

Virker teamutvikling i ledergrupper?

En studie av effekten av en teamutviklingsintervensjon i ledergrupper

Espen Syse Houge



Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
ved Psykologisk Institutt

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2019

© Espen Syse Houge

2019

Virker teamutvikling i ledergrupper? En studie av en teamutviklingsintervensjon i ledergrupper

Espen Syse Houge

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Forfatter: Espen Syse Houge

Tittel: Virker teamutvikling i ledergrupper? En studie av effekten av en teamutviklingsintervensjon i ledergrupper

Veileder: Henning Bang

27 toppledergrupper fra den norske statsforvaltningen ble undersøkt for å kunne svare på om teamutvikling virker i ledergrupper. Toppledergruppene ble målt to ganger på 26 ulike variabler som omhandler effektivitet i team, før og etter de hadde deltatt på et ni måneders teamutviklingsprogram. Resultatene viste at 24 av 27 ledergrupper forbedret seg signifikant på 24 av 26 variabler etter programmet. 12 av disse variablene hadde en stor effektstørrelse (Cohens d over .80), 12 variabler hadde en medium effektstørrelse ($d = .50 - .79$), én variabel hadde en liten effektstørrelse ($d = .20 - .49$), og for én variabel var det tilnærmet ingen endring. Mulige forklaringer på et utvalg av disse variablene blir diskutert, samt teoretiske og praktiske implikasjoner, metodiske begrensninger og fremtidige forskningsmessige behov. Denne studien er ett bidrag til teamutviklingsforskningen, ved å indikere at ledergrupper også kan ha nytte av teamutvikling.

Nøkkelord: team, ledelse, ledergrupper, toppledergrupper, teamutvikling, teameffektivitet, teamarbeid

Forord

Å skrive denne masteroppgaven har vært en morsom, spennende og læringsfull erfaring. Jeg vil rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Henning Bang, for gode, artige og konstruktive tilbakemeldinger underveis. Vi har klart å finne det optimale balansepunktet mellom grad av oppgavekonflikt og teamfungering.

Jeg retter også en stor takk til Tone Skåre og Difi, som har gitt tilgang til datamateriell brukt i denne oppgaven, samt rask besvaring av henvendelser underveis.

Tusen takk til også venner, familie, tidligere lærere og medstudent Truls for gode og nyttige innspill underveis i skriveprosessen. Det har vært og er et kjempestort supplement å få tilbakemelding fra personer som leser oppgaven annerledes enn jeg selv gjør. Selv om min far dessverre ikke rakk å få oppleve at jeg fullførte mastergraden min, er jeg sikker på at han ville vært stolt over hva jeg har fått til, spesielt i håndteringen av alt «ekstraarbeidet» som har dukket opp underveis i prosessen.

Espen Syse Houge

Oslo, mai 2019

Innholdsfortegnelse

Virker teamutvikling i ledergrupper? En studie av effekten av en teamutviklingsintervensjon i ledergrupper	1
Teamutvikling og ledergrupper	2
Mål og framgangsmåte i oppgaven	2
Teori på teamutvikling	4
Hva er teamutvikling?	4
Utfordringer knyttet til teamutvikling	5
Studier på teamutvikling	6
Betingelser for teamutvikling som virker.....	9
Er en ledergruppe et team?	10
Tilnærminger til et team og en ledergruppe	11
<i>effect</i>; et verktøy for å kartlegge effektivitet i ledergrupper.....	12
Hva <i>effect</i> består av.....	12
Empirisk støtte for <i>effect</i>	13
Om variablene i <i>effect</i>	14
Forutsetninger for effektivitet i ledergrupper	14
Interne forutsetninger	15
Klart formål.	15
Riktige saker.....	15
Riktig kompetanse.....	15
Balansert mangfold.....	15
Eksterne forutsetninger	15
Teamstimulerende belønningssystemer.....	15
Gode informasjonssystemer.	15
Gode opplæringssystemer.....	15
Prosesser som påvirker effektivitet i ledergrupper.....	16

Møteforberedelser.....	16
Klare bestillinger.	16
Fokusert kommunikasjon.	16
Oppgavekonflikt.	16
Fravær av relasjonskonflikt.	16
Fravær av politisk spill.	16
Dialog.	16
Atferdsmessig integrasjon.	16
Aktiv relasjon til omgivelsene.	17
Kontinuerlig gruppelæring	17
Effektiv teamledelse.	17
Resultater som ledergruppen skaper	17
Saksresultater	17
Generelle saksresultater.	17
Beslutningskvalitet.	17
Beslutningsgjennomføring.....	17
Samarbeidsevne.....	18
Gruppepsykologisk trygghet.....	18
Lagånd.	18
Hensiktsmessig gruppekultur.	18
Gruppens tro på seg selv.....	18
Individuell tilfredshet og læring.....	18
Forskningsspørsmål.....	18
Metode.....	19
Teamintervensjonen	19
Utvalg.....	20
Design.....	21

Analyse.....	21
Resultater.....	23
T-test og binominal test.....	24
Tematisk analyse.....	26
Korrelasjonsanalyse.....	26
Diskusjon.....	27
Variabler med størst og ingen endring.....	28
Kontinuerlig gruppelæring.....	28
Riktige saker.....	29
Klart formål.....	29
Generelle saksresultater.....	30
Lagånd.....	30
Oppgavekonflikt.....	31
Teoretiske implikasjoner.....	33
Praktiske implikasjoner.....	34
Metodiske begrensninger.....	35
Utfordringer tilknyttet bruk av spørreskjema.....	35
Common method bias (CMB).....	36
Tematisk analyse.....	36
Ikke data på individnivå.....	36
Begrepsvaliditet.....	37
Indre validitet.....	37
Ytre validitet.....	38
Framtidig forskning.....	39
Konklusjon.....	40
Referanser.....	41

Virker teamutvikling i ledergrupper? En studie av effekten av en teamutviklingsintervensjon i ledergrupper

Team kan være et strategisk og fornuftig valg når organisasjoner står overfor komplekse og vanskelige problemstillinger (Salas, Cooke & Rosen, 2008). Bruken av team i arbeidslivet har hatt en sterk øking siden starten av 1980-tallet (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995). En undersøkelse bestående av over 7000 deltagere utført av Deloitte på tvers av 130 land, indikerer at teamarbeid fremdeles er en pågående og voksende trend i det globale arbeidslivet (Bersin, Geller, Wakefield & Walsh, 2016).

Teamarbeid finner man på tvers av forskjellige arbeidsområder, alt fra helsevesen, forskning, ingeniør- og teknologivirksomhet, til planlegging av framtidige reiser til planeten Mars (Wuchty, Jones & Uzzi, 2007; Kozlowski et al., 2015; Hughes et al., 2016). Selv om bruken av team er omfattende, viser det seg at det å få til vellykket samarbeid, koordinering og oppnåelse av gode resultater kan være utfordrende (Haas & Mortensen, 2016). Det er ingen automatikk i at kvaliteten på arbeidet forbedres når det utføres i en gruppe eller et team (Bang & Midelfart, 2012).

Hyppig bruk av team og en organisatorisk intensjon om å ha høypresterende og konkurransedyktige team, gjør at teamutvikling i dag er en global milliardindustri (Delise, Gorman, Brooks, Rentsch & Steele-Johnson, 2010). Selv om et team gjør ting riktig, er det ingen garanti for at de gjør de riktige tingene eller fungerer på sitt beste. I noen tilfeller ser man at variabler som bidrar til at team opprettholder en akseptabel prestasjon, skiller seg ut fra de variablene som gjør at team blir høypresterende.

En konsekvens av dette er at organisasjoner velger å ta i bruk ulike virkemidler for å forbedre sine teams prestasjon og fungering. Slike virkemidler kalles *teamutviklingsintervensjoner*, og kan defineres som de handlinger man gjør for å påvirke prestasjonen til et team (Shuffler, DiazGranados, Maynard & Salas, 2018). En teamutviklingsintervensjon kan både ha positiv, negativ og ingen virkning. Siden teameffektivitet er et komplekst og stort tema, eksisterer det mangfoldige typer intervensjoner som kjøpes og selges i markedet. En utfordring er derimot at flere av disse mangler bevis for å virke, og de stemples raskt som effektive dersom de «føles bra» (Shuffler et al., 2018).

I forskningslitteraturen har svaret på om teamutvikling virker variert. I 1999 fant Salas, Rozell, Mullen og Driskell at teambygging overordnet ikke hadde noen signifikant

effekt på teams prestasjoner, mens ti år senere kom noen av de samme forskerne til motsatt konklusjon (Klein et al., 2009). På samme tidspunkt og senere har andre forskere gjennom sine studier og metaanalyser også konkludert med at teamutvikling generelt fungerer, eksempelvis Salas, DiazGranados, Weaver & King (2008), Shuffler, DiazGranados & Salas (2011), Salas og Rosen (2013), McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo og Beauchamp (2017) og Lacerenza, Marlow, Tannenbaum og Salas (2018).

Teamutvikling og ledergrupper

Da det finnes støtte for at teamutvikling kan forbedre teamprestasjon og effektivitet, er det et interessant spørsmål om man finner lignende effekt blant ledergrupper. Det har, så vidt jeg vet, ikke vært gjort noen vitenskapelige studier av om teamutvikling virker på denne typen team – noe som vil være særlig interessant fordi en ledergruppe har karakteristika og utfordringer som skiller dem fra andre typer team. Man kan ikke automatisk generalisere fra den forskningen som er gjort på team som eksempelvis piloter, lege- og operasjonsteam eller militært personell, og med empirisk grunnlag konstatere at denne form for teamutvikling vil ha samme effekt i ledergrupper. Det mangler med andre ord tilstrekkelig dokumentasjon på om teamutvikling har samme effekt i ledergrupper som hos andre team. I tillegg ser man fra praksis at det kan være hensiktsmessig for ledergrupper å forstå når de må gå i teammodus og når de ikke må det (Bang & Midelfart, 2012). Dette kommer jeg tilbake til senere i oppgaven, hvor jeg beskriver hva som er spesielt for ledergruppen som team.

Mål og framgangsmåte i oppgaven

Det er tidligere ytret behov fra forskere på teamutviklingsfeltet for mer forskning på teamutvikling i ledergrupper, særlig toppledergrupper (Klein et al., 2009). Denne studien kan representere ett bidrag på veien til å dekke dette behovet. Fra et praktisk perspektiv vil det være en fordel for organisasjoner å ha et forskningsmessig grunnlag å basere seg på dersom de skal investere i teamutvikling for sine ledergrupper.

For å undersøke effekten av teamutvikling i ledergrupper, har jeg tatt utgangspunkt i et input-process-output (IPO) rammeverk (Hackman, 1990; McGrath, 1964). Et slikt rammeverk beskriver man variabler som påvirker teameffektivitet gjennom tre kategorier; input, prosess (process) og resultat (output). Jeg har brukt kartleggingsverktøyet *effect* for å måle 27 toppledergrupper fra den norske statsforvaltningen. *Effect* er utviklet av førsteamanuensis Henning Bang ved Psykologisk institutt, UiO, og måler team og/eller grupper på 27 variabler som dreier seg om teamprestasjon- og effektivitet i ledergrupper.

For å undersøke om ledergruppene har blitt mer effektive av å delta på utviklingsprogrammet, sikter jeg på å besvare de tre følgende forskningsspørsmålene:

1. Opplever ledergruppene at de fungerer bedre etter å ha deltatt på et teamutviklingsprogram, sammenlignet med hvordan de vurderer seg før teamutviklingsprogrammet?
2. Er det noen dimensjoner de særlig forbedrer seg på?
3. Er det noen sammenheng mellom de utviklingsområdene ledergruppene selv har valgt å prioritere og variabelenes effektstørrelse?

Dette vil jeg finne ut ved å sammenligne ledergruppenes gjennomsnittsskåre i kartleggingsverktøyet *effect* før og etter at de har deltatt på et ni måneders teamutviklingsprogram, og undersøke om de skårer signifikant positivt forskjellig. Jeg vil utføre en binominaltest for å undersøke hvor mange ledergrupper som totalt sett endrer seg, og ikke endrer seg tvers av alle variablene, samt antallet som endrer seg og ikke endrer seg innenfor hver variabel. I tillegg vil jeg gjennomføre en korrelasjonsanalyse av ledergruppenes prioriterte utviklingsområder og effektstørrelsene, samt en tematisk analyse av disse utviklingsområdene gjennom programmet.

I denne masteroppgaven vil jeg først gjøre greie for tidligere og nåværende forskning på teamutviklingsfeltet. Dette er viktig da det kan si noe om investeringen i teamutvikling vanligvis gir avkastning eller ei. Jeg vil så avklare hvorvidt en ledergruppe kan betraktes som et team eller ikke. Videre gir jeg en presentasjon av måleverktøyet *effect*. Deretter følger metoddelen som omhandler teamintervensjonen, utvalg, design og analysene utført i denne studien. Resultatdelen følger etter med funn fra de analysene jeg har gjort, som inkluderer en paired-samples t-test, en binominaltest, en tematisk analyse av ledergruppenes prioriterte utviklingsmål gjennom programmet og en korrelasjonsanalyse av utviklingsmålene og effektstørrelse. I diskusjonsdelen bygger jeg videre på dette, og kommenterer de fem variablene som har endret seg mest, samt den som har minst endring. Her tar jeg opp teoretiske og praktiske implikasjoner, samt metodiske begrensninger, med særlig vekt på validitet. Jeg vil deretter belyse noen idéer og forslag til hva det kan og bør forskes videre på innenfor dette temaet. Oppgaven avrundes med en konklusjon og oppsummering av studiens viktigste funn.

Teori på teamutvikling

I denne teoridelen vil jeg gå nærmere inn på litteraturen på teamutvikling, redegjøre for hva det handler om og belyse noe av den forskningen som er gjort på feltet. Jeg vil deretter trekke frem seks kjennetegn som går igjen i teamlitteraturen på teamutvikling som generelt ser ut til å virke.

Hva er teamutvikling?

Teamutvikling kan betraktes som en overordnet betegnelse på de systematiske og usystematiske tiltakene man gjennomfører for å forbedre et teams kompetanse, prosesser og generelle effektivitet (Lacerenza et al., 2018). En teamutviklingsintervensjon vil som regel ha et eller flere av følgende formål; (1) å forbedre og støtte team som strever eller ikke lykkes, (2) å vedlikeholde team som har en akseptabel prestasjon, og (3) å utvikle og maksimere kapasitetene i teamet som gjør at det presterer bedre enn før. Det eksisterer mangfoldige teamutviklingsintervensjoner som fokuserer på ulike områder og temaer, men fellesnevneren er som regel at de har ett eller flere av disse formålene.

Å utvikle team er en læringsform som krever engasjement og innsats fra de som deltar. Det er viktig for team å lære av sine suksesser og fiaskoer. Team som bruker denne lærdommen til å gjøre de riktige tingene i framtiden, har gode forutsetninger for kontinuerlig vekst og forbedring (Levin & Rolfsen, 2015). Det er eksempelvis forsket en del på at team som opplever en høy grad av trygghet innad i teamet, og er læringsvillige, tenderer å forbedre sine prestasjoner (Edmondson, 1999, 2003).

Når det gjelder konkrete studier som er gjennomført på teamutvikling, er det et gjennomgående skille mellom teambygging og teamtrening (Shuffler et al., 2018). Teambygging utgjør intervensjoner som sikter på å øke kvaliteten på medlemmenes sosiale relasjoner, samt definere teamroller ved å fokusere på målsetting, relasjonshåndtering, rolleavklaring og problemløsning (Klein et al., 2009). Teamtrening er på sin side en overordnet kategori for alle de treningsformene som har et formål om å skape et effektivt team, gjennom å forbedre medlemmenes teamrelaterte kunnskap, ferdigheter og holdninger (Ford & Goldstein, 2002; Salas et al., 2008).

Samtidig ser man i forskningslitteraturen på teamutvikling at dette skillet har fått mindre oppmerksomhet de siste 10 årene. Forskere på team har utvidet fokuset på flere teamspekter som eksempelvis teamlederskap, teamcoaching og team debriefing, og hvordan dette er knyttet til teamfungering (Lacerenza et al., 2018; Shuffler et al., 2018).

