

Innhold

Forord	13
Innledning og begrunnelse	15
Mine mange lagerfaringer	16
Vi er skapt for samhandling	17
Nytt nivå på lagkvalitet	18
Kjent lagteori har en logisk begrunnelse	20
Litt om teorier	21
Psykologisk trygghet	22
Kunsten å perfektionere lagbygging	22
Relasjonell atferd er et lagmål	23
Samhandling lønner seg	23
Når samhandling har et formål	25
Et prestasjonslag trenger en relasjonell kultur	26
Fagutøvelse og lagutøvelse	27
Teambuilding og teamsplitting	27
Struktur	29
Relasjonell utvikling og robusthet	30
Del 1 Grunnelementer og forberedelse	31
Fundament for et relasjonelt lag	32
Alle lag kan lære mer	33
Mye relasjonell synergi kan utvikles på tre dager	34

Kapittel 1

Grunnelementer for relasjonell lagutvikling	37
Relasjoner i laget	37
Relasjonelle ferdigheter	38
Tillit	40
Lojalitet og samhold	43
Konflikter – konstruktive og destruktive faser	44
Den relasjonelle virkeligheten	46
Humor og stemning	46
Lagets prestasjonsevner i et relasjonelt perspektiv	47
Samspill. Det vi får til i praksis	48
Verdier. Det som gir mer mening	49
Visjon og mål. Framtidsperspektivet	50
Posisjon. Faglig nivå for laget	51
Prestasjoner. Lagets konkrete resultater	52
Utvikling. Lagets vekstvilkår	54
Lagets attraktivitet	55

Kapittel 2

Relasjonell synergi	59
Relasjonell synergi – en definisjon	60
Relasjonell inkompetanse	61
Relasjonell likegyldighet	62
Fra relasjonell ubevissthet til relasjonell bevissthet	62
Hva er relevant relasjonskompetanse?	63
Relasjonskompetansens fem avgjørende områder	64

Kapittel 3

De menneskelige forutsetningene	75
Kjennetegn for gode og mindre gode lagarbeidere	75
Fra egoisme til altruisme	81
Funksjonen lagledelse	82
Lagbygging	83
Relasjonshåndtering	84
Individtilpasset ledelse	85
Utløse energi	86
Viktig tilpasning	86

Relasjonsmestring	86
Profesjonelle relasjoner	88
Samarbeidsevner	90
Ansvar for mer enn faglige resultater	90
Lagleders relasjonelle atferd	91
Tilpasset kommunikasjon	91
Lagleder som rollemodell	92
Lagleders praksis i å vise anerkjennelse	93
Tillit som bærebjelke i ledelse	93
Lagleders oppmerksomhetsområder	94
Alle på laget trenger en relasjonell kapital	95
Lagleders A-faktor	95
Lagleders evne til å gi frihet	96
Selvstyrte lag	97
Kompetansen «profesjonelle lagprosesser»	97
Hele mennesket	98
Lagledelsens prosesser med «5 F-metoden»	100
Tretimers relasjonell sammentrekning	102
Profesjonell nærhet	103
Kompetansen tosomhet	104
Etisk bevissthet	106
Lagledelse som kompetanse. En oppsummering	108
Del 2 Prosessene og organismen	111
Kapittel 4	
De syv organismeprosessene	115
Hva er en organismeprosess?	115
Kan vi oppnå kollektiv relasjonell musikalitet?	126
Positive bieffekter av de syv prosessene	126
Vi oppdager at vi er fargerike, alle sammen	127
Vi forstår oss selv og de andre bedre	128
Vi endrer stemning i laget	129
Etikkvurderinger	130

Kapittel 5

Lagets organismefasthet	133
Et emosjonelt skjebnefellesskap	135
«The family feeling»	135
Et regnskap for relasjonell kvalitet	136
Prestasjonshjelp som lagkultur	139
Oppsummering av organismefasthet	140

Kapittel 6

Relasjonell kapital	143
De subtile kreftene	144
Lagets relasjonelle kapital	145
Relasjonell intelligens	147
Å skape resonans i andre	149
Det dissonante mennesket	150
Selvinnstikt i resonans og dissonans	150
Selvinnstikt i andres mentale bilde av deg	151
Selvbilde og selvoppfatning	152
Ansvar for egen oppfatning av andre	153
Relasjonell integritet	153
Relasjonell atferd	154
Kongruent relasjonell atferd	154
Kjennetegn på relasjonell atferd	155
Lav relasjonell intelligens	155
De selvopphøyde og egosentriske	156
Relasjonell intelligens. En oppsummering	157
Tosomhetssamtalen som verktøy og metode	158
Tosomhetssamtalen er en byggemetode	159
Tosomhetssamtalens hvilesteiner	159
Asymmetriske fysiske forhold	162
Hvordan komme i gang	163
Oppsummering	163

