

# **TEAMLEREN**

De sleutel voor effectief teamwerk

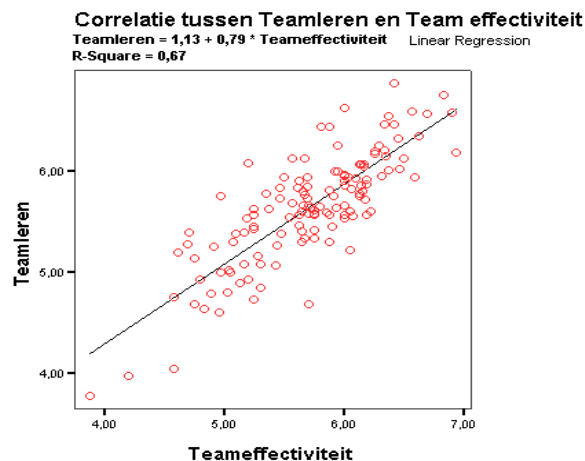
**Drs. Stefan Decuyper**  
**Prof. Dr. Filip Dochy**  
**Prof. Dr. Van den Bossche**

## Inleiding

Vele onderzoekers stellen dat teamwerk effectief is, maar u herinnert zich dat groepswork nog wel waarvan de resultaten tegenvielen. U had het beter alleen gedaan. Hoe zit dat nu eigenlijk? Wanneer men ons vraagt om 10 bouwstenen van effectieve teams aan te reiken, dan stellen wij eerst en vooral de vraag terug: wat is een team? Om deze vraag te beantwoorden gebruiken we de definitie van Cohen en Bailey, die aan teams vijf kenmerken toeschrijft: (1) een team is een *groep* van individuen, (2) de leden van deze groep dragen de *verantwoordelijkheid* voor het halen van bepaalde resultaten, (3) ze hebben een *gedeelde taak* waarvoor ze *elkaar nodig hebben*, (4) ze zien zichzelf en ze worden ook door anderen buiten het team gezien als *een sociale entiteit*, en (5) een team staat niet op zich, maar is deel van een bredere *context*. Ons onderzoek over teamwerk toont dat sommige groepen die zichzelf 'team' noemen, er in feite geen zijn omdat ze niet beantwoorden aan het tweede en meest fundamentele criterium: ze hebben geen gedeelde taak waarvoor ze elkaar nodig hebben. Maar zelfs als teams echte teams zijn, dan nog wil dat niet zeggen dat ze ook effectief werken. Diverse valkuilen kunnen ervoor zorgen dat "synergy", waarbij één plus één drie wordt, omgebogen wordt tot "misery".

1. *De verantwoordelijkheid* wordt gedeeld onder de teamleden, maar niemand is nog verantwoordelijk voor het geheel;
2. *Groepsdenken*: Er wordt een sterke groepsnorm/ identiteit ontwikkeld die probeert om conflicten te minimaliseren. Gedrag dat niet met de groepsgedachten overeenkomt, komt zelden voor. Maar als het zich voordoet, wordt het gezien als 'dom', 'abnormaal', 'agressief', etc.;
3. *Beslissingsparadox*: Het team neemt beslissingen waar niemand van het team het mee eens is;
4. *Free riding*: Een teamlid surft intentioneel mee op de energie van de andere teamleden;
5. *Dominantie*: De gesprekken in het team worden gedomineerd door één teamlid en diens mening. Anderen komen niet 'echt' aan bod;
6. *Conflict escalatie*: Het tegenoverstelde van groepsdenken vindt plaats: verschillen en verschillende meningen worden op de spits gedreven, de communicatie wordt oppervlakkiger en defensiever en het functioneren van het team vermindert radicaal. Uiteindelijk moeten er bepaalde teamleden inbinden of vertrekken.

De vraag is of er een magische formule bestaat voor effectief teamwerk, eentje die ervoor kan zorgen dat teams niet in deze valkuilen terecht komen? Op zoek naar zo een formule zijn reeds honderden boeken geschreven, duizenden bomen geveld. Wij zien echter slechts één duidelijke constante: elk team begint opnieuw en moet in grote mate zelf de eigen formule zoeken en ontdekken. Of zoals Peter Senge het verwoordde: "*The team that became great didn't start off great – it learned how to produce extraordinary results*". Ons onderzoek bevestigt dat en toont aan dat er een sterk verband bestaat tussen teamleren en teameffectiviteit. In de dynamische context van flexibele organisaties is het fundament van een effectief team daarom dat het leert en blijft leren op minstens drie domeinen: het team, de taak en de context. In dit artikel focussen we daarom op de sleutel voor succesvol teamwerk: teamleren. We presenteren 10 bouwstenen voor het effectief *leren van teams*.