Utfordringer knyttet til teamutvikling

Team får gjerne ansvar over enkelte fagområder i en bedrift eller organisasjon, som krever at de holder seg oppdatert på det de driver med. Gjennom teamutvikling satser virksomheter på at de skal få gode konkurransedyktige team som oppnår målene sine og skaper ønskelige resultater, men det er ikke alltid at det blir slik.

En sentral utfordring når man undersøker om teamutvikling virker, handler i stor grad om problematikken Salas og kolleger (1999) beskriver som tvetydighet om hva teamutvikling egentlig er, og hva slags studier og team man skal inkludere når man undersøker om det virker. Det finnes omfattende mengder litteratur på team og teamutvikling innenfor forskjellige arbeidsområder, og man ser at forskerne av og til sammenligner ulike team med hverandre i et forsøk på å vise hva som virker.

Sportsteam er en teamtype forskere stadig sammenligner med organisatoriske team (Shuffler et al., 2018). Det kan være en god idé for å øke forståelsen om hva slags utvikling som ser ut til å virke, men forutsetter at teamene man sammenligner er relativt like. Å sammenligne eksempelvis en spesialstyrke i militæret med et sportsteam (Dyer, Dyer & Dyer, 2013) eller et filmmannskap (Bechky & Okhuysen, 2011) kan være ugunstig fordi disse teamene har forskjellige mål, framgangsmåte og befinner seg i ulike situasjoner og omgivelser. Sportslag vet når, hvor og hvem de møter, og framgangsmåten er ganske lik både på trening og i kamp. Filmmannskap har muligheten til å stanse for å revurdere planene sine, selv om det kan bli dyrt, uten å risikere at kriminelle og/eller terrorister lykkes i sitt mål.

Det er ingen garanti for at team som fungerer under ekstreme forhold, kan sammenlignes med team som driver på under langt roligere og stabile omstendigheter. Danielsen (2015) eksemplifiserer dette med en spesialstyrke i militæret, hvor medlemmene påstår å kjenne lagkameratene bedre enn konene sine, og vet dermed hvordan lagkameratene vil reagere i en gitt situasjon før de faktisk gjør det. Det er vanskelig å se for seg hvordan dette skal være nødvendig, om mulig, i eksempelvis et filmmannskap. Det kan derfor være betydelige metodiske begrensninger ved å sammenligne forskjellige ulike typer team med hverandre for deretter å kunne si noe om teamutvikling virker.

Moldoveanu og Narayandas (2019, s. 40- 48) argumenterer for at tradisjonelle utviklingsprogram som involverer ledere ikke alltid imøtekommer organisasjoners behov. Årsaken til dette er tredelt; hvorav det første går på at organisasjonen som betaler for utviklingsprogrammet, sjeldent oppnår den samme merverdien som deltagerne gjør. For det andre er det ofte for lite fokus på lederes myke egenskaper, eksempelvis evnen til å vise

empati, lytte og bygge sosiale relasjoner. For det tredje er det ofte vanskelig å overføre det man har lært i et utviklingsprogram eller et kurs til det hverdagslige arbeidet. Lærdommen og kunnskapen man har fått gjennom programmet glemmes fort dersom den ikke oppfattes som relevant og/eller blir anvendt tilbake på arbeidsplassen.

Når det gjelder effekten av ulike teamutviklingsintervensjoner, ser man at denne varierer, og ikke alt virker slik man antar (Shuffler et al., 2018). I en Harvard Business Review artikkel kritiserer Valdes-Dapena (2018) dårlig gjennomtenkte og planlagte teamutviklingsintervensjoner som bowlingkvelder og klatrekurs for å ha liten effekt på teamprestasjon. Slike tiltak knytter som regel deltagerne sammen for en begrenset periode, men har liten langsiktig virkning på team og organisasjoner som streber etter å levere fremragende resultater. I flere tilfeller ser man at slike intervensjoner gir motsatt effekt, ofte når alkohol er innblandet, og teamet presterer dårligere enn før (Stålsett, 2017). Et eksempel er en konkurranseøvelse hvor en medarbeider med høydeskrek kan bli tvunget til å klatre opp en vegg eller et fjell, hvor de andre kollegaene står på bakken og oppmuntrer. Dette kan i verste fall resultere i at man kjenner seg mer ekskludert enn inkludert i teamet, og at man svikter sine lagspillere om man ikke tvinger seg selv til å klatre.

Salas og kolleger (1999) hevder at mange har en overdreven og urealistisk oppfatning av hva teamutvikling kan føre til. Et eksempel de trekker frem er en forestilling om at dersom man gjennomfører teamutvikling, vil det i seg selv kunne redde en virksomhet fra å gå konkurs. Det finnes ingen empiri på at teamutvikling alene vil resultere i dette, og derfor har det lite med teamutvikling å gjøre.

Shuffler og kolleger (2018) kritiserer ledere og organisasjoner for å for lett delta i og gjennomføre teamutvikling. Påmelding og deltagelse skjer ofte uten noe mål eller noen strategi, altså at man ikke har tenkt igjennom hvorfor eller hvordan dette skal komme teamet eller organisasjonen til gode. Et slikt mangelfullt og uklart formål resulterer ofte i at investert tid og midler gir dårlig avkastning, og man sitter igjen med kunnskap man ikke vet hvordan man skal anvende.

Selv om det finnes en del utfordringer knyttet til teamutvikling, vil det være interessant å se nærmere på noen andre konkrete studier som har undersøkt hvorvidt teamutvikling virker eller ikke.

Studier på teamutvikling

Woodman og Sherwood (1980) gjennomgikk 30 studier på teambygging og fant flere positive enkeltfunn, men overordnet sett var det ikke bevis for at teambygging forbedret

teamprestasjon. DeMeuse og Liebowitz (1981) analyserte 36 studier på samme område, og fant flere positive subjektive beskrivelser av utviklingsintervensjonene, men heller ikke disse forskerne fant klare og overbevisende bevis for at teamprestasjonen ble bedre av teambyggingstiltak. Buller (1986) gikk igjennom ni studier, Sundstrom, DeMeuse og Futrell (1990) gjennomgikk 13 studier, og Tannenbaum, Beard og Salas (1992) gikk igjennom 17 studier og fant på lik linje med de andre forskerne at teambygging også her ble omtalt og beskrevet på positive vis, men de fant ingen solide og tydelige empiriske bevis på at teambygging hadde noen fordelaktig virkning på teamprestasjon.

Det er verdt å nevne at 90 prosent av litteraturen omtalt i disse artiklene, ble ikke henvist til i de andre (Salas et al., 1999). Denne mangelen på konvergens om hvilke studier man skal inkludere i denne type artikkelgjennomgang, viser hvor komplekst teamutvikling og virkningen av det kan være. Den vanligste måten dette ble undersøkt på i disse studiene var gjennom kasusstudier. Her beskrev man måten teamutviklingen ble gjennomført på i organisatoriske kontekster, uten noen empirisk utforskning av effektene. I andre studier undersøkte man virkningen gjennom affektive målekriterier, uten å se på objektive resultater knyttet til prestasjon. Å måle affekt kan utgjøre et problem grunnet at det er ingen automatikk i at det som oppleves å virke, faktisk gjør det (Woodman & Sherwood, 1980).

I 1999 undersøkte Salas og kolleger i en metaanalyse om teambygging økte teamprestasjon. De delte teambygging inn i fire komponenter; målsetting, mellommenneskelige relasjoner, problemløsning og rolleavklaring. De fant at teambygging generelt sett ikke hadde noen signifikant effekt på prestasjon, men at effekten varierte avhengig av hvordan man målte prestasjon. På objektive prestasjonsmålinger hadde ikke teambygging noen virkning, mens på subjektive målinger var det en signifikant, men liten effekt. Objektive målinger dreier seg om tellbar atferd, som antall enheter solgt eller produsert. Subjektive målinger handler på sin side om vurderinger knyttet til teams prestasjon eller effektivitet. Den signifikante lave effekten var kun knyttet til komponenten om rolleavklaring, og hverken målsetting, mellommenneskelige relasjoner eller problemløsning ble forbedret av teambygging. Forskerne fant i tillegg en negativ korrelasjon mellom effekten av teambygging og teamstørrelse, altså at når teamstørrelsen økte, ble virkningen av teambygging lavere for teamet.

Ti år senere utvidet noen av de samme forskerne perspektivet på teambygging til et sterkere fokus på måloppnåelse, å skape resultater og selve utførelsen av arbeidsoppgaver (Klein et al., 2009). I denne oppsummeringsartikkelen undersøkte de effekten av ulike typer teamutviklingstiltak i forskjellige team og arbeidsgrupper. De konkluderte med at

teamutvikling hadde en signifikant moderat virkning på objektive og subjektive prestasjonsmål, eksempelvis tillit, samhold, rolleavklaring, koordinering, kommunikasjon og målsetting. Disse variablene hadde en sterk sammenheng med kvaliteten på de resultatene teamene skapte, og ble styrket av teamutviklingstiltakene.

I 2008 fant Salas og kolleger i en metaanalyse av 2650 team, tegn på at teamutvikling virker. Resultatene indikerte at teamutviklingsintervensjonene som ble undersøkt hadde en positiv effekt på prosessene i teamet, som kommunikasjon og koordinering, som igjen hadde en gunstig innflytelse på teamprestasjonen. Et eksempel er at et produksjonsteam som øver på prosesser som kommunikasjon, koordinering og å ta hyppige beslutninger, produserer flere kvantitative produkter, sammenlignet med team som ikke øver på dette.

Bang og Øverland fant i sin rapport fra 2009 at 60 prosent av et utvalg norske toppledergrupper i privat og offentlig sektor hadde drevet med en eller annen form for teamutvikling i løpet av de siste årene. I snitt brukte toppledergruppene fire dager i løpet av et år til teamutvikling, mens omtrent en av ti brukte syv dager eller mer på teamutviklingsaktiviteter. Når ledergruppene ble spurt om de opplevde at utviklingstiltaket virket, var det gjennomgående svaret ja. Deltagerne påpekte at teamutviklingen hadde en positiv effekt på arbeidsmåten, de mellommenneskelige relasjonene og kommunikasjonen innad i ledergruppen. Ingen rapporterte at teamutviklingen hadde en negativ virkning.

Teamutvikling viser seg også å ha en hensiktsmessig effekt på team og pasientforhold innenfor helsevesenet, som utgjør verdens største industri (Hughes et al., 2016). Forskerne fant i en omfattende metaanalyse bestående av 487 studier på teamutvikling, at det innenfor helsevesenet positivt påvirket teams læringsevne. Denne læringsevnen overførte teamene til det hverdagslige arbeidet i jobben sin, som medvirket til at de presterte bedre. Forbedringen i prestasjon hadde en gunstig effekt på lege-pasientrelasjonen.

I en studie fra 2016 på teamutvikling fant Stålsett, Sjøvold og Espevik at team som forbedret gruppedynamikken sin gjorde dette ved å ha et tydelig fokus på gjensidig respekt, vise interesse og få til gode kollektive diskusjoner der man forsøker å utvide hverandres atferdsmessige komfortsone. Her klarte deltagerne å bryte ned stereotypiske oppfatninger og forventninger, og se flere sider ved hverandres atferd. Det var samtidig ikke nok å kun øve på dette i én utviklingskontekst, da dette var noe medlemmene måtte kontinuerlige øve videre på i forskjellige situasjoner. De teamene som ikke fokuserte på slike prosesser, forbedret seg ikke når det gjaldt de mellommenneskelige relasjonene, selv om de gikk igjennom det samme utviklingsopplegget. Dette indikerer at å kun fokusere på oppgaver og struktur er ikke tilstrekkelig for å forsterke teams samhandling med hverandre. Et sentralt aspekt i denne

studien som forbedret gruppedynamikken, var at deltagerne måtte tilpasse atferden sin til tilbakemeldingene de fikk av sine lagkamerater og ledere. Det vil si at den mest innflytelsesrike personen ble fortalt at han eller henne skulle holde igjen og skape rom for de andre til å få utfolde seg. På motsatt side fikk deltagere som var for rolige beskjed om å ta mer plass og kommunisere mer innad i teamet sitt.

Stålsett (2017) fulgte i sin doktoravhandling forskjellige team ved Sjøkrigsskolen på en 11 ukers lang øvelse med fokus på teamutvikling. Data ble samlet inn fra fire ulike team, og han fant at tre av teamene signifikant forbedret samhandlingen sin. Fellesnevneren hos disse var at de jobbet hyppig med å forstå hverandres atferd, holdninger og innflytelse, samt oppmuntre hverandre til å prøve nye roller og funksjoner.

I en metaanalyse av 51 studier med 72 forskjellige intervensjoner, 194 effektstørrelser og 8439 deltagere, fant McEwan og kolleger (2017) støtte for påstanden om at teamutvikling kan ha en hensiktsmessig effekt på teamprestasjon. De fant at teamutvikling kan være nyttig dersom det foregår i reelle arbeidsgrupper, gjennom simuleringsøvelser og gjennom debrief. Forelesninger og presentasjoner alene om teamarbeid i undervisningsrom hadde liten effekt på prestasjon. Forskerne fant i tillegg at utviklingsintervensjoner kan være meget effektive dersom de treffer flere av de variablene som påvirker teams unike prosesser og resultater, og samtidig innebærer praktiske øvelser som deltagerne aktivt involveres i. Teamutvikling bør derfor være et samspill hvor deltagerne også gjør noe, og ikke bare blir fortalt noe og undervist av kursholdere.

Når det gjelder oversikten over hva som virker og ikke virker, kan denne oppfattes som kaotisk og uoversiktlig (Shuffler et al., 2018). Det kan av den grunn være nyttig å belyse noen kjennetegn eller betingelser som ofte går igjen blant den teamutviklingen som virker.

Betingelser for teamutvikling som virker

Shuffler og kolleger (2018) har gjennomgått omfattende deler av forskningen på teamutvikling, og hevder at dette ofte kan virke forutsatt at følgende betingelser er til stede: 1) Intervensjonen fokuserer på et reelt nåværende teambehov. 2) Intervensjonen er et svar på et framtidig teambehov. 3) Intervensjonen involverer aktivt medlemmene eller personer knyttet til teamet. 4) Intervensjonens innhold kommer til nytte for teamet en eller flere ganger i løpet av teamets eksistens. 5) Intervensjonen implementeres med hjelp av virkemidler tilpasset teamets behov og egenskaper. Her kan jeg også nevne at Moldoveanu og Narayandas (2019) påpeker at lærings- og utviklingsprogrammer som vektlegger at deltagerne skal samarbeide og hjelpe hverandre med å lykkes, ser ut til å ha en god

læringseffekt. Teamutviklingen bør i tillegg være skreddersydd til de spesifikke utfordringene som teamet står overfor, og å være en øvelse eller aktivitet medlemmene kontinuerlig øver på.

Da det finnes en del indikasjoner på at teamutvikling kan forbedre teameffektivitet og teamfungering, er det interessant å se nærmere på hvorvidt en ledergruppe egentlig kan karakteriseres som et team.

Er en ledergruppe et team?

Å avklare om en ledergruppe er et team eller ikke er viktig av to grunner. For det første kan det ha noe å si for graden av overførbarhet studier på teamutvikling kan ha hos ledergrupper. En ledergruppe som er et team kan ha en høyere sannsynlighet for å ha større nytteverdi av teamutviklingsintervensjoner man har bekreftet virker på andre team, sammenlignet med en ledergruppe som ikke er et team. Er ikke ledergruppen et team, kan det være mindre sannsynlighet for at de samme intervensjonene vil virke. For det andre har en slik avklaring en praktisk betydning fordi det kan si noe om ledergruppens framgangsmåte i sitt arbeid. Det kan være hensiktsmessig for medlemmene å vite når man er avhengige av hverandre for å løse en oppgave, og det motsatte, slik at arbeidsformen kan tilpasses. I tillegg ser man at team kan være mer innovative og nyskapende enn en gruppe (Jacobs & Everett, 1988) og de mellommenneskelige relasjonene i team kan være sterkere, som kan komme teamet til nytte på flere områder (Fisher, Hunter & Macrosson, 1997).