Del 3 Emosjoner og relasjoner	167
-------------------------------------	-----

Kapittel 7

Lagets emosjonelle kvalitet	171
Emosjonell modenhet	172
Vårt emosjonelle register	172
Emosjonell neglisjering	174
Destruktive emosjonelle «våpen»	174
Empati – reaksjoner på andres tanker og følelser	175
Laglederens empati	177
Empatisk lytting	177
Empatisk undersøkelse	178
Empatiske mennesker lytter med åpent sinn	178
Empatiske mennesker generaliserer ikke dine følelser	179
Trening i empati i lag	179
Hverdagens emosjonelle trening	180
Emosjonell regulering i lag	181
Emosjoner og endringer i lagmedlemskapet	182

Kapittel 8

Assimilering og inkludering	185
Relasjonell assimilering	186
Relasjonell inkludering	187
Hvordan øke tempoet i inkludering	188
Relasjonell inkludering på en dag	189
Å investere i relasjoner	190
Å dele for å få del i	190
Inkluderingsprosesser	190
Når nye skal inkluderes i kulturen	192
Hvordan føles det å være inkludert i et lag?	192
Egenevaluering av inkludering	193
Inkludering og holdninger	194
Inkludering av barn og unge	195
Utenforskap og relasjonell ekskludering	195

Del 4 Relasjonell styrke og praksis	201
---	-----

Kapittel 9

Relasjonell styrke	205
Relasjonelle festeflater	205
Festeflatenes profesjonelle kvaliteter	208
Lagets målsetting	210
Fortrolighetsrelasjonens muligheter	210

Kapittel 10

Gruppers multikompleksitet	215
Gruppers dynamikk og kaostilstand	215
Innledningens kaostilstand	216
Kaostilstand i gruppedialogen	217
Kaostilstand – hva dokumenteres	219
Lagleders rolle i gruppedialogen	222
Kollektiv flyt i gruppedialogen	223
Normer for atferd i et lag	224
Justering av atferd	227

Kapittel 11

Lagets relasjonelle resiliens	231
Hvordan utvikles relasjonell resiliens	232
Resiliens og mestring	234
Reparasjon av energilekkasjer. Konfliktbehandling	236
Grenser for samhold og høy resiliens	236
Strategier for å oppnå resiliens	237
Hjerneforskernes funn	238

Del 5 Flokkens kvalitet	241
-------------------------------	-----

Kapittel 12

Lagets meningsskapende evner	245
Meningsskapende flokker	245
Noen å identifisere seg med	247

Flokkenes evne til å skape mening	248
Arbeidets meningsskapende innhold og egenskaper	249
Et eksistensielt vakuum	250
Valg av flokker	250
Fascinasjonen ved tilhørighet	251
Lag med idealistiske eller humanitære formål	252
Lagets evne til å utvikle seg	253
Lærende lag	253
Planlegging av utvikling	254
Hvert medlems behov og ambisjoner	255
Flytsonemodellen	256
Flytsonemodellen for hele laget	259
Utvikling som et relasjonelt prosjekt	260
Sammenligning og beste praksis	261
Lagets evne til å finne og dyrke styrker	262

Kapittel 13

Signaturstyrker	265
Gruppe 1. Visdom og kunnskap	265
Gruppe 2. Mot	266
Gruppe 3. Mellommenneskelighet og kjærighet	266
Gruppe 4. Rettferdighet	267
Gruppe 5. Måtehold	267
Gruppe 6. Transcendens (= det som overskrider vår fatteevne) ...	268
Selvanalyse av signaturstyrker	269
Et varig «varemerke»	270
Signaturstyrker i lagbygging	270
Relasjonelle signaturstyrker	271
Oppsummering og helseeffekt	272

Kapittel 14

Lagets relasjonelle helsetilstand	275
Positive relasjoner. Hva gjør de med helsen vår?	276
Vennlighetsrelasjoners helseeffekt	277
Vennskapsrelasjoners helseeffekt	278
Fortrolighetsrelasjoners helseeffekt	279
Kjærighetsrelasjoners helseeffekt	281

Nøytrale relasjoner?	282
Negative relasjoner. Hva gjør de med helsen vår?	283
Slitsomme relasjoners helseeffekt	283
Krevende relasjoners helseeffekt	284
Helsefarlige relasjoner	285
Hatrelasjoner	285
Hvordan kan vi vurdere lagets relasjonelle helsetilstand?	286
Relasjoner er alltid i bevegelse	287
Lagdiagnose	288
Lagets mutualistiske, symbiotiske relasjoner	289
Formell avhengighet og konsekvenser	290
Kan vi beregne relasjoners synergi?	291
Helsefaktoren lojalitet	293
Lojalitet til familie	293
Lojalitet til egen karriereplan	294
Lojalitetsdilemmaet familie–jobb	295
Lojalitet til egne behov/interesser	295
Lojalitet til egne verdier og et godt liv	296
Helsetilstand. Sluttkommentar	296
Sluttord for relasjonell lagkvalitet	298
Litteratur	300
Stikkord	306