

Innhold

Forord	15
Innledning	17
Hvordan bruke boken	18
DEL I PERSPEKTIVER PÅ GRUPPER, EFFEKTIVITET OG UTVIKLING	20
Kapittel 1	
Presterer grupper bedre enn summen av enkeltmedlemmenes bidrag?	24
Yter vi bedre sammen med andre?	26
Å prestere sammen med andre versus å prestere sammen	27
Å støtte seg til gruppen eller å støttes av gruppen	29
Kapittel 2	
Grupper som oppgaveløsende systemer	32
Naturgitte sekvensielle faser	34
Tid som styrende element – TIP-modellen	37
Gruppen som system i likevekt	39
Gruppen som sosioemosjonelt system	41
Kapittel 3	
Grupper som komplekse sosiale systemer	44
Grupper emosjonalitet	45
Gruppens funksjoner og kontekst – AGIL-modellen	48
Grupper og vekst	50

Kapittel 4

Grupper som balansesystem – spinnteorien for grupper 56

 På grensen av kaos 58

 Spinnteorien – en integrert teori 59

 Utviklingen av spinnteorien for grupper 59

 1. Fire gruppefunksjoner 61

 2. Balanse 65

 3. Fra rigiditet til «fri flyt» – grupper formålsnivå 71

Epilog del I

Innledningseksempelet i lys av spinnteorien 78

DEL II TEAM OG TEAMBYGGING I PRAKSIS 82

Kapittel 5

Trender i teamutvikling 86

 Smågruppeforskningen etter annen verdenskrig: «gullalderen» 88

 1980–1989: «Du er din egen lykkens smed» 90

 1990–1999: «Superteam og andre grupper» 91

 2000–2010: «Personlighet er svaret!» 93

 2010–2020: «Samspill og kontekst: hjemme igjen» 94

 Forslag til øvelser 96

Kapittel 6

Prestasjonsteam 98

 Hvorfor er samarbeid så viktig i dag 100

 Gruppen er organisasjonens byggesten 102

 Hva er en gruppe eller et team? 103

 Normer – teamets kjøreregler 104

 Hva er det normene styrer og styres av? 104

 Effektive team, prestasjonsteam, formålsnivå og system 1- og 2-dynamikk 105

 Psykologisk trygghet, opposisjon og balanse 107

 Superteam og prestasjonsteam 108

 Konsekvenser for teambygging 109

 Forslag til øvelser 110

Kapittel 7

Et rammeverk for utvikling og endring av team – SPGR	112
Gruppedynamikk visualisert (SPGR atferdsrom)	115
1. Fire grunnleggende gruppefunksjoner	118
2. Balanse	118
3. Formålsnivå, kontekst og dynamikk	119
Konstruktiv og destruktiv opposisjon	121
Hemmer, fremmer og noen ganger OK	122
Et felles rammeverk og felles fargespråk	123
Forslag til øvelser	124

Kapittel 8

Forutsetninger for god teambygging	126
Før du vurderer teambygging	128
Hva er teambygging: tre steg, tre nivåer	129
Den helt sentrale intensjonen	131
Tre nivåer – tre spørsmål	133
Formålsnivå – teambyggingens målbilde	135
Forslag til øvelser	139

Kapittel 9

Teambyggingens målbilde	140
Teamutvikling og trening på hva?	144
Å sprengre grenser	145
Formålsnivå tilbaketrekning – «jeg»-dynamikk	148
Formålsnivå lagånd – «vi»-dynamikk	151
Messias-effekten	154
Formålsnivå produksjon – «oss»-dynamikk	155
Formålsnivå synergi – «fri flyt»-dynamikk	159
Randsoneeffekten	161
Sterke og svake kulturer	163
Praktiske konsekvenser for ulike typer team	164
Forslag til øvelser	168

Kapittel 10

Veiledning og tilbakemelding	170
Tilbakemelding og K2	172
Teambygging og teambyggeren	176
Sluttbemerkning	182
Forslag til øvelser	183