I ledergruppelitteraturen er det diskutert hvorvidt en ledergruppe kan kalles et team. En ledergruppe kan defineres som «*en gruppe ledere som rapporterer til en overordnet leder, som møtes regelmessig og som oppfatter seg selv som en ledergruppe i organisasjonen*» (Bang, 2010, s. 11). En effektiv ledergruppe er en ledergruppe som oppnår sine mål, som øker medlemmenes evne til å samarbeide med hverandre, og som skaper utvikling og motivasjon for sine medlemmer (Hackman, 2002). Sammenlignet med andre team, skiller ledergrupper seg ut ved at de kan karakteriseres som et strategisk diskusjons- og beslutningsteam, hvor beslutningene som tas ikke kun er et middel til målet, men et mål i seg selv, og hver leder har ansvaret for sin egen avdeling utenfor ledergruppen (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe, 1995).

Om ledergruppen er et team eller en gruppe, vil variere ut ifra den konteksten ledergruppen befinner seg i. Det er i litteraturen overraskende få empiriske studier som har vært opptatt av å skille mellom et team og en gruppe (Fisher et al., 1997) og om en ledergruppe er et team eller ikke (Bang, 2010). Det kan se ut som at ulike land har forskjellig

praksis når det gjelder å anvende begrepet «ledergruppe» eller «lederteam». Søker man eksempelvis på Google mai 2019, med ordene *ledergruppe* som tittel, får man 498 000 treff, mens man med *lederteam* som tittel får 179 000 treff. Søker man derimot med «*management group*» får man 19 600 000 treff, mens med ordet «*management team*» får man hele 76 500 000 treff. Av den grunn, vil jeg i denne oppgaven gjennomgående bruke ordet ledergruppe.

Tilnærminger til et team og en ledergruppe

Hvilken tilnærming man velger å ha til team, har noe å si for hvorvidt ledergruppen er et team eller ikke. Et team kan defineres som to eller flere mennesker som er gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå et felles mål - de klarer ikke å oppnå dette målet uten å samarbeide og koordinere handlingene sine med hverandre (Bang, 2008; Bang & Midelfart, 2010; Hackman, 2002; Thompson, 2008). Dersom ledergruppen skal være et team, må den ha noen felles mål som medlemmene er kollektivt ansvarlige for å nå, og/eller ha noen oppgaver hvor samarbeid er løsningen. Gjensidig avhengighet gjør at ingen av teamets medlemmer vil kunne realisere teamets mål eller løse dets oppgaver på egenhånd, fordi det trenger man hverandre til for å løse. Denne tilnærmingen til team kalles en deskriptiv tilnærming (Bang & Midelfart, 2012).

Et alternativ til denne tilnærmingen om gjensidighet og felles mål og oppgaver, er en normativ tilnærming. En normativ tilnærming dreier seg om hvordan en gruppe bør opptre for å kunne kalle seg et team (Bang & Midelfart, 2012), eksempelvis at den må gjøre seg fortjent til å være et team, man må kunne samarbeide på en god måte, gruppen er godt sammensveiset og man produserer resultater man ikke ville fått til på egenhånd. Hambrick (1994) og Katzenbach (1997) har en slik oppfatning av team, og de påstår at mange ledergrupper ikke er et team fordi de ikke oppfører seg så samarbeidende og sammensveiset som et team bør gjøre. I tillegg mener Katzenbach (1997, 1998) at mange toppledergrupper bevisst bør reflektere over om det vil være hensiktsmessig for dem å utvikle seg til et team. Det kan være at man som en gruppe vil fungere like godt, om ikke bedre, uten å være så samarbeidende og sammensveiset som den normative oppfatningen legger opp til.

I denne masteroppgaven tar jeg utgangspunkt i den deskriptive tilnærmingen. Her spiller det ingen rolle hvordan medlemmene oppfatter kvaliteten på samarbeidet eller i hvilken grad de opplever at de er sammensveiset. Har ledergruppen et felles mål og/eller er gjensidig avhengig av hverandre, vil de per den deskriptive definisjonen være et team. Ledergruppene i mitt utvalg kan karakteriseres som et typisk diskusjons- og beslutningsteam

siden de utgjør den øverste enheten i organisasjonshierarkiet som diskuterer saker av høy betydning og tar viktige beslutninger for sitt direktorat eller departement. Dette er arbeidsoppgaver de ikke vil være i stand til å løse uten et felles formål og gjensidig avhengighet, altså er de et team. For å undersøke ledergruppens effektivitet, er kartleggingsverktøyet *effect* blitt anvendt.

***effect*; et verktøy for å kartlegge effektivitet i ledergrupper**

Ønsker man å undersøke om teamutvikling i ledergrupper virker, kan det være en god idé å ta utgangspunkt i forskningen på de variablene som viser seg å påvirke ledergruppens prestasjon (Bang & Midelfart, 2012). Teamutvikling kan sies å virke dersom ledergruppene positivt endrer seg på en eller flere av de variablene som dreier seg om teamfungering- og effektivitet og kvalitet på de resultatene som skapes. Det kan eksempelvis være å skape større tillit innad i ledergruppen, sørge for å ha den riktige kompetansen innad i teamet og forbedre måten beslutninger nås og tas på. Hvis ledergruppen har et mål om å bli flinkere til å utvikle et klarere formål, virker utviklingen dersom ledergruppen oppnår en klar og felles oppfatning av hvorfor den er til, hvilken forskjell den er ment å gjøre i organisasjonen, og hvilke resultater den skal skape.

Det har vært forsket en del på kjennetegn på effektive og gode team. Deler av denne forskningen har tatt utgangspunkt i et input-prosess-resultat-rammeverk, som blant annet de kjente teamforskerne McGrath (1964), Steiner (1972) og Hackman (1987) har brukt. I min studie tar jeg utgangspunkt i at den mest hensiktsmessige måten å måle teamfungering- og effektivitet på, er gjennom disse tre kategoriene. *Effect* er et kartleggingsverktøy utviklet av Bang og Midelfart (2012) som tar utgangspunkt i dette.

Hva *effect* består av. *Effect* er et web-basert spørreskjema som måler teamfungering- og effektivitet gjennom 27 forskjellige variabler bestående av 124 enkeltledd. Disse besvares på en Likert-skala fra 1 (*helt uenig*) til 7 (*helt enig*) og 0 (*vet ikke/irrelevant*). Måleverktøyet består av syv *inputvariabler*, også kalt forutsetninger som dreier seg om stabile variabler som er rammebetingelser for ledergruppens fungering. Elleve *prosesser* som er de variablene som oppstår når man samarbeider. Åtte *resultater* som inkluderer de variablene som beskriver den merverdien ledergruppen skaper for organisasjonen sin, for selve ledergruppen og for enkeltmedlemmet i gruppen.

Formålet med *effect* er å kartlegge hvordan ledergruppen fungerer, og hvor effektiv den er. Mahoney (1990) beskriver effektivitet som en overensstemmelse mellom mål og

oppnådde resultater. Dersom ledergruppen skaper de resultatene den skal ut ifra sin målsetting, vil den være en effektiv ledergruppe.

Utgangspunktet er at det finnes noen forutsetninger som påvirker prosessene i ledergruppen, som bidrar til de resultatene som skapes. Disse kan i neste omgang påvirke forutsetningene og prosessene, da ledergruppen kan lære av sine feil og kloke grep. Det er viktig å presisere at selv om et slikt rammeverk kan framstå som lineært, altså at man går fra én kategori til en annen, vil teamutvikling over tid være en dynamisk prosess (Cronin, Weingart & Todorova, 2011).

Empirisk støtte for *effect*

Førsteamanuensis Henning Bang ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo, startet i 2001 et forskningsprosjekt på effektive ledergrupper. Prosjektets formål var å identifisere indikatorer på gode ledergruppeprestasjoner, og variabler som medvirker til hvor godt en ledergruppe presterer. Denne forskningen har innebåret en gjennomgang av internasjonal forskning på ledergrupper og andre beslutningsteam siden 1970 (Bang, 2008), i tillegg til Bang og kollegers egen forskning på mer enn 200 ledergrupper i Norge og Danmark (Bang & Midelfart, 2012; Bang, Midelfart, Molly-Søholm & Elmholdt, 2015). Resultatet av dette prosjektet er blant annet *effect*.

Alle input- og prosessvariablene har gjennom forskjellige studier og undersøkelser fått robust empirisk støtte for å kunne predikere en eller flere av de åtte indikatorene på effektivitet i ledergrupper (Bang & Midelfart, 2012; 2017). Normbasen, altså referansegruppen, er basert på svar fra 215 ledergrupper, hvorav 140 er fra Norge, 71 fra Danmark og fire fra andre land, med totalt 1332 ledere (Bang, 2017).

Når det gjelder reliabiliteten til hver variabel, fant Bang (2017) at denne varierer fra .73 til .93, se tabell 1. Nåværende versjon av *effect* har blitt analysert gjennom 200 forskjellige ledergrupper og viser at samtlige variabler har en akseptabel indre konsistens på ($\alpha = .70$).

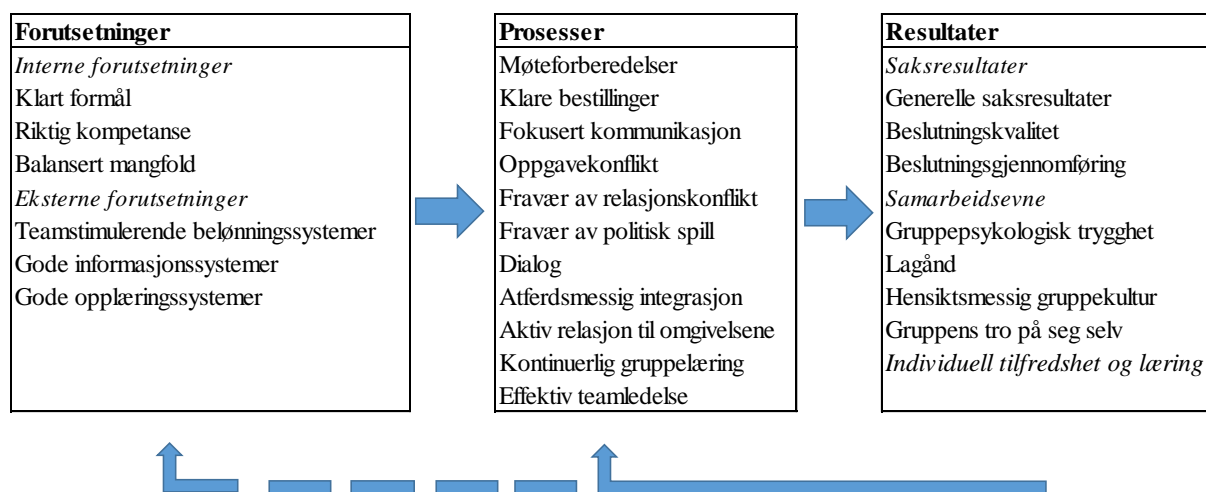
Tabell 1.

Utregnede reliabilitetsestimater til variablene i *effect* (Bang, 2017)

Forutsetninger		Prosesser		Resultater	
Variabel	α	Variabel	α	Variabel	α
Klart formål	.83	Møteforberedelser	.81	Generelle saksresultater	.85
Riktige saker	.86	Klare bestillinger	.77	Høy beslutningskvalitet	.85
Riktig kompetanse	.80	Fokusert kommunikasjon	.79	Beslutningsgjennomføring	.85
Balansert mangfold	.85	Oppgavekonflikt	.73	Gruppepsykologisk trygghet	.89
Teamstimulerende belønningssystemer	.73	Fravær av relasjonskonflikt	.90	Lagånd	.88
Gode informasjonssystemer	.81	Fravær av politisk spill	.80	Hensiktsmessig gruppekultur	.73
Gode opplæringsystemer	.78	Dialog	.88	Gruppens tro på seg selv	.87
		Atferdsmessig integrasjon	.88	Individuell tilfredshet og læring	.86
		Aktiv relasjon til omgivelsene	.78		
		Kontinuerlig gruppelæring	.81		
		Effektiv teamledelse	.93		

Om variablene i *effect*

Nedenfor følger en oversikt og kort beskrivelse av variablene i *effect* (Bang, 2008; Bang & Midelfart, 2012, 2017). Fordi størrelsen på ledergruppene holder seg konstant, og det ikke er noen varians i variabelen, er *riktig størrelse* utelukket i min studie. Det er derfor 26 istedenfor 27 variabler inkludert i denne oppgaven.



Figur 1: Oversikt over variablene i *effect* og hvordan de påvirker hverandre (Bang & Midelfart, 2012).

Forutsetninger for effektivitet i ledergrupper

Forutsetninger for effektivitet i ledergrupper vil si relativt stabile forhold i gruppen eller i gruppens omgivelser som påvirker kvaliteten på ledergruppens prestasjoner – enten direkte eller gjennom den effekten de har på ledergruppens prosesser. Forutsetninger danner grunnlaget for å bli en effektiv ledergruppe, og det er syv forutsetninger som har vist seg spesielt viktige.

Interne forutsetninger

Klart formål. I hvilken grad ledergruppens medlemmer har en klar og felles oppfatning av hvorfor ledergruppen er til, hvilken forskjell den er ment å gjøre i organisasjonen, og hvilke resultater den skal produsere. Et klart formål gir tydelige føringer om hvilke temaer og saker ledergruppen skal bruke tid på, og hva man ikke skal beskjeftige seg med.

Riktige saker. I hvilken grad ledergruppen bruker tiden sin på viktige saker som samsvarer med ledergruppens formål. Riktige saker er vesentlige saker som trenger hele gruppens oppmerksomhet og som ikke kunne vært løst bedre andre steder i organisasjonen. Riktige saker reflekterer at det er en god balanse mellom administrative, operative og strategiske saker, og mellom orienteringssaker, diskusjonssaker og bedømmings- og beslutningssaker.

Riktig kompetanse. I hvilken grad ledergruppens medlemmer har den nødvendige faglige, intellektuelle og mellommenneskelige kompetanse for å skape gode resultater og fungere sammen på en effektiv måte. Riktig kompetanse innebærer at gruppen besitter den kompetanse som skal til for at den skal bli en velfungerende og effektiv ledergruppe.

Balansert mangfold. I hvilken grad medlemmene er ulike nok til å komplettere og stimulere hverandre, og like nok til at de forstår og kan samhandle godt med hverandre. Balansert mangfold innebærer at medlemmenes kunnskap, evner, ferdigheter, personlighet, verdier, holdninger er passe like og passe forskjellige fra hverandre og utløser det beste i hverandre.

Eksterne forutsetninger

Teamstimulerende belønningssystemer. I hvilken grad organisasjonen har belønningssystemer som stimulerer medlemmene til å samarbeide på tvers og å prestere godt som gruppe. Teamstimulerende belønningssystemer innebærer at organisasjonen har incentivsystemer som stimulerer ledergruppen til å fungere som et effektivt team.

Gode informasjonssystemer. I hvilken grad ledergruppen har tilgang til den informasjonen den trenger for å løse sine oppgaver. Dette innebærer at organisasjonen bidrar til at ledergruppens medlemmer har tilgang til relevant informasjon av høy kvalitet, slik at gruppen kan utføre sitt oppdrag på en effektiv og ønskelig måte.

Gode opplæringsystemer. I hvilken grad ledergruppens medlemmer har tilgang til og får den opplæring og utvikling de trenger for å fungere effektivt.

Prosesser som påvirker effektivitet i ledergrupper

Prosesser er det som skjer i og mellom medlemmene i ledergruppen, og mellom gruppen og omgivelsene når ledergruppen arbeider med å produsere resultater. Dette inkluderer både oppgaverelaterte prosesser, som har med hvordan medlemmene arbeider sammen om de forskjellige oppgavene, og mellommenneskelige prosesser, som dreier seg om det psykologiske samspillet som skjer mellom medlemmene når de samarbeider. Det er elleve prosesser som særlig påvirker effektiviteten i ledergrupper.

Møteforberedelser. I hvilken grad medlemmene er godt forberedt til ledermøtene, og hvorvidt det skriftlige saksunderlaget er av høy kvalitet. De blir sendt ut i tide før ledermøte, slik at medlemmene har tid til å forberede seg og at sentrale problemstillinger i saken kommer klart fram av sakspapirene.