### **Teamleren**

Teamleren gaat in wezen over het stellen van moeilijke en riskante handelingen onder teamleden zoals zoeken naar feedback, delen van informatie, vragen om hulp, geven van kritiek, experimenteren, etc. Deze communicatieve handelingen zorgen ervoor dat het team data verwerkt, zich aanpast en transformeert. Wij delen teamleergedragingen op in twee categorieën: 'co-constructie' en 'constructief conflict'. Bij *co-constructie* uit één van de teamleden een mening of idee, terwijl de anderen ernaar luisteren en erop voortbouwen. Co-constructie is eerder aangenaam omdat de teamleden proberen helder te stellen wat hen bindt in plaats van wat hen verdeelt. Ze bewegen zich binnen hun comfort zone. Teamleren hoeft echter niet altijd aangenaam of gemakkelijk te zijn, integendeel. Vaak zal men pas transformeren vanuit een crisis, omdat die helpt de vastgeroeste cognitieve structuren weer vloeibaar te maken. Bij *constructieve conflicten* gaan teamleden een dialoog aan waarbij de diversiteit in het team aan de oppervlakte komt. Het conflict is constructief wanneer het niet leidt tot verminderde of oppervlakkige communicatie, maar net tot diepere communicatie. Constructieve conflicten zijn soms onaangenaam omdat teamleden zich op de rand of zelfs buiten hun comfort zone bewegen. Desalniettemin zijn ze essentieel voor teamleren omdat ze het team in staat stellen haar latente rijkdom aan kennis, creatieve ideeën, etc. aan te boren en vervolgens ten volle te benutten.

Co-constructie en constructief conflict vormen samen de yin en yang van teamleren. Ze hangen altijd samen en ons onderzoek toont aan dat het cruciaal is ze in balans te brengen. Dat op zich is echter onvoldoende. Om tot effectief teamleren te komen is het belangrijk dat men deze balans vindt op drie fronten: het team, de taak en de context. Het team moet daarom op drie verschillende manieren aan teamleren doen:

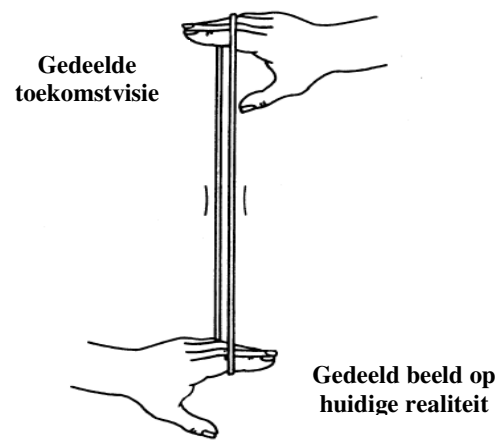
1. *Teamreflexiviteit*: Via teamreflexiviteit bouwen teamleden aan een gedeelde visie door te dialogeren over de huidige realiteit, de waarden van waaruit ze vertrekken, het doel waar ze naartoe willen en de weg die ze willen nemen om dat doel te bereiken. Cruciaal is enerzijds dat het team naast een visie over de taak, ook een duidelijke visie op het team ontwikkelt en anderzijds dat het naast de meningen van interne teamleden ook die van externe stakeholders in rekening brengt.
2. *Teamactiviteit*: Teamleren doet men niet alleen door te praten, maar ook door te doen. Dit gebeurt enerzijds bewust, door te experimenteren en door goed te communiceren tijdens het teamwerk. Anderzijds leert men ook ten dele onbewust. Men automatiseert bepaalde handelingen en men evolueert vanuit ervaringen naar een vlottere coördinatie en een vlottere uitvoering van de teamactiviteiten.
3. *Grensoverschrijdende communicatie*: Men kan als team ook leren of groeien vanuit hetgeen er buiten het team gebeurt. Hiervoor dient men zich echter als team bewust te worden van de verschillende stakeholders van het team: klanten, andere teams, bestuursleden, etc. Het komt erop aan de taal van deze stakeholders te leren spreken en met hen een netwerk uit te bouwen. Via dit netwerk kan men vervolgens de grenzen van het team zoeken en overschrijden. De functie hiervan voor effectief teamleren is tweevoudig. Enerzijds kan grensoverschrijdende communicatie ervoor zorgen dat een team de nodige kennis die buiten het team bestaat op een systematische wijze naar binnen laat vloeien (kennismanagement). Anderzijds kan een team via grensoverschrijdende communicatie haar leerresultaten ingang doen vinden in een bredere context. Het komt er vaak niet alleen op aan de leerdoelen te bereiken, maar ook hierover goed te communiceren.