Epilog del II

Teambygging er en praktisk ferdighet	184
---	-----

DEL III DEN VIKTIGE PROSESSEN	186
Kapittel 11	
Gruppedynamikk	190
Personlighet, dynamikk og gruppens atom	192
Gruppedynamikk	193
Krevende strategiarbeid – en toppledergruppe	194
Eksterne forholds påvirkning – militær gruppe under ekstremøvelse	197
Gruppedynamikk og individuell prestasjon	199
Gruppedynamikk og struktur	200
Hvilke knapper skal ledere og teambyggere trykke på?	201
Kapittel 12	
Opposisjon og psykologisk trygghet	204
Definisjon	206
Konstruktiv konfrontasjon (K2), psykologisk trygghet og prestasjonsteam	206
Tillit, et relativt begrep	208
Uro, harmoni og prestasjon	210
Kapittel 13	
Innflytelse	214
Fordeling av innflytelse i en gruppe	216
Effekten av ulik innflytelse – to militære grupper	219
Kapittel 14	
Polarisering og samhold	222
Kohesjon	224
Analyse av samhold og polarisering	225
Hva er polarisering?	227
Samarbeid, polarisering og oppløsning – et IT-prosjektteam	227
Polarisering og konflikt	231
Kapittel 15	
Mentale modeller	234
Mentale modeller og team	236
Ulike mentale modeller	236
Delte mentale modeller og teamprestasjon	236
Mentale modeller og formålsnivå	237
Et eksempel på en gruppe med lav grad av delte mentale modeller	237
Stereotypier og gruppers dynamikk. Et eksempel fra sykehus	240
Epilog del III	
Roller, fleksibilitet, merkelapper og selvoppfyllende profetier	242

DEL IV HVA OPPRETTHOLDER STATUS QUO?	244
Kapittel 16	
Vi tildeles vår plass	248
Vårt sosiale felt	250
Atferd, roller og forventninger	252
Struktur, relasjon og opposisjon	254
Kapittel 17	
Roller og rollestruktur	258
Psykologisk trygghet og opposisjonsfunksjonene	260
Roller og fleksibilitet	261
Merkelapper og selvoppfyllende profetier	262
Fast og fleksibel rollestruktur	263
Roller og rolletyper	263
Atferd som understøtter kontroll	265
Atferd som understøtter omsorg	265
Atferd som understøtter avhengighet	266
Atferd som understøtter opposisjon	266
Atferd som understøtter tilbaketrekning	267
Atferd som understøtter synergi	267
Båsetting og fastlåste forventninger	268
Spesialiserte roller	269
Kapittel 18	
Normer – gruppens «trafikkregler»	272
Den «usynlige hånd»	275
Med hvilken kraft styrer normene vår atferd?	276
Rollestrukturer: integrasjon, differensiering og identitet	279
Etablering av roller, gruppers formålsnivå og effektivitet	281
Kapittel 19	
Gruppeemosjoner og kultur	284
Kohesjon	286
Verden som sosial konstruksjon	287
Emosjoner, handling og kultur	288
Endring av kultur	290
Hvordan kulturen påvirker oss	290
Ulike typer gruppe- og organisasjonskultur	292
Kulturens premissgivere	295

Kapittel 20

Struktur, fri flyt og formålsnivå	298
Formålsnivå, kontekst og dynamikk	300
Prestasjonsteam	301
Dynamikk på ulike formålsnivåer	302
Mellom ytterpunktene	306
Gruppeutvikling: faser eller formålsnivå?	310

Epilog del IV

Status quo og kraftfelt	312
--------------------------------------	-----

DEL V LEDELSE I TEORI OG PRAKSIS 314**Kapittel 21**

Leder eller ledelse	320
Lede, se og bli sett	323
Normative modeller for ledelse	324
Ledelse som situasjonsbetinget øvelse	329
Ledelse som gruppefenomen	333

Kapittel 22

Ledelse er makt	338
Maktens to ansikter	340
Hva er makt?	340
Maktens arena er den nære gruppen	342
Makt, status og posisjon	343
To klassikere om formalisert makt	344
Grunnlag for makt	346
Makt og atferd	347
De seks maktbasene	348
Hvordan bruke modellen	354
John og Garry	356

Kapittel 23

Konflikt og konfliktløsning	358
Makt, polarisering og konflikt	359
Gruppedynamikk som polarisering	360
Når polarisering ikke lenger er konstruktiv	361

Polarisering, konflikt og atferd	362
Konflikthåndtering	364
En atferdsbasert modell for konfliktløsning	366
Kapittel 24	
Ledelse på tvers av tid, rom og kultur	372
Virtuell samhandling	374
Samhandling i flerkulturelle team	379
Et virtuelt tverrkulturelt team er kun et spesialtilfelle av «team»!	382
Epilog del V	
Ledelse, teorier og gruppefenomener	384
Sluttord – om sykkelpumper, Østens filosofi, kunstig intelligens og kompleksitet	386
Å padle i grupper	389
Referanser	391
Stikkord	411