Klare bestillinger. I hvilken grad det er tydelig hva som er målet med å ta opp en sak i ledermøtet, og medlemmene vet hva det er forventet at gruppen skal produsere under behandlingen av saken.

Fokusert kommunikasjon. I hvilken grad medlemmene holder seg til saken og leverer i henhold til bestillingen under behandlingen av saken. De unngår omstendelige innlegg og utenomstakk, og det blir oppsummert og konkludert på slutten av diskusjonen.

Oppgavekonflikt. I hvilken grad medlemmene engasjerer seg i meningsbrytninger, og at ulikheter i synspunkter, idéer og meninger kommer tydelig fram når saker diskuteres i ledergruppen.

Fravær av relasjonskonflikt. I hvilken grad medlemmene opplever fiendtlighet, personlige gnisninger eller mellommenneskelige konflikter seg imellom.

Fravær av politisk spill. I hvilken grad medlemmene benytter seg av mer eller mindre skjulte handlinger for å øke sin innflytelse over beslutninger og prosesser i gruppen. Dette innebærer at ledergruppen ikke preges av maktkamper og skjulte agendaer.

Dialog. I hvilken grad kommunikasjon i gruppen preges av at medlemmene åpent og respektfullt uttrykker sine syn og meninger, samtidig som de nysgjerrig utforsker andres synspunkter, og prøver å bygge på hverandres innlegg. Måten de diskuterer på i ledergruppen, viser at de virkelig tror de kan lære noe av hverandre.

Atferdsmessig integrasjon. I hvilken grad medlemmene av ledergruppen samarbeider tett med hverandre, og oppfører seg som et team med stor grad av gjensidig avhengighet. De deler informasjon og ressurser med hverandre, og samarbeider om prosjekter

og oppgaver. De har en klar forståelse av hverandres saker og behov, og føler seg gjensidig ansvarlige for beslutningene de fatter.

Aktiv relasjon til omgivelsene. I hvilken grad ledergruppen etablerer og opprettholder konstruktive og produktive relasjoner med relevante aktører i sine eksterne omgivelser, både i og utenfor organisasjonen. Ledergruppen koordinerer seg med og involverer andre enheter i arbeidet sitt når det er nødvendig, og holder organisasjonen informert om hva den beslutter.

Kontinuerlig gruppelæring. I hvilken grad ledergruppen oppdager feil og kloke grep den gjør, korrigerer feilene og utnytter de kloke grepene. Dette innebærer at medlemmene jevnlig diskuterer og evaluerer hvordan ledergruppen fungerer og hvilke resultater den skaper, og gjør endringer i måten de jobber på når de oppdager at gruppen kan fungerer mer effektivt.

Effektiv teamledelse. I hvilken grad ledergruppens leder gjør det som skal til for at ledergruppen skal fungere effektivt. Det dreier seg om å ta ansvar for at ledergruppen har de forutsetninger og preges av de prosesser som skal til for å fungere som en effektiv ledergruppe. En effektiv leder bidrar til god samhandling og et trygt klima i ledergruppen og styrer ledermøtene på en effektiv måte.

Resultater som ledergruppen skaper

Ledergrupper produserer resultater langs tre dimensjoner (Hackman, 2002). Den første er saksresultater, i hvilken grad kvaliteten på ledergruppens resultater møter eller overgår krav og forventninger. Den andre er samarbeidsevne, i hvilken grad medlemmenes evne til å samarbeide framover øker. Den tredje er individuell tilfredshet og læring, i hvilken grad ledergruppen bidrar til at det enkelte medlem føler seg motivert, trives, lærer og utvikler seg.

Saksresultater

Generelle saksresultater. I hvilken grad ledergruppen skaper saksresultater som bidrar positivt til organisasjonens verdiskaping.

Beslutningskvalitet. I hvilken grad ledergruppen fatter beslutninger av høy kvalitet som er til beste for organisasjonen.

Beslutningsgjennomføring. I hvilken grad ledergruppen bidrar til at beslutningene den fatter blir gjennomført. Medlemmene har et sterkt eierskap til beslutningene og forstår dem på samme måte, slik at det sjeldent blir omkamper om beslutninger som tidligere er fattet i ledergruppen.

Samarbeidsevne

Gruppepsykologisk trygghet. I hvilken grad medlemmene opplever det som trygt å ta mellommenneskelige sjanser i ledergruppen. Relasjonene mellom medlemmene oppleves som robuste nok til at de kan be om hjelp, vise usikkerhet, uttrykke uenighet og si åpent fra om hva de mener i sakene som tas opp, uten å frykte negative sanksjoner fra andre medlemmer i ledergruppen.

Lagånd. I hvilken grad medlemmene er tett sammensveiset og opptrer som én enhet når de arbeider med ledergruppens mål og oppgaver. Det dreier seg om at medlemmene har stor sans for hverandre, er stolte av ledergruppen, og opplever et tett kollegialt fellesskap seg imellom. De inntar et helhetsperspektiv i sakene som diskuteres, og er villige til å yte en ekstra innsats for at ledergruppen som helhet skal lykkes.

Hensiktsmessig gruppekultur. I hvilken grad ledergruppen har en gruppekultur som bidrar til at den fungerer effektivt. Hensiktsmessig gruppekultur innebærer at ledergruppen preges av et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som støtter opp om effektiv teamfungering, både i ledergruppen generelt og i ledermøtene.

Gruppens tro på seg selv. I hvilken grad medlemmenes tro på gruppen og dens evne til å skape gode resultater er.

Individuell tilfredshet og læring

I hvilken grad det enkelte gruppemedlem opplever det som motiverende og utviklende å være med i ledergruppen. De trives godt når de samarbeider, og opplever at medlemskap har hatt stor betydning for deres utvikling som leder.

Forskningsspørsmål

Jeg har valgt å undersøke et område innenfor arbeids- og organisasjonspsykologien jeg synes er meget spennende og dagsaktuelt. Det er interessant å kunne bidra til teamutviklingsområdet med forskning på ledergrupper, som det per i dag eksisterer altfor lite av. Dersom man tar utgangspunkt i at teamutvikling kan være nyttig for flere typer team, samt at en ledergruppe kan betraktes som et team, er det interessant å undersøke hvorvidt teamutvikling også kan virke for denne type team. For å finne svar på dette, har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål;

1. Opplever ledergruppene at de fungerer bedre etter å ha deltatt på et teamutviklingsprogram, sammenlignet med hvordan de vurderer seg før teamutviklingsprogrammet?

2. Er det noen dimensjoner de særlig forbedrer seg på?
3. Er det noen sammenheng mellom de utviklingsområdene ledergruppene selv har valgt å prioritere og variablenes effektstørrelse?

Dette vil jeg finne ut ved å se på om ledergruppene skårer annerledes på *effect* før og etter at de har deltatt på utviklingsprogrammet, samt gjøre en binominaltest, en tematisk analyse av ledergruppenes prioriterte utviklingsmål, og en korrelasjonsanalyse av disse målene og variablenes effektstørrelse.

Metode

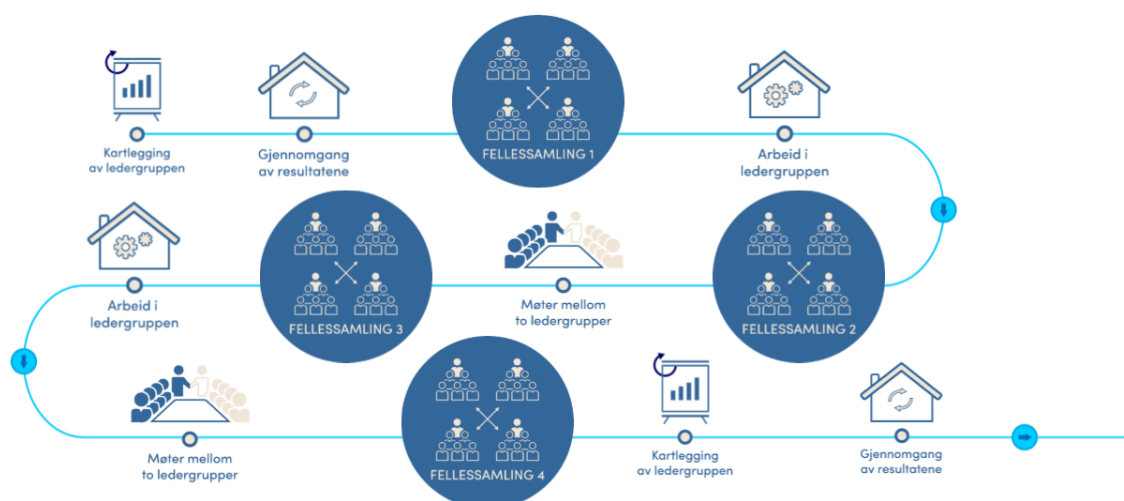
I denne delen vil jeg si noe om de vitenskapelige perspektivene, og redegjøre for de metodiske valgene og analysene som er utført. Datamaterialet er samlet inn av Difi i tidsrommet 2016-2019, og det var Difi som arrangerte utviklingsprogrammet. Formålet med programmet for toppledergrupper er tredelt. Det skal for det første bidra til utvikling av effektive toppledergrupper. For det andre skal det styrke toppledergruppers ferdigheter knyttet til strategisk ledelse. For det tredje skal det bidra til refleksjon og erfaringsutveksling på tvers av toppledergrupper i staten. Alle toppledergruppene inkludert i denne studien har gjennomført fellessamlinger, og utført forskjellige aktiviteter ved siden av disse. Samtlige toppledergrupper har samtykket til at datamaterialet kan brukes i denne studien.

Når det gjelder retningslinjer i forbindelse med personvern, har vi vært i kontakt med NSD. Vi kom sammen fram til at innsamlingen av datamaterialet ikke var registreringspliktig fordi dette er ikke lagret på en slik måte at man kan identifisere enkeltpersoners svar.

Teamintervensjonen

Intervensjonen i denne studien var et teamutviklingsprogram arrangert av Difi for toppledergrupper i statsforvaltningen, se figur 2. Dette gikk over ni måneder og inneholdt fire fellessamlinger og en rekke aktiviteter og oppgaver som toppledergruppene arbeidet med, både selvstendig og i fellesskap. Programmet startet med en kartlegging som gikk ut på at deltagerne besvarte spørreskjemaet *effect*, og mottok en tilbakemelding på resultatene. Deretter deltok gruppene på første fellessamling hvor hver av ledergruppene identifiserte tre utviklingsområder de ønsket å særlig prioritere i løpet av de ni månedene programmet pågikk. I tillegg utformet hver av lederne i ledergruppen et sett med individuelle bidrag de ville jobbe med for å bidra til at ledergruppen utviklet seg på de tre områdene de hadde identifisert. Dette fortsatte de å arbeide med innad i egen ledergruppe etter første samling. På neste fellessamling arbeidet de med å oppnå bedre innsikt i forskjelligheten innad i egen

toppledergruppe, og hvordan dette påvirker kommunikasjon, arbeidsformer og samhandling. Her forsøkte de å finne et felles språk til å kunne snakke om dette, og finne noen konkrete grep for å ivareta og utnytte forskjellighet. I neste omgang møttes to ledergrupper med hverandre for å diskutere de temaene og problemstillingene som oppstod i fellesforsamlingene og innad i ledergruppene. Dette tok de med seg inn i den tredje fellessamlingen hvor det ble fokusert på strategiske, komplekse utfordringer, bevisstgjøring på egne arbeidsmåter og konkrete grep for å styrke evnen til nytenkning og innovasjon. Dette var temaer og saker ledergruppene senere diskuterte innad i egen gruppe, men også med en annen ledergruppe. På den fjerde og siste fellessamlingen gikk man igjennom status i eget utviklingsarbeid, konkrete bidrag til hverandres utfordringer om endring og utvikling, samt avrunding av programperioden. Ledergruppene besvarte til slutt for andre gang *effect*, og fikk en tilbakemelding på resultatene. Det er resultatene fra ledergruppene to besvarelser av *effect* som utgjør datamaterialet jeg bruker i denne studien.



Figur 2: Oversikt over utviklingsprogrammets tidslinje og innhold

Utvalg

Utvalget var toppledergrupper i statsforvaltningen, det vil si i departementer og direktorater. Dette bestod totalt av 27 toppledergrupper, med 214 deltagere hvorav 87 var kvinner (40,65%) og 127 (59,35%) var menn. Størrelsen på gruppene varierte fra 4 til 12 deltagere, med en gjennomsnittsstørrelse på $M = 7,92$.

Design

Denne studien har et kvasi-eksperimentelt design uten kontrollgruppe, med en pretest og en posttest, som er mye brukt i forskningen på teamutvikling (Woodman & Sherwood, 1980). I et slikt design er kriteriet om intervensjon oppfylt, men ikke kriteriet om tilfeldig kontrollgruppe (Haugen & Lund, 2006). Det var ikke mulig å ha kontrollgrupper da programmet allerede var i gang da jeg startet med masteroppgaven, og det var heller ikke lagt opp fra starten at man skulle ha kontrollgrupper. En ulempe med et slikt design er at det kan være utfordrende å kontrollere for tredjevariabler, samt gjøre kausale slutninger, noe jeg kommer tilbake til under metodiske begrensninger.

Analyse

Datamaterialet er analysert i statistikkprogrammet SPSS-PC versjon 25. Jeg har gjennomført en paired-sample t-test med variablene på tidspunkt 1 og 2, og sammenlignet resultatene med hverandre. Field (2013) argumenterer for at denne type t-test er godt egnet når man undersøker uavhengige grupper på ulike tidspunkt.

I en slik test kan derimot familywise error rate være en utfordring. Her handler det om at sannsynligheten for å unngå type 1 feil er $(.95)^{26} = 0.26$, fordi sannsynligheten for å ikke gjøre type 1 feil er .95 for hver test og her er det 26 tester. Sjansen for type 1 feil er $1 - .26 = .74$, eller 74%. I disse testene har sannsynligheten for å begå type 1 feil økt fra 5% til 74%, som er langt over det konvensjonelle kriteriet. For å imøtekomme familywise error rate utfordringen, har jeg utført en Bonferroni korreksjon. Formelen som er brukt er angitt i Field (2013); $P_{\text{crit}} = \frac{\alpha}{k}$, hvor man deler α på antallet tester utført. I denne analysen er det 26 tester, som vil si at korrigert $\alpha = 0.05/26 = 0.001923 \approx .002$. Konfidensintervallet blir $1 - .002 = 99,8\%$ CI. Dette betyr at sannsynligheten for å få en signifikant t-test ved en tilfeldighet er 5% for alle t-testene samlet sett.

Det er samtidig uenighet blant forskerne når det gjelder nødvendigheten av denne type korreksjon. Perneger (1998) fremhever at i verste fall kan en slik korreksjon skape flere problemer enn den gjør nytte. En sentral svakhet er at tolkningen av resultater vil avhenge av antallet tester som utføres, samtidig som at sjansen for å begå type II feil øker. Perneger hevder at å begrense seg til å forklare hva slags signifikanstesting man har utført, og hvorfor, er den beste måten å gå fram på når man gjør flere av de samme testene.

Uten å undersøke hver ledergruppes data individuelt, er det vanskelig å vite om gruppegjennomsnittet er representativt for den enkelte ledergruppe (Vincente & Torenvliet, 2000). For å imøtekomme den utfordringen, har jeg utført en binominal test. Det er en direkte

test av om hver enkelt ledergruppe har forbedret seg, og går på om den observerte endring er større enn det man skulle forvente ved tilfeldighet. Gitt at nullhypotesen er sann og det ikke er noen forskjell mellom gruppene, vil forventningene være en fordeling på .50. Desto større avvik fra .50, jo mer sannsynlig at det er en ikke-tilfeldig effekt som er observert, fordi man tester mot tilfeldighet. En fordel med denne type test er at man tester antagelsen om at hver enkelt ledergruppe har en forbedring etter intervensjonen, i tillegg til at det gir et praktisk bilde av antallet som endrer seg, og som ikke endrer seg. Ulempen er derimot at når man benytter slike ikke-parametriske tester, risikerer man å miste statistisk styrke (Colquhoun, 1971; Vincente & Torenvliet, 2000).

Ved siden av dette har jeg regnet ut Cohens d , altså effektstørrelsen, med formelen angitt i Cohen (1992). Her utgjør Cohens d verdier mellom .20 – .49 en liten effektstørrelse, .50 – .79 en medium effektstørrelse og verdier over .80 tilsvarer en stor effektstørrelse.