### **Tien bouwstenen voor effectief teamleren**

Teamleren is in de dynamische context van vandaag het fundament van effectief teamwerk, maar het is een zeer complexe zaak. In een interdisciplinaire literatuurstudie vonden we 473 variabelen die een invloed kunnen hebben op het leren van teams. We vonden variabelen op het niveau van de samenleving, de organisatie, het team en de teamleden. Hieronder presenteren we de 10 belangrijkste bouwstenen voor effectief teamleren.

### **Bouwsteen 1: Gedeelde visie**

Een gedeelde visie is net als de meeste in dit artikel gepresenteerde bouwstenen een katalysator van teamleren, dat wil zeggen dat het iets is dat uit het teamleerproces voortkomt om het vervolgens weer te versterken. Om een goede katalysator voor teamleren te zijn moet de gedeelde visie zowel een beeld bevatten van de huidige realiteit als een krachtig beeld van de na te streven toekomst (kansen, doelen en middelen op het vlak van de taak, het team en de context). Het verschil tussen het realiteitsbeeld en de toekomstvisie creëert een creatieve spanning in het team die leergedragingen stimuleert. Daarnaast zal een gedeelde visie ook zorgen voor een efficiëntere coördinatie van de activiteiten, back-up gedrag en mogelijkheden voor gedeeld leiderschap. Peter Senge vergelijkt de gedeelde visie met een hologram. Wanneer je een



Gedeelde visie (Senge, 1990a, p. 9)

foto in twee knipt toont elk deel slechtst de helft van het geheel. Wanneer je echter een hologram in twee verdeelt, toont elk deel het gehele beeld in tact. Door het feit dat de delen van een hologram niet identiek zijn vertoont een hologram, in vergelijking met de foto, een grotere diepgang en levendigheid. Dat is net haar sterkte. Het ontwikkelen van een gedeelde visie is een gedeelde verantwoordelijkheid, maar leiders kunnen dit wel op verschillende manieren stimuleren. Het begint bij het besef dat een gedeelde visie geen blaadje papier is dat in de rechter bovenschuif van de manager ligt, maar een hologram dat je continu tot stand moet blijven brengen met de verschillende teamleden. Daarnaast is het cruciaal om als leider bij de teamleden het hebben van een eigen visie te stimuleren, men kan maar een rijke en genuanceerde gedeelde visie ontwikkelen wanneer men mensen met diverse eigen visies samenbrengt. Tenslotte kan een leider de ontwikkeling van een gedeelde visie stimuleren door zelf voldoende tijd te besteden aan visievorming, actief om input te vragen van de teamleden en structureel tijd in te bouwen voor teamreflexiviteit.

### **Bouwsteen 2: Psychologische veiligheid van het team**

Uit eigen onderzoek komt psychologische veiligheid van het team systematisch naar voor als de belangrijkste voorspeller van teamleergedrag. Amy Edmondson definieert het concept als *“the shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking. (...) The term is meant to suggest neither a carelessness sense of permissiveness nor an unrelenting positive affect but rather a sense of confidence that the team will not embarrass, reject, or punish someone for speaking up.”* Mensen zijn bang om gedrag te stellen dat het (positief) beeld dat anderen van hen hebben kan bedreigen. Ze zullen ‘riskante’ maar belangrijke teamleergedragingen, zoals het stellen van vragen, toegeven van fouten, kritisch zijn, geven van feedback, etc. ontlopen uit angst om gezien te worden als onwetend, incompetent, negatief of storend. Edmondson toont duidelijk aan dat teamleden zich erg bewust zijn van het gedrag van teamleiders en dat dit in belangrijke mate hun perceptie bepaalt van wat men wel of niet kan doen of zeggen in het team. Daarom is het belangrijk dat teamleiders actief werken aan de psychologische veiligheid in hun team door zelf een betrokkenheids- en faalbaarheidsmodel na te streven. Daarbij dienen ze onder andere zelf bereikbaar en betrokken te zijn, zelf vragen te stellen aan anderen, gemaakte fouten toe te geven en te bespreken, (zelf)kritisch te zijn en zelf te vragen om feedback.

