson, R.B. (1996). *We've got to start meeting like this!* Indianapolis: Park Avenue Productions.
- Mullen, B. og Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 2210–2227.
- Nadler, D.A. mfl. (red.) (1998). *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Naot, Y.B., Lipshitz, R. og Popper, M. (2004). Discerning the quality of organizational learning. *Management Learning*, 35, 451–472.
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12, 301–316.
- Popper, M. og Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture and feasibility. *Journal of Management Learning*, 31, 181–196.
- 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.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. og Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020–1030.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. ed.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. utg.. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simons, T.L. og Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102–111.
- Simsek, Z., Veiga, J.F., Lubatkin, M.H. og Dino, R.N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48, 69–84.
- Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.

- Terborg, J.R., Castore, C. og 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, 782–790.
- Thompson, L.L. (2011). *Making the team. A guide for managers*. 4. utg. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Trice, H.M. og 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, 363–378.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145–180.
- Wageman, R., Nunes, D.A., Burruss, J.A. og Hackman, J.R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S.H. og Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organizational Management*, 36, 223–270.
- West, C.T. og Schwenk, C.R. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*, 17, 571–576.
- Wheelan, S.A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40, 247-262.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L og Marks, M.A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451–483.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations*. 7. utg. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.