Som et kvalitativt supplement har jeg utført en tematisk analyse av de utviklingsmålene ledergruppene selv valgte å prioritere ved første fellessamling. Oversikten over disse ble jeg tilsendt av Difi. Måten jeg har gjort dette på er å skåre de målene ledergruppene har prioritert opp imot variablene i *effect*. I skåringen av utviklingsmålene fulgte jeg de metodiske retningslinjene angitt i Braun og Clark (2006). De tre følgende eksemplene illustrerer framgangsmåten min.

«*Riktige saker til rett tid på ledermøtene, flere saker til tidlig diskusjon*». Dette er skåret som et utviklingsmål under *riktige saker*.

«*Etablere felles forståelse – internt og eksternt – hvilken rolle ledergruppen skal ha*». Dette er skåret som et utviklingsmål under *klart formål*

«*Evaluere og lære underveis*». Dette er skåret som et utviklingsmål under *kontinuerlig gruppelæring*.

For å undersøke assosiasjonen mellom ledergruppenes prioriterte utviklingsmål og effektstørrelsen, har jeg gjort en korrelasjonsanalyse med disse to. Når det gjelder verdien på r , følger jeg retningslinjene angitt i Cohen (1988, 1992). Det vil si at korrelasjoner mellom .10 og .29 utgjør en liten effekt, korrelasjoner mellom .30 og .49 en medium effekt og korrelasjoner over .50 en stor effekt.

Resultater

Jeg beregnet først hvordan ledergruppene skåret på tidspunkt 1 (T1) på tvers av samtlige 26 variabler, og sammenlignet dette med hvordan ledergruppene skåret på tidspunkt 2 (T2) på tvers av de samme variablene. På T1 var gjennomsnittsskåren 5,1, mens på T2 var den 5,5. Gjennomsnittsdifferansen er på 0,4 (SD = 0,29). En paired samples t-test, en-halet, viste at denne differansen er signifikant $t(26) = 7,55, p < .000$.

Deretter undersøkte jeg hvor mange ledergrupper som hadde utviklet seg positivt på denne gjennomsnittsskåren fra T1 til T2, og sammenlignet det med antallet ledergrupper som enten stod stille eller utviklet seg negativt fra T1 til T2. 24 av 27 ledergrupper forbedret seg, mens 3 stod stille eller hadde lavere skåre på T2. En en-halet binominaltest viste at antallet ledergrupper som forbedret seg er signifikant ved $p < .000$. Det neste spørsmål blir så hvilke av de 26 variablene utvikler ledergruppene seg mest og minst på?

Tabell 2 viser gjennomsnitt og standardavvik på T1 og T2 for samtlige variabler, absolutt differanseskåre (mdiff), konfidensintervallet (CI) og Cohens d . Resultatene fra den binominaltesten er også inkludert i denne tabellen, og viser hvor mange ledergrupper som har endret seg og som ikke har endret seg innenfor hver variabel.

Tabell 3 er teknisk sett bygget opp på samme måte som tabell 2, men viser hvilket enkeltledd innenfor hver variabel som bidrar mest til den absolutte differanseskåren.

Tabell 4 inneholder den tematiske analysen. Den viser hvor mange ledergrupper som har valgt de forskjellige variablene i *effect* som et prioritert utviklingsområde gjennom utviklingsprogrammet.

Til slutt i denne delen er resultatene fra korrelasjonsanalysen med ledergruppens prioriterte utviklingsmål og effektstørrelse.

T-test og binominal test. Tabell 2

Resultatene fra t-test på måletidspunkt 1 og 2 og binomial test

	Tidspunkt 1	Tidspunkt 2	Mdifff	99,8% CI		t(26)	d	Binominal		
	M (SD)	M (SD)		[Lav; Høy]				Nei	Ja	p-verdi
Kontinuerlig gruppelæring	3,94 (0,73)	5,23 (0,55)	1,29	[0,99; 1,57]	9,23*	1,99	1	26	0,000***	
Riktige saker	4,75 (0,43)	5,42 (0,42)	0,67	[0,49; 0,86]	7,59*	1,58	2	25	0,000***	
Klart formål	5,12 (0,52)	5,66 (0,38)	0,54	[0,33; 0,74]	5,43*	1,18	6	21	0,003**	
Generelle saksresultater	5,08 (0,45)	5,57 (0,40)	0,49	[0,35; 0,62]	7,53*	1,15	4	23	0,000***	
Lagånd	5,20 (0,54)	5,74 (0,44)	0,54	[0,37; 0,72]	6,51*	1,12	4	23	0,000***	
Hensiktsmessig gruppekultur	4,61 (0,42)	5,06 (0,39)	0,45	[0,27; 0,63]	5,14*	1,11	4	23	0,000***	
Effektiv teamledelse	5,57 (0,45)	5,99 (0,40)	0,42	[0,28; 0,56]	6,31*	0,99	3	24	0,000***	
Dialog	4,96 (0,51)	5,39 (0,37)	0,43	[0,25; 0,58]	5,24*	0,97	7	20	0,009**	
Atferdsmessig integrasjon	5,13 (0,45)	5,53 (0,41)	0,40	[0,23; 0,57]	4,91*	0,93	6	21	0,003**	
Individuell tilfredshet og læring	5,34 (0,52)	5,76 (0,39)	0,42	[0,28; 0,56]	6,09*	0,91	3	24	0,000***	
Beslutningsgjennomføring	5,37 (0,52)	5,77 (0,47)	0,40	[0,18; 0,61]	3,84*	0,81	7	20	0,009**	
Gruppepsykologisk trygghet	5,55 (0,47)	5,90 (0,39)	0,35	[0,19; 0,51]	4,54*	0,81	8	19	0,026*	
Gruppens tro på seg selv	5,49 (0,47)	5,82 (0,39)	0,33	[0,20; 0,46]	5,28*	0,76	5	22	0,001***	
Møteforberedelser	5,06 (0,52)	5,40 (0,40)	0,34	[0,12; 0,55]	3,14*	0,74	7	20	0,009**	
Team belønningssystemer	4,11 (0,47)	4,48 (0,56)	0,37	[0,18; 0,57]	3,99*	0,72	6	21	0,001**	
Beslutningskvalitet	5,28 (0,43)	5,57 (0,37)	0,29	[0,18; 0,40]	5,38*	0,72	6	21	0,003**	
Gode opplæringsystemer	5,14 (0,08)	5,63 (0,57)	0,49	[0,29; 0,68]	5,18*	0,71	5	22	0,001**	
Fokusert kommunikasjon	5,35 (0,48)	5,68 (0,45)	0,33	[0,16; 0,50]	3,99*	0,71	8	19	0,026*	
Balansert mangfold	5,48 (0,55)	5,80 (0,39)	0,32	[0,15; 0,50]	3,79*	0,67	8	19	0,026*	
Klare bestillinger	5,34 (0,53)	5,66 (0,49)	0,32	[0,12; 0,51]	3,35*	0,63	6	21	0,003**	
Gode informasjonssystemer	5,27 (0,58)	5,60 (0,49)	0,33	[0,16; 0,51]	3,92*	0,61	9	18	0,061	
Riktig kompetanse	5,37 (0,62)	5,73 (0,58)	0,36	[0,16; 0,55]	3,68*	0,60	7	20	0,009**	
Fravær av politisk spill	5,31 (0,67)	5,67 (0,51)	0,36	[0,17; 0,56]	3,82*	0,60	7	20	0,009**	
Fravær av relasjonskonflikt	5,30 (1,02)	5,80 (0,83)	0,50	[0,23; 0,78]	3,78*	0,54	6	21	0,003**	
Aktiv relasjon til omgivelsene	5,21 (0,38)	5,35 (0,43)	0,13	[-0,05; 0,32]	-1,47	0,35	10	17	0,124	
Oppgavekonflikt	4,67 (0,46)	4,68 (0,44)	0,01	[-0,17; 0,20]	0,16	0,02	14	13	0,500	

Note. Tabellen er rangert etter verdiene under Cohens *d*. Bonferroni korrigeringen gjelder kun for den en-halete t-testen, og gir et signifikansnivå på 0,002, markert med *. I den en-halete binominaltesten er signifikansnivåene markert med *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Kategorien «nei» representerer antallet ledergrupper som ikke endrer innenfor hver variabel, mens «ja» er de som endrer seg.

Fra denne oversikten har 24 av 26 variabler en signifikant positiv økning fra T1 til T2 ved Bonferroni korreksjon ($p < .002$). Når korreksjonen ikke er tatt med, ($p < .05$), vil fremdeles 24 av 26 variabler ha en signifikant økning. I tillegg ser man at 12 variabler har en stor effektstørrelse ($d = \text{over } 0.80$), 12 en medium effektstørrelse ($d = 0.50-0.79$), *aktiv relasjon til omgivelsene* har en liten effektstørrelse ($d = 0.20-0.49$) og *oppgavekonflikt* har nærmest ingen effektstørrelse. Når man ser antallet ledergrupper som har utviklet seg på de 26 variablene, ser man i denne tabellen at det er et signifikant ($p < .05$) antall ledergrupper som har utviklet seg på 23 av 26 variabler. De tre variablene som er ikke-signifikante er *gode informasjonssystemer*, *aktiv relasjon til omgivelsene* og *oppgavekonflikt*.

Tabell 3

Resultatene fra t-testen for det enkeltleddet med størst differanse for hver variabel

Variabel	Tidspunkt 1		Tidspunkt 2		MDiff	95% CI		t (26)	d
	M	SD	M	SD		Lav	Høy		
Kontinuerlig gruppelæring									
Vi diskuterer sjelden hvordan vi fungerer som ledergrupper	3,50	1,07	5,22	0,74	1,72	1,27	2,17	7,85***	1,87
Riktige saker									
Ledergruppen bruker for lite tid på de viktige sakene	3,73	0,77	4,80	0,80	1,07	0,67	1,47	5,49***	1,36
Klart formål									
Ledergruppen har et formål som gir klare føringer for hva gruppen skal bruke tiden på	4,89	0,71	5,55	0,53	0,67	0,41	0,92	5,34***	1,05
Generelle saksresultater									
Ledergruppen vår presterer ikke særlig godt som gruppe	5,31	0,69	5,97	0,56	0,66	0,41	0,91	5,41***	1,05
Lagånd									
Ledergruppen vår er ikke særlig sammensveiset	4,59	0,82	5,42	0,75	0,83	0,57	1,09	6,55***	1,06
Hensiktsmessig gruppekultur									
Vi har utviklet en gruppekultur som bidrar til at vi presterer som en effektiv ledergruppe	4,44	0,50	5,46	0,51	1,02	0,87	1,16	14,55***	2,02
Effektiv teamledelse									
Lederen vår sørger for å gjøre det som må til for at ledergruppen skal fungere effektivt	5,22	0,53	5,79	0,42	0,57	0,39	0,76	6,33***	1,19
Dialog									
Måten vi diskuterer på i ledergruppen, viser at vi virkelig tror vi kan lære noe av hverandre	4,54	0,68	5,25	0,53	0,71	0,48	0,93	6,41***	1,16
Atferdsmessig integrasjon									
Medlemmene føler seg gjensidig ansvarlige for beslutningene ledergruppen fatter	5,13	0,60	5,67	0,62	0,54	0,31	0,78	4,70***	0,86
Individuell tilfredshet og læring									
Jeg får mye energi av ledermøtene våre	4,51	0,69	5,24	0,57	0,73	0,49	0,97	6,22***	1,15
Beslutningsgjennomføring									
Flere av ledergruppens medlemmer føler seg for lite forpliktet av de beslutninger vi har fattet	5,39	0,78	5,89	0,58	0,50	0,17	0,83	3,15**	0,73
Gruppepsykologisk trygghet									
Det kan fort straffe seg å gi åpent uttrykk for sine meninger i ledergruppen	5,79	0,60	6,29	0,43	0,50	0,23	0,77	3,86***	0,96
Gruppens tro på seg selv									
Vi har liten tro på oss selv som ledergruppe	5,74	0,55	6,20	0,54	0,46	0,24	0,68	4,28***	0,84
Møteforberedelser									
Enkelte av medlemmene forbereder seg for dårlig i ledermøtene	4,90	0,68	5,33	0,81	0,43	0,13	0,73	2,97**	0,57
Teamstimulerende belønningssystemer									
Organisasjonen vår anerkjenner og belønner ledergrupper som presterer godt	3,89	0,60	4,41	0,64	0,52	0,30	0,75	4,82***	0,84
Beslutningskvalitet									
Det er gjennomgående høy kvalitet på de beslutningene vi fatter i ledergruppen	5,44	0,44	5,75	0,39	0,31	0,17	0,44	4,67***	0,75
Gode opplæringsystemer									
I vår organisasjon arbeides det systematisk med utvikling av ledergruppene	4,84	1,00	5,60	0,68	0,76	0,48	1,05	5,60***	0,89
Fokusert kommunikasjon									
Vi har en tendens til å avspore fra de viktige problemstillingene når vi diskuterer i ledergruppen	5,08	0,65	5,66	0,57	0,58	0,34	0,82	4,96***	0,95
Balansert mangfold									
Ledergruppen er sammensatt av mennesker som utløser det beste i hverandre	4,63	0,61	5,11	0,54	0,48	0,26	0,69	4,54***	0,83
Klare bestillinger									
Det er ofte uklart hvorfor en sak blir tatt opp i ledergruppen	5,35	0,62	5,76	0,52	0,41	0,19	0,64	3,77***	0,72
Gode informasjonssystemer									
Det er gjennomgående høy kvalitet på informasjonen vi benytter oss av i ledergruppen	5,16	0,64	5,62	0,48	0,46	0,26	0,65	4,86***	0,81
Riktig kompetanse									
Enkelte medlemmer av ledergruppen har en væremåte som hindrer ledergruppen i å fungere godt	5,03	1,08	5,64	0,95	0,61	0,26	0,95	3,60***	0,75
Fravær av politisk spill									
Det eksisterer koalisjoner eller allianser mellom enkelte av medlemmene i ledergruppen	5,12	0,90	5,57	0,68	0,45	0,16	0,73	3,25**	0,56
Fravær av relasjonskonflikt									
Det er en del negative spenninger mellom medlemmer av ledergruppen	5,21	1,15	5,76	1,01	0,55	0,23	0,86	3,53**	0,51
Aktiv relasjon til omgivelsene									
Ledergruppen har tilstrekkelig fokus på eksterne forhold og viktige hendelser utenfor organisasjonen	5,18	0,68	5,39	0,62	0,21	-0,06	0,49	1,59	0,32
Oppgavekonflikt									
I vår ledergruppe utfordrer vi hverandre ofte på de synspunktene vi har	4,59	0,64	4,89	0,47	0,30	0,05	0,55	2,44*	0,53

Note. Tabellen er rangert etter tabellen (2) ovenfor *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Denne tabellen viser gjennomsnittsdifferansene på enkeltleddnivå mellom T1 og T2. Det vil si det leddet ledergruppene rapporterer at de har forbedret seg mest på etter utviklingsprogrammet.

Tematisk analyse. Tabell 4*Oversikt over ledergruppenes prioriterte utviklingsmål*

Variabel	Antall ledergrupper som har denne variabelen som utviklingsmål	Antall ganger utviklingsmålet forekom totalt på tvers av alle ledergruppene
Riktige saker	22	30
Lagånd	12	13
Gruppepsykologisk trygghet	11	12
Kontinuerlig gruppelæring	11	14
Klart formål	10	11
Atferdsmessig integrasjon	6	6
Møteforberedelser	4	4
Aktiv relasjon til omgivelsene	4	4
Fravær av relasjonskonflikt	4	4
Dialog	3	4
Klare bestillinger	2	2
Hensiktsmessig gruppekultur	2	2
Effektiv teamledelse	1	3
Fokusert kommunikasjon	1	1
Beslutningskvalitet	1	1
Beslutningsgjennomføring	1	1
Generelle saksresultater	1	1
Balansert mangfold	0	0
Fravær av politisk spill	0	0
Riktig kompetanse	0	0
Gode informasjonssystemer	0	0
Gode opplæringsystemer	0	0
Gruppens tro på seg selv	0	0
Teamstimulerende belønningssystemer	0	0
Individuell tilfredshet og læring	0	0
Oppgavekonflikt	0	0

Note: Tabellen er rangert etter antall ganger utviklingsmål per ledergruppe. Datamaterialet er hentet fra en Difi rapport som inneholder en oversikt over ledergruppenes prioriterte utviklingsmål.