### **Bouwsteen 3: Geloof in het team**

Er worden slechts zeer weinig robuuste voorspellers van effectiviteit gevonden voor verschillende soorten teams, in verschillende soorten settings. Sündstrom et al. vonden één goed voorbeeld van een robuuste voorspeller: ‘group efficacy’, of het gedeeld geloof in de capaciteit van het team om te presteren. Andere onderzoekers toonden aan dat het geloof

van het team in de eigen capaciteiten ook een voorspeller is van teamleergedrag. Teamleden en leiders moeten daarom goed beseffen dat wanneer ze feedback geven, dit nooit het geloof van de teamleden in de capaciteiten van het team mag ondergraven.

#### ***Bouwsteen 4: Taakcohesie***

Cohesie is het resultaat van alle krachten die een team samen brengen en samen houden. Mullen en Copper maken een onderscheid tussen sociale cohesie en taakcohesie. Sociale cohesie is het resultaat van alle sociale krachten die de teamleden binden (vriendschapsbanden, etc.), terwijl taakcohesie eerder de gezamenlijke gerichtheid en gemotiveerdheid is om te werken aan de taak. Onderzoek van Van den Bossche et al. wees uit dat vooral de motivatie die ontwikkeld wordt in de taakcohesie, positief is voor teamleren. Teams leren beter wanneer de leden zowel cognitief als affectief gemotiveerd zijn om een gemeenschappelijke taak te realiseren die nog niet gerealiseerd is. Er werd geen significant verband gevonden tussen sociale cohesie en teamleergedrag. De redenering hierachter is dat een aangename vriendschappelijke sfeer enerzijds communicatie ten goede kan komen, maar anderzijds ook de kritische geest kan aantasten die nodig is om tot constructieve conflicten te komen. Sociale cohesie blijkt echter wel cruciaal te zijn voor andere belangrijke voorspellers van effectief teamwerk zoals het personeelsverloop.

#### ***Bouwsteen 5: Positieve interdependentie***

Interdependentie gaat over de wederzijdse afhankelijkheid van teamleden met elkaar en hun omgeving in het bereiken van de doelstellingen. Bij positieve interdependentie is het zo dat wanneer persoon A zijn of haar doelstellingen haalt, dit ook positief is voor persoon B. Bij negatieve interdependentie is het omgekeerd. Wanneer teamlid A zijn of haar doelen haalt, zal persoon B zijn of haar doelstellingen net niet halen. Waar er bij positieve interdependentie 'coöperatie' ontstaat, zal er bij negatieve interdependentie 'competitie' groeien. Johnson en Johnson vonden over de voorbije 100 jaar 375 studies die de impact onderzochten van interdependentie op effectiviteit, productiviteit, leren, etc. Ze toonden aan dat welke output variabele men ook neemt de bewijzen overtuigend zijn: coöperatieve inspanningen (positieve interdependentie) zijn superieur aan competitieve (negatieve interdependentie) of individualistische (geen interdependentie) inspanningen.

#### ***Bouwsteen 6: Dynamica***

Hoewel elk team fundamenteel zelf zijn weg moet zoeken, toont onderzoek duidelijk aan dat de weg die teams nemen ook een bepaalde structuur en sequentie volgt. Beseffen van welke stappen een team moet doormaken is belangrijk om dit leerproces te kunnen opvolgen en ondersteunen. In de voorbije decennia is de teamliteratuur gebombardeerd geweest met tientallen teamontwikkelingsmodellen. De twee meest in het oog springende modellen waren die van Tuckman en Wheelan. De fases van deze modellen vertonen ook een grote overeenkomst:

- **Forming:** afhankelijkheid en inclusie
- **Storming:** tegen-afhankelijkheid en conflict
- **Norming:** vertrouwen en structuur
- **Performing and adjourning:** werk en uiteindelijk stopzetten van het team

Hoewel beide modellen chronologisch opgesteld zijn, sluiten de auteurs niet uit dat sommige teams bij momenten terugvallen naar een vorige fase en andere teams dan weer nooit tot 'volwassenheid' ontwikkelen. Ons onderzoek toont dat er vooral in de derde en de vierde fase voldoende vertrouwen ontstaat om tot teamleren te komen. Het komt er als leider dan ook op aan om het team geduldig en kwaliteitsvol door fases één en twee te leiden.