Tabell 4 viser de utviklingsmålene ledergruppene valgte å prioritere på første fellessamling. Eksempelvis er *riktige saker* valgt som utviklingsområde hos 22 av 27 ledergrupper, mens ut ifra den tematiske analysen, ble 30 utviklingsområder vurdert til å dreie seg om dette. I denne studien forholder jeg meg til det førstnevnte, det vil si antall ledergrupper som har prioritert en variabel som et utviklingsmål.

Korrelasjonsanalyse. Når det gjelder korrelasjonsanalysen med bivariate korrelasjoner viste resultatene fra denne at det var en signifikant positiv sammenheng mellom ledergruppenes utviklingsmål og Cohens d , $r = .64$, $p < .01$. Dette indikerer at det er en positiv sammenheng mellom hva ledergruppene setter seg som utviklingsmål og hvilke variabler de utvikler seg mest på fra T1 til T2.

Diskusjon

Formålet med denne studien var å finne ut om teamutvikling virker hos ledergrupper, gjennom å undersøke om ledergruppene vurderte sin egen fungering bedre etter å ha deltatt på et ni måneders teamutviklingsprogram, sammenlignet med hvordan de vurderte sin fungering før programmet. I forskningslitteraturen er det, slik jeg oppfatter det, få eller ingen studier som har undersøkt hvorvidt teamutviklingsintervensjoner virker på ledergruppers prestasjoner.

Det første man kan legge merke til av resultatene er at de indikerer støtte til forskningsspørsmålet om teamutvikling virker på ledergrupper. Ledergruppene skårer signifikant høyere i gjennomsnitt på de 26 variablene etter teamutviklingsprogrammet, sammenlignet med hvordan de skårer før programmet. 24 av 27 ledergrupper rapporterer at de i gjennomsnitt fungerer bedre etter teamutviklingsprogrammet sammenlignet med før. Ser vi mer detaljert på resultatene, finner vi en signifikant positiv økning i skåren på 24 av de 26 variablene som måler hvordan en ledergruppe presterer og fungerer. Det vil si at lederne i gjennomsnitt rapporterer at ledergruppen deres presterer og fungerer signifikant bedre på 24 av 26 områder etter å ha deltatt på det ni måneders teamutviklingsprogrammet.

Resultatene viser også at Cohens d var høy (over 0.80) for 12 av variablene, og medium for 12 (mellom 0.50 og 0.79). Kun én variabel har en liten effektstørrelse (mellom 0.20 og 0.49), og for én variabel var det en svært lav, tilnærmet ingen effektstørrelse (0.02).

Funnene fra binominaltesten viser at én variabel, *gode informasjonssystemer* har en delt effekt. Det vil si at den er signifikant i t-testen, men ikke i binominaltesten. I t-testen er gjennomsnittlig forskjell såpass stor at den blir signifikant. Dette kan skyldes at disse testene måler variabelen på forskjellige måter, og at testene har forskjellig statistisk styrke (Colquhoun, 1971). Binominaltesten har lavere statistisk styrke enn t-testen, gitt at man har oppfylt forutsetningene for å bruke t-testen.

Når det gjelder svaret på oppgavens tredje problemstilling, om det er noen sammenheng mellom de prioriterte utviklingsmålene og effektstørrelsen, finner jeg en signifikant positiv korrelasjon, $r = .64$, $p < .01$, mellom utviklingsmålene og variablenes effektstørrelse. Det vil si at det er en sterk sammenheng mellom de utviklingsmålene ledergruppene selv har prioritert og de variablene de skårer høyere på etter utviklingsprogrammet.

En generell medvirkende årsak til de rapporterte endringene, kan skyldes at dette programmet har truffet på flere av betingelsene til et effektivt teamutviklingsprogram.

Shuffler og kolleger (2018) påpeker fem betingelser knyttet til en effektiv intervensjon. Disse handler om at teamutviklingsintervensjonen fokuserer på et nåværende og fremtidig teambehov, at medlemmene i teamet eller andre personer knyttet til teamet er aktivt involvert og at intervensjonen kommer teamet til nytte. I tillegg skal intervensjonen implementeres med hjelp av virkemidler tilpasset teamets behov og egenskaper.

Gjennom samtaler med Difi om dette, og innsikt i programmet, har flere av disse betingelsene blitt oppfylt. Ledergruppene var eksempelvis selv aktivt involvert i å trekke frem hvilke områder de hadde et nåværende og fremtidig behov for å forbedre, og de rapporterte at innholdet i programmet har vært meget nyttig for dem. De har også hjulpet hverandre gjennom programmet med å lykkes med de målene de har satt seg. Det har, så vidt jeg vet, ikke vært noe spesielt behov for å tilpasse virkemidlene i programmet til ledergruppenes behov og egenskaper.

Variabler med størst og ingen endring

For å svare på oppgavens andre problemstilling, altså om det er noen dimensjoner som de særlig forbedrer seg på, vil jeg av hensyn til oppgavens omfang, begrense meg til å trekke fram og kommentere de fem variablene med størst effektstørrelse, pluss variabelen med svært liten effektstørrelse. Ut ifra tabell 2 er det *kontinuerlig gruppelæring*, *riktige saker*, *klart formål*, *generelle saksresultater* og *lagånd* som har de største effektstørrelsene. Variabelen *oppgavekonflikt* er ikke-signifikant og har en svært liten effektstørrelse.

Kontinuerlig gruppelæring. Enkelte forskere hevder at evnen til å lære og å tilpasse seg er det viktigste konkurransefortrinnet for grupper og organisasjoner, og at organisasjoner ikke kan overleve i dynamiske og kompetitive omgivelser uten denne evnen (Cannon & Edmondson, 2001). Dette dreier seg om at ledergruppen oppdager feil og kloke grep den gjør, korrigerer feilene og utnytter de kloke grepene. Medlemmene diskuterer jevnlig og evaluerer hvordan ledergruppen fungerer og hvilke resultater den skaper, og gjør endringer i måten de jobber på når de oppdager at gruppen kan fungere mer effektivt.

Med utgangspunkt i at dette er en viktig evne, kan man si at det er en stor fordel at det er denne variabelen som har høyest effektstørrelse og har gjennomsnittlig størst økning mellom måletidspunktene. Den binomiale testen viser at 26 av 27 ledergrupper oppnår en signifikant positiv forbedring på denne variabelen. I tabell 3 ser man at «vi diskuterer sjelden hvordan vi fungerer som ledergrupper» er det enkeltleddet innenfor denne variabelen som har størst differanseskåre, mens i tabell 4 går *kontinuerlig gruppelæring* igjen som et prioritert utviklingsområde hos 11 ledergrupper. At en såpass stor andel av ledergruppene har valgt å

fokusere på å bli bedre på dette, kan være med på å forklare variabelens signifikante og høye differanseskåre og effektstørrelse.

En annen forklaring på endringen kan være at når man ser på spørsmålene som måler variabelen, utgjør disse aktiviteter som deltagerne utfører gjennomgående i programmet. Når de har utført disse, er det naturlig at de rapporterer i *effect* at de faktisk har gjort det. Dette kan derfor være en forklaring på den rapporterte endringen.

Det er også verdt å påpeke at ledergruppene har vært i en kontekst og i omgivelser hvor oppmerksomheten har vært orientert mot læring, tilpasning, utvikling og forbedring. Variablene i *effect* signaliserer kjennetegn på en effektiv ledergruppe, som gjør det naturlig at ledergruppene vil rette fokuset sitt på å bli bedre på en eller flere av disse. Å forbedre seg på enkelte områder er i tillegg et av formålene med deltagelse i utviklingsprogrammet. Knytter man dette opp imot målteori (Bell & Buller, 1986; Latham & Locke, 2006) som tilsier at det man setter seg høye mål på, har en tendens til å bedre seg, kan det i seg selv også være en forklaring på den rapporterte endringen.

Riktige saker. *Riktige saker* er den variabelen som har nest høyest gjennomsnittsdifferanse og effektstørrelse. 25 av 27 ledergrupper oppnår en signifikant positiv forbedring på denne variabelen. Dette handler om at ledergruppen bruker tiden sin på viktige saker som er i tråd med ledergruppens formål. Enkeltleddet innenfor denne variabelen som har hatt størst økning fra T1 til T2 er «ledergruppen bruker for lite tid på de viktige sakene». Det vil si at etter programmet, rapporterer flere ledergrupper at de bruker mer tid på de viktige sakene.

En forklaring på de høye skårene kan være at *riktige saker* er et området 22 ledergrupper har valgt å prioritere. Å arbeide med de riktige sakene, påvirkes samtidig av hvor klart formål ledergruppen har. En ledergruppe som har et klart formål, vil ha bedre forutsetninger for å kunne arbeide med de riktige sakene sammenlignet med en ledergruppe som ikke har det (Bang & Midelfart, 2012). Siden *klart formål* har en signifikant positiv endring, kan den ha bidratt til at ledergruppene har blitt bedre til å arbeide med de riktige sakene.

Klart formål. Dette dreier seg om ledergruppens medlemmer har en klar og felles oppfatning av hvorfor ledergruppen er til, hvilken forskjell den er ment å gjøre i organisasjonen, og hvilke resultater den skal skape. Store mengder 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).

Fra tabell 2 ser man at *klart formål* er den tredje største variabelen ved effektstørrelse, samt at 21 av 27 ledergrupper har en forbedring på denne variabelen. Fra tabell 3 ser man at det enkeltleddet innenfor denne variabelen som har høyest differanse er «ledergruppen har et formål som gir klare føringer for hva gruppen skal bruke tiden på».

En årsak til endringen kan skyldes at 10 ledergrupper har prioritert dette som et ønsket utviklingsområde. Det kan også skyldes at dette er en variabel det er stor sannsynlighet for at man blir bedre på. *Klart formål* er en variabel som går igjen i mange studier innenfor teamforskningen, og som generelt sett ser ut til å medvirke til at team presterer bedre (Klein et al., 2009).

Generelle saksresultater. Dette er den fjerde høyeste variabelen under effektstørrelse. 23 av 27 ledergrupper oppnår en signifikant forbedring på dette området. Enkeltleddet med størst endring er «ledergruppen vår presterer ikke særlig godt som gruppe».

Denne variabelen handler om at ledergruppen skaper saksresultater som bidrar positivt til organisasjonens verdiskapning. Ifølge Hackman (2002) er saksresultater et utfall team må produsere for å overleve og som skal skape merverdi for organisasjonen. Dersom en ledergruppe skal si at den er effektiv, må den skape saksresultater som går utover de forventningene til de som mottar eller skal anvende resultatene.

En forklaring på endringen innenfor denne variabelen kan være at ledergruppene produserer bedre saksresultater fordi de har deltatt på et program som overordnet har hensikt å gjøre at man faktisk skaper bedre resultater enn før. Ledergruppene har blant annet fokusert på og forbedret seg på forutsetninger som å ha et klart formål og arbeide med de riktige sakene, og drive med kontinuerlig gruppelæring. Til sammen kan disse blant andre ha medvirket til endringen innenfor *generelle saksresultater*.

Lagånd. En effektiv ledergruppe kjennetegnes ikke bare av gode saksresultater, men også av at samarbeidsevnen innad i ledergruppen øker (Hackman, 2002). Lagånd kan betraktes som en indikator på dette, og er i denne studien den femte høyeste variabelen under effektstørrelse. Dette handler om at medlemmene er tett sammensveiset og opptrer som én enhet når de arbeider med ledergruppens mål og oppgaver.

Tidligere i oppgaven konkluderte jeg med at ledergruppene i denne studien kan betraktes som team, fordi de har oppgaver som krever et felles mål og gjensidig avhengighet for å kunne løses. Resultatene på *lagånd* indikerer at ledergruppene igjennom utviklingsprogrammet i enda større grad har utviklet seg som et team.

Enkeltleddet «ledergruppen vår er ikke særlig sammensveiset» har hatt størst endring fra T1 til T2. Dette kan skyldes at 12 ledergrupper prioriterte dette som noe de tok sikte på å

forbedre gjennom utviklingsprogrammet. Det er i tillegg 23 av 26 ledergrupper som oppnår en signifikant forbedring på denne variabelen.

En annen forklaring på endringen kan man finne i litteraturen på lagånd. Forsyth (2010) beskriver blant annet tre tiltak som kan styrke lagånden. Det første er å øke medlemmenes tiltrekning og tilknytning til hverandre. Dette stemmer godt overens med teorien om ren eksponering, som tilsier at dersom man tilbringer tid sammen, tenderer man å like hverandre bedre (Suedfeld, Rank & Borrie, 1975; Zajonc, 1968). Gjennom programmet har ledergruppene tilbragt tid sammen, pratet åpent om sensitive temaer og vist sårbarhet overfor hverandre. Dette bidrar til å gjøre det enklere å forstå mer av hvordan og hvorfor noen oppfører seg slik de gjør, og lysten til å hjelpe og støtte hverandre øker når man blir bedre kjent.

Det andre tiltaket er å øke gruppens attraktivitet for medlemmene. Lagånden øker dersom medlemmene kjenner at ledergruppen blir viktigere for dem, eksempelvis gjennom aktiviteter som øker gruppestoltheten. Sosial identitetsteori tilsier at menneskers identitet og selvfølelse er sterkt relatert til de gruppene man deltar i og identifiserer seg med (Hogg, 2001). Gjennom utviklingsprogrammet har ledergruppene utført aktiviteter og løst oppgaver sammen, noe som styrker gruppestoltheten og gjør at deltagelse i ledergruppen blir enda mer betydningsfull for det enkelte medlems identitet og selvfølelse.

Det tredje tiltaket dreier seg om å tilbringe nok tid sammen. Man har behov for å være sammen for å knytte følelsesmessige bånd med hverandre. Gjennom programmet har ledergruppene tilbrakt tid sammen, blant annet fordi programmet hadde en varighet på ni måneder bestående av flere aktiviteter som krevde sammenkomst. I tillegg har ledergruppene utenom programmet drevet på med ledermøtene sine, diskutert og tatt beslutninger sammen. Til sammen har ledergruppene tilbrakt en del tid sammen, som bidrar til en signifikant forbedring på variabelen.

Gjennom og utenom programmet har man økt medlemmenes tiltrekning og tilknytning til hverandre, økt gruppens attraktivitet for medlemmene og tilbragt en del tid sammen. Dette kan være med på å forklare den rapporterte økningen i *lagånd* mellom måletidspunktene.

Oppgavekonflikt. Dette handler om at medlemmene engasjerer seg i meningsbrytninger og at ulikheter i synspunkter, idéer og meninger kommer tydelig fram når saker diskuteres i ledergruppen. Selv om 13 ledergrupper har forbedret på dette området, er det samtidig 14 ledergrupper som ikke har forbedret seg. Det er heller ingen stor effekt, endringen er ikke-signifikant og effektstørrelsen er svært liten. En mulig årsak til dette kan

skyldes at ingen ledergrupper prioriterte dette som noe de ønsket å styrke gjennom programmet. En annen forklaring kan være ut ifra en generell intensjon om å unngå enhver type konflikt.

Jehn (1995) fant i sin studie av oppgave-, diskusjons- og beslutningsteam at oppgavekonflikt hadde en fordelaktig virkning på gruppefungeringen og resultatene man skapte. Et moderat nivå av oppgavekonflikt fremmet kritisk evaluering av utfordringer, uenigheter og beslutningsalternativer. Det reduserte også graden av tankeløs enighet, noe man vet kan føre til katastrofale utfall, som gruppetenking (Janis, 1982). Dette hadde samtidig bare en positiv virkning fram til et bestemt punkt. Kurvlineære sammenhenger viste at det finnes et optimalt nivå av oppgavekonflikt i slike grupper, og at dette påvirker gruppefungeringen.