#### ***Bouwsteen 7: Teamleiderschap***

Leiderschap wordt in de literatuur op oneindig veel manieren gedefinieerd. Meestal gaat het om één persoon in het team die de macht heeft om volgelingen in een bepaalde richting te sturen. De manier waarop een leider dit aanpakt is cruciaal. Eigen onderzoek wijst uit dat resultaatgericht leiderschap, dat focust op het snel halen van duidelijke resultaten en

daartoe een hoge mate van controle uitoefent op de teamleden, niet per se negatief hoeft te zijn voor het ontwikkelen van teamleergedrag. 'Empowering' leiderschap blijkt echter een positieve impuls te geven aan de verschillende teamleergedragingen. Dergelijke leiders bouwen aan een gedeelde visie, geven het team voldoende autonomie, vertrouwen de capaciteiten van de teamleden en bouwen aan een cultuur van psychologische veiligheid. Het feit dat 'empowering' leiderschap zo belangrijk is voor het leren van het team zet meteen ook de deur open naar andere visies op leiderschap. Deze visies zeggen eigenlijk dat leiderschap niet per se gaat om de persoon, maar wel om het voorzien van een aantal belangrijke functies in het team (functioneel leiderschap) waar het team als geheel een gedeelde verantwoordelijkheid voor kan opnemen (gedeeld leiderschap). Slechts waar het team er niet in slaagt om deze leiderschapsfuncties zelf te voorzien, is het belangrijk dat 'de leider' vanuit z'n rol ingrijpt. Eva Kort deed een analyse van het concept leiderschap vanuit deze bril en kwam tot de conclusie dat leiderschap door teamleden kan gedeeld worden en drie belangrijke functies moet vervullen: richting (visie), alignment (organisatie) en betrokkenheid (motivatie). Covey voegt er daar vanuit zijn visie twee aan toe: empowerment en modellering.

### ***Bouwsteen 8: Teamstructuur***

De meeste teams ontwikkelen gaandeweg een bepaalde structuur doordat teamleden vanuit hun profiel bepaalde rollen gaan opnemen. Onderzoek toont aan dat teams er goed aan doen om de impliciete rolverdeling te expliciteren. Effectieve teams ontwikkelen immers een 'transactive memory system' of een gedeelde visie op wie welke rol, kennis en competenties bezit. Ellis et al. vergeleken bovendien de impact van verschillende soorten teamstructuren. In de *divisionele structuur* heeft iedereen van het team ongeveer dezelfde achtergrond en functie. Denk bijvoorbeeld aan een kuisploeg of een duo in het dubbel tennis. In de *functionele structuur* zal elk teamlid een andere functie vervullen. Denk bijvoorbeeld aan interdisciplinaire R&D teams. In de *pair-based structuur* worden teams zo georganiseerd dat er voor elk taakdomein minstens twee personen verantwoordelijk zijn (subgroepen). Een pair-based structuur met subgroepen die niet té sterk en niet té zwak zijn, blijkt het beste effect op teameffectiviteit en teamleergedrag te hebben. Dit komt enerzijds omdat een structuur met 'rolpartners' back-up gedrag en feedback faciliteert. Anderzijds kan men met het subgroepje bepaalde kritische gedachten of divergente meningen en de manier waarop men die zal verwoorden op voorhand doorspreken, waardoor het veiliger wordt om een constructief conflict aan te gaan in het team.

### ***Bouwsteen 9: Persoonlijk meesterschap***

Een stevig team bestaat bij de gratie van stevige teamleden. Teams slagen enkel in het bereiken van excellente prestaties indien ze samengesteld zijn uit teamleden die persoonlijk meesterschap vertonen. Enerzijds gaat het daarbij over 'vakmanschap' of het beheersen van het eigen vak. Anderzijds gaat het over proactiviteit en het beheersen van het eigen gedrag. Covey vond in zijn literatuurstudie dat effectieve mensen beseffen dat hun eigen gedrag niet noodzakelijk bepaald wordt door genen, opvoeding of omstandigheden. Ze beseffen dat ze steeds zelf 'kunnen' kiezen welk gedrag ze stellen (proactiviteit). Dit keuzeprocess bestaat uit vier stappen. De eerste stap is het besef dat men 'stop' kan zeggen en de tijd kan nemen om bewust te worden van de impuls, eigen kennis, motieven en gevoelens en die van anderen. De tweede stap is het besef dat er niet maar één alternatieve reactie is, maar dat men op basis van het bewustzijn en het eigen voorstellingsvermogen telkens een oneindig aantal mogelijke manieren van reageren kan bedenken op eenzelfde impuls. De derde stap is het besef dat men bepaalde waarden heeft op basis waarvan men tussen de keuzemogelijkheden één alternatief kan kiezen. De vierde stap is ten slotte het besef dat men een onafhankelijke wil heeft die men kan aansturen om het gekozen gedrag te stellen. Persoonlijk meesterschap is belangrijk voor teamleren omdat het enerzijds de toegangspoort vormt voor een rijke bron aan kennis en competenties en omdat het anderzijds het aantal potentiële gedragingen en leergedragingen van het team oneindig vergroot.

**Bouwsteen 10: Systeemdenken**

De laatste bouwsteen brengt alles samen. Heel jong al worden we aangeleerd om de wereld op te delen in kleine stukjes, fragmenten. Wanneer we later het 'grotere geheel' proberen te zien brengen we alle verschillende stukjes samen, maar wat we te zien krijgen is te vergelijken met de reflectie in een gebarsten spiegel. De laatste bouwsteen voor het leren van een team is de capaciteit van de teamleden om in systemen te denken, te zien hoe alles onverdeeld samenhangt. Teamleden die daar niet toe in staat zijn bedenken korte termijn oplossingen voor de problemen van vandaag, die dan blijken de problemen van morgen te veroorzaken. Ze begrijpen de fundamentele samenhang tussen zichzelf, de andere teamleden, andere actoren in de organisatie, de concurrenten, de natuur, etc. niet. Wanneer iets niet lukt, proberen ze door te drukken om vervolgens te merken dat hoe harder ze duwen, hoe harder het systeem terugduwt... Peter Senge legt in zijn boek 'the fifth' discipline uit hoe systemen werken en hoe men vanuit systeemdenken succesvol kan leren.

**Besluit**

De essentie van onze boodschap is dat teams die succesvol willen zijn, moeten teamleren en zelf hun succesformule moeten ontdekken. Voor leiders die dit teamleerproces willen begeleiden zijn de eerste en de laatste bouwsteen, gedeelde visie en systeemdenken, volgens ons, de meest cruciale. Om een team te helpen succesvol te worden en het leren van het team te faciliteren, moet men enerzijds weten waar men samen naartoe wil en anderzijds zien en begrijpen hoe de verschillende bouwstenen op een dynamische manier met elkaar verbonden zijn. Wanneer aan die twee voorwaarden voldaan is heeft men vaak genoeg aan één kleine interventie, een hefboom, om het team op het juiste spoor te krijgen.

**Referenties**

- Covey, S. R. 1989. *The Seven Habits of Highly Effective Leaders*. Amsterdam: Business Contact.
- Decuyper, S., Dochy, F. & Van den Bossche, P. (submitted). Facilitating team learning through transformational leadership. *Instructional Science*.
- Decuyper, S., Dochy, F. & Van den Bossche, P. (s.d.). *Grasping the dynamic complexity of team learning. An integrative systemic model for effective team learning*.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2): 350-383.
- Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, L. H., West, B. J., & Moon, H. 2003. Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal-of-Applied-Psychology*, 88: 821-835.
- Johnson, D.W. & Johnson, R.T. 2003. *Training For Cooperative Group Work*. In M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.). *International Handbook of Organizational Teamwork And Cooperative Working*. London: WileyBlackwel.
- Kort, E. D. 2008. What, after all, is leadership? 'Leadership' and plural action. *Leadership Quarterly*, 19:409-452.
- Mullen, B., & Copper, C. 1994. The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115 (2): 210-227.
- Senge, P. 1990a. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32 (1): 7-23.
- Senge, M. 1990b. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sundström, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. 2000. Group Dynamics: From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond. *Theory, Research, and Practice*, 4 (11): 55-67.
- Tuckam, B. W., & Jensen, M. A. C. 1977. Stages of Small Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2 (4): 419-427.
- Wheelan, S. A. 2005. *Group Processes. A Developmental Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

Van den Bossche, P., Gijsselaers, W., Segers, M., & Kirschner, P. A. 2006. Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments. Team Learning Beliefs , & Behaviors. *Small Group Research*, 37 (5): 490-521.