Jehn fant gjennom intervjuer og observasjoner at et fravær av oppgavekonflikt ble av medlemmene assosiert med tilfredshet, men samtidig at når nivået av oppgavekonflikt økte, ble medlemmene i bedre stand til å kritisk vurdere opplysningene og informasjonen tilgjengelig. Dette var derimot ikke tilfellet dersom nivået av oppgavekonflikt ble for høyt, da man istedenfor mistet oversikten og målet med diskusjonen.

I den samme studien fant Jehn at relasjonskonflikt var skadelig uavhengig av hva gruppen drev på med. Relasjonskonflikt skapte stress, fiendtlighet og gjorde at enkelte medlemmer valgte å ikke involvere seg i gruppens aktiviteter. Overraskende nok var ikke relasjonskonflikt såpass skadelig at det fullstendig ødela gruppefungeringen. En forklaring på dette er at i disse gruppene hadde man mulighet til å velge å unngå personer assosiert med konflikt eller at man kunne påta seg andre arbeidsoppgaver. Ledergrupper er derimot en unik konstellasjon, hvor man ikke kan unngå hverandre for å redusere relasjonskonfliktnivået. Her må man kunne samarbeide for å få til gode diskusjons- og beslutningsmøter for å løse de felles målene man har.

Jehn fant at åpenhet om relasjonskonflikt, reduserte den negative virkningen. Deltagerne fortalte eksempelvis at de forstod viktigheten av samarbeid, og at dette kunne innebære uenigheter og oppgaverelaterte diskusjoner. Dette stemmer overens med det Van de Ven (1976) beskriver som situasjonstilpasset tilnærming. Det tilsier at ikke bare er det større risiko for konflikt i grupper hvor man i stor grad er avhengig av hverandre, men at dette er nødvendig for å kunne bearbeide de vesentlige informasjonsmengdene og den usikkerheten som eksisterer i slike grupper.

Satt i perspektiv med funnene fra min studie, kan overføringsverdien være at ledergruppene kjenner seg igjen i at oppgavekonflikt kan være hensiktsmessig, men at

relasjonskonflikt ofte følger etter. Dette kan resultere i at man kvier seg for konflikter, da erfaringen tilsier at selv om oppgavekonflikt til et bestemt nivå kan være fordelaktig, har ubehagelige relasjonskonflikter en motsatt virkning. Relasjonskonflikter i ledergrupper kan det i tillegg vanskelig å gjøre noe med, fordi medlemmene er såpass avhengige av hverandre for å løse oppgavene sine. Medlemmene i ledergruppen har ikke anledning til å velge å unngå hverandre. Av den grunn kan konflikt bli oppfattet som noe uønsket, og noe man bør unngå så langt det lar seg gjøre. Dette kan være en forklaring på hvorfor endringene i variabelen er ikke-signifikante og oppnår en svært lav effektstørrelse.

Teoretiske implikasjoner

En god studie bidrar til noen viktige teoretiske implikasjoner som andre teoretikere, interessenter og forskere kan dra nytte av i fremtiden (Geletkanycz & Tepper, 2012). Dette handler om hva resultatene kan fortelle oss om de underliggende teoretiske begrepene og mønstrene og hvilken verdiskapning funnene i en studie bidrar til.

Den viktigste teoretiske implikasjonen fra denne studien er utvidelsen av omfanget om hvem som kan ha nytte av teamutvikling. Omfattende deler av teamutviklingsforskningen har tatt for seg typiske arbeids- og produksjonsteam, som eksempelvis team bestående av piloter, kirurger, militærpersonell og team i akademia (McEwan et al., 2017). Jeg har påpekt at en ledergruppe ikke automatisk er et team, men at de i denne sammenhengen ut ifra felles mål og oppgaver og gjensidig avhengighet, utgjør et team. Funnene fra denne studien indikerer at teamutvikling også kan være et hensiktsmessig virkemiddel for å forbedre spesielle team som ledergrupper.

Når det gjelder konteksten de observerte funnene oppstår i, kan det være at de oppstår av utviklingsprogrammet, men også av utenforliggende variabler. Når ledergruppene bevisstgjøres på hva vitenskapen hevder er viktig for å være effektiv, faller det naturlig at dette er hva de vil velge å fokusere på. Variablene i *effect* legger føringer for hva en dyktig ledergruppe er og gjør, og siden målet er å bli en effektiv ledergruppe, er det naturlig at man fokuserer på disse både i og utenfor programmet. Dette bør man forvente, og det ville vært ugunstig om ledergruppene ikke øvde på disse variablene også utenfor programmet. Det er samtidig ikke utenkelig at tredjevariabler som ikke er en følge av programmet kan ha påvirket læringsforholdet. Dette kommer jeg tilbake til i metodiske begrensninger.

Verdiskapningen i denne studien er indikasjonen på at teamutvikling også kan virke for ledergrupper, noe som kommer dem til gode på flere viktige områder.

Praktiske implikasjoner

Denne studien har noen praktiske bidrag. Funnene tilsier at organisasjoner som ønsker seg effektive ledergrupper, kan med et forskningsmessig grunnlag vurdere teamutvikling som et aktuelt virkemiddel. Teamutviklingsprogrammer er sjeldent kostnadsfrie, og det er derfor en fordel å vite at en slik investering kan være lønnsomt.

Resultatene i denne studien gir noen pekepinner på hvilke områder ledergrupper kan forvente eventuelle forbedringer. Har ledergruppen behov for å bli flinkere til å arbeide med de riktige sakene eller bygge en bedre lagånd, kan et slikt program være hensiktsmessig. Selv om *aktiv relasjon til omgivelsene* og *oppgavekonflikt* var ikke-signifikante, kan et slikt program fremdeles være nyttig dersom man i forkant faktisk velger å prioritere disse som områder man ønsker å forbedre.

Funnene om sammenhengen mellom utviklingsmål og forbedring, stemmer godt overens med målteori. Skal man gjennomføre teamutvikling med ledergrupper, bør man tidlig i programmet sette seg noen konkrete og prioriterte forbedringsmål. Mange studier på målfeltet har vist at mål som er spesifikke og vanskelige å nå, fører til bedre resultater enn mål som er vage og lette (Latham & Locke, 2006; Kleingeld, van Mierlo & Arends, 2011). Det er viktig at man føler seg forpliktet på det målet man setter seg, og at det ikke finnes andre mål som står i konflikt med disse, samtidig som man besitter de evnene man trenger for å realisere målet. Felles forståelse og eierskap i teamet over de målene som er satt, har vist seg å være en nøkkel til suksess (Hackman, 2002).

En effektiv ledergruppe kan i tillegg øke sin organisasjons verdi. En ledergruppe bør være synlig og signaliserer verdier, forretningsmoral og samarbeidsklime til resten av organisasjonen (Bang & Midelfart, 2012). Ledergruppen opptrer som en rollemodell for resten av organisasjonen, og påvirker derigjennom resultatene som skapes (Schein, 2010). Dersom ledergruppen synliggjør hvor effektivt den opptrer, samt resultatene den skaper, kan den gjennom sin funksjon som rollemodell, representere noe positivt for de som arbeider i og med organisasjonen, og som ser opp til ledergruppen.

Når det gjelder forbindelsen mellom ledergruppens fungering og organisasjonens resultater, finnes det noen sammenhenger som er verdt å påpeke. En teori som kan si noe om dette forholdet er Upper Echelon Theory (Hambrick & Mason, 1984). Den dreier seg om at det er ledergruppens demografiske sammensetting og karakteristika ved medlemmene, det vil si alder, kjønn, utdanning og personlighet som påvirker resultatene som skapes. Ledergruppens sammensetting kan eksempelvis påvirke hvor aggressivt organisasjonen

opptrer i markedet (Ferrier, 2001), strategisk allianseinngåelse (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996), grad av internasjonalisering (Sambharya, 1996) og i den grad oppkjøp og fusjoner lykkes (Bergh, 2001).

Forbindelsen mellom ledergruppens sammensetting og oppnådde resultater vil samtidig avhenge av hvor i hierarkiet ledergruppen befinner seg (Bang & Midelfart, 2012). Dette forholdet behøver ikke å være like sterkt gjennomgående i organisasjonen. Selv om det er få empiriske studier som har undersøkt dette, er det rimelig å tenke seg at toppledergrupper vil ha en sterkere innflytelse på organisasjonens strategiske valg sammenlignet med andre ledergrupper lenger ned i hierarkiet (Hambrick, 2007).

Ledergruppens karakteristika og kvaliteten på samhandlingen som foregår i ledergruppen kan påvirke organisasjonens resultater, men hvor sterke disse sammenhengene er, vil avhenge av forskjellige faktorer (Bang & Midelfart, 2012).

Metodiske begrensninger

Denne studien har noen viktige metodiske begrensninger. Det gjelder spesielt aspekter knyttet til validitet, commom method bias, pålitelighet ved den tematiske analysen og aspekter knyttet til spørreskjemadesign og selvrappotering.

Utfordringer tilknyttet bruk av spørreskjema. Mye av datamaterialet i denne studien er basert på ledergruppens svar på spørreskjemaet *effect*. Dette kan på en side være en nyttig og økonomivennlig måte å innhente store mengder data på, men på motsatt side utgjøre en mulig trussel ved at respondentene kan påvirkes av støy, for eksempel å svare på en måte som andre anser som sosialt favoriserende (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). Det kan også være tilfellet at deltagerne svarer at ledergruppen fungerer bedre etter teamutviklingsprogrammet, for ikke å skuffe organisasjonen sin som har investert tid og midler i utviklingsprogrammet.

En annen velkjent problemstilling knyttet til spørreskjemadesign er at deltagere kan bli slitne av å svare på mange spørsmål (Lasorsa, 2003). *Effect* består av 124 ledd som skal besvares. Dette kan ha hatt en innvirkning på hvordan lederne har svart, eksempelvis at man utover i spørreskjemaet svarer for raskt kun med hensikt å bli ferdig. Om dette er tilfellet, vil det kunne påvirke resultatenes troverdighet.

Konseptet om fundamental attribusjonsfeil, hvor man tilskriver positive utfall til personlige egenskaper og negative utfall til situasjonsavhengige forhold er godt dokumentert (Heider, 1958). Å rangere sin egen ledergruppe på *effect* kan føre til falske positive oppfatninger, eksempelvis at medlemmene i ledergruppene tror at de skårer bedre på en

variabel enn de i realiteten gjør. Det er ingen garanti for at den skåren ledergruppene har gitt seg selv på spørreskjemaet, faktisk stemmer i virkeligheten.

Samtidig fant McEwan og kolleger (2017) i sin metaanalyse at teamutvikling var effektivt uavhengig av om det ble målt ut ifra selvrapporing eller fra vurderinger og observasjoner fra eksterne aktører. Det er en indikasjon på at selvrapporing ikke automatisk er en trussel når man måler effekten av teamutvikling, men heller at det kan være det.

Common method bias (CMB). Det er enighet om at «common method variance», altså varians som kan tilskrives målemetoden framfor begrepet som måles, er en utfordring i disse typer studier (Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003, Podsakoff et al., 2012). Bias tilknyttet metode utgjør en utfordring fordi det kan være en kilde til målefeil, og målefeil truer validiteten til de konklusjonene man gjør. Alvorligst er systematisk målefeil fordi dette kan gi alternative forklaringer for det man har observert. Podsakoff og kolleger (2003) gir et eksempel ved at man er interessert i å undersøke forholdet mellom A og B. Ut ifra teoretiske betraktninger, forventer man at målinger på A korrelerer med målinger på B. Dersom målingene deler den samme metoden, kan dette skape en systematisk effekt på den observerte korrelasjonen mellom målingene. CMB er av den grunn en trussel fordi det kan utgjøre en alternativ forklaring for den observerte korrelasjonen mellom A og B.

Billings og Wroten (1978) hevder at når variabler undersøkes flere ganger med den samme metoden, må man forvente at korrelasjonen mellom variablene blir høyere enn den faktisk er. Resultatet blir at man kan risikere å konstatere at det eksisterer et forhold, som i virkeligheten ikke finnes, eller at det er alternative forklaringer på observasjonen. Desto større likhet blant metodene som er brukt, desto større sjans for bias i resultatene (Doty & Glick, 1998). Problematikken som tas opp hos disse forskerne er overførbart til min studie. Ledergruppene ble målt to ganger med det samme skjemaet, noe som kan gjøre at CMB medvirker til at sammenhengen mellom målingene blir høyere enn den faktisk er.

Tematisk analyse. Det kan være begrensninger knyttet til bruk av tematisk analyse. Graneheim og Lundman (2004) poengterer at troverdighet på dette området omhandler den graden resultatene, altså temaer, kategorier og koder, faktisk representerer deltageres originale utsagn. Det er ingen garanti for at jeg har skalert ledergruppens utviklingsmål korrekt, og dette kan utgjøre en svakhet når det gjelder skaleringens objektivitet.

Ikke data på individnivå. I denne studien er dataene på gruppenivå, og det er ingen tilgang til data på individnivå. Dette kan utgjøre en utfordring fordi resultatene blir sårbare

for enkeltpersoner som kan dra gjennomsnittet opp. Dette er det ingen mulighet til å korrigere for per nå, men kan være noe fremtidige undersøkelser på temaet kan se nærmere på.

Begrepsvaliditet. Dette handler om i hvilken grad en indikator som skal måle et høyere-ordens begrep, på en god måte representerer begrepet det er ment å måle (Haugen & Lund, 2006; Shadish, Cook & Campbell Campbell, 2002). En kan stille spørsmål om hvor begrepsvalide skalaene i *effect* virkelig er.

Her er det verdt å påpeke at Prebensen (2018) fant i sin masteroppgave om begrepsvalidering av 12 av skalaene i *effect*, at åtte variabler kan representere det reelle nivået av det underliggende begrepet man forsøker å måle. Disse er *klart formål, riktige saker, riktig størrelse, gruppepsykologisk trygghet, dialog, fravær av politisk spill og møteforberedelser*. Hun fant i tillegg at man bør være forsiktig med å trekke vide slutninger om hva *effektiv teamledelse, riktig kompetanse, fokusert kommunikasjon og lagånd* egentlig måler.

Dette er bare én valideringsstudie, og jeg kan derfor ikke med sikkerhet konstatere at indikatorene i denne studien er gyldige representasjoner for det de måler. Med andre ord vet jeg ikke om dette er en god måte å måle teamutvikling i ledergrupper på. Det er ikke tilstrekkelig nok validitetsstudier som indikerer at *effect* måler hva det skal, og jeg vet ikke om ledergrupper som sier de skårer høyere på en variabel faktisk gjør dette.

Indre validitet. Dette handler om den graden man kan trekke slutninger om årsaksforhold mellom de undersøkte variablene (Haugen & Lund, 2006; Shadish et al., 2002). Siden dette er et kvasi-eksperimentelt design uten kontrollgruppe, kan jeg ikke konkludere med at teamutviklingsprogrammet alene er årsaken til endringene. I flere tilfeller er det logisk at årsakssammenhengen går begge veier, eksempelvis at grupper som har stor tro på seg selv skaper bedre resultater, men også at grupper som skaper bedre resultater utvikler større tro på seg selv. Å inkludere kontrollgrupper er noe fremtidige studier på området kan vurdere ha med.

En relatert utfordring til indre validitet er tredjevariabler. Shadish og kolleger (2002) hevder at denne type studie er særlig utsatt for tredjevariablene modning og historikk. Modning handler om at deltagere naturligvis utvikler seg gjennom og utenom studiens tidsløp, eksempelvis at de får mer erfaring som ledergruppe, og at denne utviklingen mistolkes som en effekt av en utviklingsintervensjon. Historikk er på sin side alle de hendelser som skjer fra start til slutt, som kan ha forårsaket eller medvirket til den målte effekten. Det er ikke urimelig å anta at både modning og historikk, som ikke har noe med

utviklingsprogrammet å gjøre, kan ha påvirket ledergruppene, og at dette gir utslag blant resultatene.

Det finnes noen grep man kan gjøre for å redusere trusselen fra tredjevariabler (Shadish et al., 2002). I et design med pre- og posttest, kan man for eksempel innføre en ekstra pretest som en kontrollgruppefunksjon. Denne kan synliggjøre eventuell bias man finner mellom den andre pretesten og posttesten. Hvis effekten man måler er større mellom den andre pretesten og posttesten, enn mellom de to første pretestene, kan det være en indikasjon på at det faktisk er intervensjonen som har forårsaket resultatet. Forskerne G. Marín, B. V. Marín, Perez-Stable, Sabogal og Ostero-Sabogal undersøkte i 1990 effekten av en kulturtilpasset informasjonskampanje i USA om å slutte å røyke. Første pretest var i 1986, den andre i 1987 og intervensjonen og posttesten i 1988. Pretestene i 1986 og 1987 utgjorde her en kontrollgruppefunksjon. Resultatene viste at flere hadde fått med seg budskapet etter kampanjen (1988) enn før (1987), også når man sammenlignet resultatene opp imot kontrollgruppa, altså de to første pretestene.

Ytre validitet. Studiens ytre validitet har noen klare begrensninger ved seg. Det vil si den grad studiens resultater er gyldig på tvers av personer, situasjoner, tid og målingsvariabler (Haugen & Lund, 2006; Shadish et al., 2002). Det er mulig å argumentere for at denne studien kan anses som en pilotstudie, og at det kan utgjøre et snevert utgangspunkt å generalisere ut ifra. En liten utvalgsstørrelse kan gi manglende statistisk styrke (Pallant, 2016), som kan påvirke resultatene av t-testene, siden det øker sannsynligheten for å begå både type I og type II feil. Utvalget bestod av 27 ledergrupper, og kan av den grunn vurderes som et bekvemmelighetsutvalg, og derfor er det usikkert i hvilken grad funnene kan overføres til andre ledergrupper.

Det er heller ikke sikkert hvorvidt resultatene i denne studien kan overføres til andre lignende utviklingsprogrammer. Jeg vet ikke om teamutvikling virker på ledergrupper, kun at ledergruppene som deltok i Difi programmet skåret seg selv i snitt bedre etter programmet. Av den grunn kan jeg ikke konstatere at alle teamutviklingsprogram vil ha samme effekt. I tillegg var samtlige ledergrupper i denne studien fra den norske statsforvaltningen, og det er ingen garanti for at man vil finne samme funn på tvers av andre land eller områder, som i eksempelvis privat sektor eller frivillighet.

Framtidig forskning

Siden det globalt sett investeres milliardbeløp i teamutvikling, er det viktig at disse midlene brukes på det som faktisk virker. Denne studien representerer én måte å undersøke effekten av teamutvikling hos ledergrupper i den norske statsforvaltningen, men det kan også være interessant å gjøre lignende undersøkelser hos ledergrupper i eksempelvis privat sektor og frivillighet. En hypotese det kan være spennende å undersøke er om ledergrupper innenfor disse sektorene har en annen effekt av et slikt utviklingsprogram.

I 2009 etterspurte Klein og kolleger mer forskning på effekten av utviklingsintervensjoner på forskjellige team. De trakk fram ledergrupper som et eksempel på et område man trenger flere studier på. Ut ifra det forarbeidet jeg har gjort, har jeg ikke funnet noen oppfølgingsstudier som spesifikt tar for seg dette. Det finnes studier på effektive ledergrupper, men disse har ikke undersøkt om teamutvikling virker. Av den grunn viderefremmer jeg det samme behovet som de gjorde i 2009. Det kan i tillegg være interessant å undersøke hvorvidt teamutviklingsintervensjoner i strategiske beslutningsteam, som ledergrupper bidrar til å styrke organisasjonens økonomi, eller om det kun er ledergruppen i seg selv som oppnår eventuelle fordeler. Det vil si, i hvilken grad tjener en organisasjon på å investere i teamutvikling for sin ledergruppe?

Det behøves i tillegg mer forskning på varigheten til variablene som påvirker ledergruppens prestasjon og fungering. En velkjent problemstilling når det gjelder overførbarhet fra kurs og utviklingsprogrammer, er at læringseffekten kan være kortvarig, med mindre man fortsetter å kontinuerlig arbeide med det man har lært tilbake på arbeidsplassen (Cheng & Ho, 2001). Det kan være interessant å se om man finner de samme resultatene i ledergrupper et år etter at de har deltatt på et utviklingsprogram.

Et siste framtidig behov jeg vil trekke frem dreier seg om effekten av utviklingsprogram og ledergruppens størrelse. Klein og kolleger (2009) definerer små team bestående av fem medlemmer, medium team av 5 til 10 og store team av 10 og utover. De fant i sin metaanalyse at store team hadde større gevinst av teamutvikling enn medium og små team. Dette åpner opp for spørsmålet om en stor ledergruppe vil ha en annen effekt av et utviklingsprogram sammenlignet med en liten ledergruppe? Det behøves mer forskning på om størrelsen på ledergruppen har noe å si for effekten av teamutviklingstiltak.

Konklusjon

Resultatene fra denne studien indikerer at teamutvikling kan fungere positivt for ledergrupper. 24 av 27 ledergrupper rapporterer at de har forbedret seg signifikant på 24 av 26 områder som går på teameffektivitet etter å ha deltatt på et ni måneders teamutviklingsprogram. Når det gjelder effektstørrelsen, er det 12 variabler som oppnår en stor effektstørrelse ($d = \text{over } 0.80$), 12 som oppnår en medium effektstørrelse ($d = 0.50-0.79$), en variabel som oppnår en liten effektstørrelse ($d = 0.20-0.49$) og én variabel, *oppgavekonflikt*, har gjennomsnittlig ingen endring. Antallet ledergrupper som utvikler seg på oppgavekonflikt er tilfeldig. Jeg fant i tillegg gjennom korrelasjonsanalysen at det er en sterk positiv sammenheng mellom de utviklingsmålene ledergruppene selv har valgt og variablenes effektstørrelse.

Referanser

- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45, 272-286. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40729&a=2
- Bang, H. (2010). *Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter* (Doktoravhandling). Universitetet i Oslo. Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/17898/Bang-avhandling-publ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bang, H. (2017). *Technical manual on effect – an inventory for measuring management team effectiveness*. Upublisert rapport. Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 47(1), 4-15. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=101116&a=2
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2017). What Characterizes Effective Management Teams? A Research-based Approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69, 334 – 359. doi: 10.1037/cpb0000098
- Bang, H., Midelfart, T. N., Molly-Søholm, T. & Elmholdt, C. (2015). *Effektive ledergrupper. For bedre utvikling, implementering og tværgående sammenheng*. Danmark: Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Bang, H. & 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.
- Bechky, B. A. & Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. *Academy of Management Journal*, 42, 239-261. doi: 10.5465/amj.2011.60263060
- Bell, C. H. Jr. & Buller, P.F. (1986). Effects of team building and goal setting on productivity: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 305-328. doi: 10.2307/256190
- Bergh, D. D. (2001). Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure. *Journal of Management*, 27, 603-622. doi: 10.1177/014920630102700506

- Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N. & Walsh, B. (2016). *Human capital trends 2016 survey. Introduction – The new organization*. Oakland, CA: Deloitte University Press. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/human-capital-trends-introduction.html>
- Billings, R. S. & Wroten, S. P. (1978). Use of path analysis in industrial/organizational psychology; criticisms and suggestions. *Journal of Applied Psychology*, 63, 677-688. doi: 10.1037/0021-9010.63.6.677
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi: 10.1191/1478088706.qp063oa
- Buller, P. F. (1986). The team building-task performance relation: Some conceptual and methodological refinements. *Group and Organization Studies*, 11, 147-168. doi: 10.1177/105960118601100303
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E. & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. I R. A. Guzzo, E. Salas & Associates (Red). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (s. 333-380). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cannon, M. D. & 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. doi: 10.1002/job.85
- Cheng, E. & Ho, D. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30, 102-118. doi: 10.1108/00483480110380163
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2. utg.) New York: Academic Press.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159. doi: 10.1037/0033-2909.112.1.155
- Colquhoun, D. (1971). *Lectures on biostatistics: An introduction to statistics with applications in biology and medicine*. Oxford: Clarendon Press.
- Cronin, M. A., Weingart, L. R. & Todorova, G. (2011). Dynamics in groups: Are we there yet? *Academy of Management Annals*, 5, 571-612. doi: 10.1080/19416520.2011.590297
- Danielsen, T. (2015). *Making warriors in the global era: an anthropological study of institutional apprenticeship: selection, training, education, and everyday life in the Norwegian Naval Special Operations Commando* (Doktoravhandling). Universitetet i Oslo.

- Delise, A. L., Gorman, A. C., Brooks, M. A., Rentsch R. J. & Steele-Johnson, D. (2010). The effects of team training on team outcomes: A meta-analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 22, 53-80. doi: 10.1002/piq.20068
- DeMeuse, K. P. & Liebowitz, S. J. (1981). An empirical analysis of team building research. *Group and Organization Studies*, 6, 357-378. doi: 10.1177/105960118100600311
- Doty, H. D. & Glick, W. H. (1998). Common Methods Bias: Does Common Methods Variance Really Bias Results? *Organizational Research Methods*, 1, 374-406. doi: 10.1177/109442819814002
- Dyer, W. G., Dyer, J. H. & Dyer, W. G. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance*. (5. utg.). New York: Wiley.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 45-63. Doi: 10.2307/2666999
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452. doi: 10.1111/1467-6486.00386
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7, 136-150. doi: 10.1287/orsc.7.2.136
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44, 858-877. doi: 10.5465/3069419
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. (4.utg.). London: Sage Publications Ltd.
- Fisher, G. S., Hunter, A. T. & Macrosson, W. D. K. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 232-242. doi: 10.1108/02683949710174838
- Ford, J. K. & Goldstein, I. L. (2002). *Training in organizations* (4. utg.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Geletkanycz, M. & Tepper, B. (2012). Publishing in AMKJ – Part 6: Discussing the implications. *The Academy of Management Journal*, 55, 256-260. doi: 10.5465/amj.2012.4002

- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112. doi: 10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Haas, M. & Mortensen, M. (2016, juni). The secrets of great teamwork. Hentet fra <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>
- Hackman, J. R. (1987). *The Design of Work Teams*. I J. Lorsch, *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the «team» label. I: B. M. Staw & L. L. Cummings (red.). *Research in Organizational Behavior*, 16, 171 – 214. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32, 334-343. doi: 10.5465/amr.2007.24345254
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206. doi: 10.5465/amr.1984.4277628
- Haugen, R. & Lund, T. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200. doi: 10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Hughes, A. M., Gregory, M. E., Joseph, D. L., Sonesh, S. C., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Benishek, L. E., King, H. B. & Salas, E. (2016). Saving lives: A meta-analysis of team training in healthcare. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1266-1304. doi: 10.1037/apl0000120
- Jacobs, R. & Everett, J. (1988). The importance of team building in a high-tech environment. *Journal of European Industrial Training*, 12(4), 10-16. doi: 10.1108/eb002250
- Janis, I. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2. utg.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282. doi: 10.2307/2393638
- Katzenbach, J. R. (1997). The myth of the top management team. *Harvard Business Review*, 75, 83 – 93. Hentet fra <https://hbr.org/1997/11/the-myth-of-the-top-management-team>

- Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top. Unleashing the potential for both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kozlowski, W. J. S., Mathieu, E. J., Miller, A. C., Salas, E., Tannenbaum, I. S. & Vessey, B. W. (2015). Teams in space exploration: A new frontier for the science of team effectiveness. *Current Directions in Psychological Science*, 24, 200-207. doi: 10.1177/0963721414566448
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, S. C., Lyons, R. & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40, 181-222. doi: 10.1177/1046496408328821
- Kleingeld, A., van Mierlo, H. & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1289-1304. doi: 10.1037/a0024315
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I. & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73, 517-531. doi: 10.1037/amp0000295
- Lasorsa, D. L. (2003). Question-order effects in surveys: The case of political interest, news, attention, and knowledge. *Journalism and Mass Communications Quarterly*, 80, 499-512. doi: 10.1177/10.7769900308000302
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35, 332-340. doi: 10.1016/j.orgdyn.2006.08.008
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mahoney, T. A. (1990). Productivity defined: the relativity of efficiency, effectiveness, and change. I J. P. Campbell & R. J. Campbell (Red.). *Productivity in Organizations* (s. 13-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Marín, G., Marín, B. V., Perez-Stable, E. J., Sabogal, F. & Osterro-Sabogal, R. (1990). Changes in information as a function of a culturally appropriate smoking cessation community intervention for Hispanics. *American Journal of Community Psychology*, 18, 847 – 864. doi: 10.1007/BF00938067
- McEwan D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D. & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: A

- systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *Plos One*, 12(1), E0169604. doi: 10.1371/journal.pone.0169604
- McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A. M., Jr. (1995). *Designing team-based organizations. New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moldoveanu, M. & Narayandas, D. (2019, mars-april). Why Feedback Fails. *Harvard Business Review*, 97(2), 40-48.
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6. utg.). Berkshire, UK: McGraw-Hill Education.
- Perneger, T. V. (1998). What's wrong with Bonferroni adjustments. *BMJ: British Medical Journal*, 316, 1236-1238. doi: 10.1136/bmj.316.7139.1236
- 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, 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100542
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544. doi: 10.1177/014920638601200408
- Prebensen, M. J. (2018). *Begrepsvalidering av et utvalg indikatorer i ledergruppeinventoriet effect: En eksploderende valideringsstudie*. (Masteroppgave). Universitetet i Oslo. Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-65968>
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B. & Driskell, E. J. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30, 309-329. doi: 10.1177/104649649903000303
- Salas, E., Burke, C. S., DiazGranados, D., Goodwin, F. G., Halpin, M. S., Klein, C., & Stagl, C. K. (2008). Does team training improve team performance? A Meta-Analysis. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 50, 903-933. doi: 10.1518/001872008X375009

- Salas, E., Cooke, J. N. & Rosen, A. M. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomic Society*, 50, 540-547. doi: 10.1518/001872008X288457
- Salas, E., DiazGranados, D., Weaver, S. J. & King, H. (2008). Does team training work? Principles for health care. *Academic Emergency Medicine*, 15, 1002-1009. doi: 10.1111/j.1553-2712.2008.00254.x
- Salas, E. & Rosen, M. A. (2013). Building high reliability teams: Progress and some reflections on teamwork training. *BMJ Quality & Safety*, 22, 369-373. doi: 10.1136/bmjqs-2013-002015
- Sambharya, R. B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17, 739-746. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199611)17:9<739::AID-SMJ846>3.0.CO;2-K
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. utg. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shadish, R. W., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D. & Salas, E. (2011). There's a science for that: Team development interventions in organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 365-372. doi: 10.1177/0963721411422054
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D., Maynard, M. T. & Salas, E. (2018). Developing, sustaining, and maximizing team effectiveness: An integrative, dynamic perspective of team development interventions. *Academy of Management*, 12, 688-724. doi: 10.5465/annals.2016.0045
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stålsett, K. S., Sjøvold, E. & Espevik, R. (2016). Facing uncertainty: Developing adaptable teams. Sendt utgiver, under vurdering.
- Stålsett, K. S. (2017). *At the Frontline: Enabling Teams to Adapt to Uncertainty and Ambiguity*. (Doktoravhandling). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Suedfeld, P., Rank, D. & Borrie, R. A. (1975). Frequency of exposure and evaluation of candidates and campaign speeches. *Journal of Applied Psychology*, 5, 118-126. doi: 10.1111/j.1559-1816.1975.tb01301.x
- Sundstrom, E., DeMeuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.120

- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. I K. Kelly (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology*. Amsterdam: Elsevier.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team. A guide for managers*. 3. utg. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Valdes-Dapena, C. (2018, 11. september). Stop wasting money on team building. Hentet fra <https://hbr.org/2018/09/stop-wasting-money-on-team-building>
- Van de Ven, A. H. (1976). A framework for organization assessment. *The Academy of Management Review*, 1, 64-78. doi: 10.5465/amr.1976.4408765
- Vincente, K. & Torenvliet, G. (2000). The Earth is spherical ($p < 0.05$): Alternative methods of statistical inference. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 1, 248-271. doi: 10.1080/14639220110037065.
- Woodman, R. W. & Sherwood, J. J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88, 166-186. doi: 10.1037/0033-2909.88.1.166
- Wuchty, S., Jones, F. B. & Uzzi, B. (2007). Increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316, 1036-1039. doi: 10.1126/science.1136099
- Zajonc, R. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27. doi: 10.1037/h0025848