

## Teamet

– utvikling, effektivitet  
og endring i grupper

*Til min veileder, mentor  
og gode venn Olav Skårdal*



Endre Sjøvold

# Teamet

– utvikling, effektivitet  
og endring i grupper

UNIVERSITETSFORLAGET

© Universitetsforlaget 2006

ISBN-13: 978-82-15-00520-9

ISBN-10: 82-15-00520-9

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med rettighetshaverne er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Henvendelser om denne utgivelsen kan rettes til:

Universitetsforlaget AS

Postboks 508 Sentrum

0105 Oslo

[www.universitetsforlaget.no](http://www.universitetsforlaget.no)

Omslag: Uniform v/Atle

Sats: Rusaanes Bokproduksjon AS

Trykk og innbinding: AIT Otta AS

Boken er satt med: Times 11/14

Papir: 90 g G-print

# Innhold

FORORD .....	11
Takk .....	12
INNLEDNING .....	13
Hvorfor denne boken? .....	13
Hvorfor teambygging? .....	14
Myter om teambygging .....	15
Hva er en gruppe? .....	17
Et felles rammeverk .....	18
Bokens oppbygning .....	21
DEL I GRUPPERS PRESTASJON OG UTVIKLING .....	23
KONSEKVENSENE AV Å UNDERVURDERE GRUPPER .....	23
KAPITTEL 1 YTER GRUPPER BEDRE ENN SUMMEN AV MEDLEMMENE? .....	25
Yter vi bedre sammen med andre? .....	25
Å prestere sammen med andre versus å prestere sammen .....	28
Å støtte seg til gruppen eller å støttes av gruppen .....	30
Oppsummering .....	31
KAPITTEL 2 GRUPPER SOM OPPGAVELØSENDE SYSTEMER .....	32
Gruppens utvikling som naturgitte sekvensielle faser (Bruce W. Tuckman) .....	34
Tid som styrende element – TIP-modellen (Joseph E. McGrath) .....	37
Gruppen som system i likevekt (Robert Freed Bales) .....	40
Gruppen som sosioemosjonelt system (William C. Schutz) .....	42
Oppsummering .....	44
KAPITTEL 3 GRUPPER SOM KOMPLEKSE SOSIALE SYSTEMER .....	45
Gruppers emosjonalitet (Wilfred R. Bion) .....	45
Gruppens funksjoner og kontekst – AGIL-modellen (Talcott Parsons) ..	48
Grupper og vekst (Theodore M. Mills) .....	52
Oppsummering .....	56

KAPITTEL 4 GRUPPER I BALANSE OG FRI FLYT . . . . .	57
Gruppen som balansesystem – SPGR-modellen (Endre Sjøvold) . . . . .	59
Gruppefunksjonene: Individets behov og gruppers kultur . . . . .	60
Fra rigiditet til «fri flyt» – gruppers modenhet . . . . .	63
Oppsummering . . . . .	65
 KAPITTEL 5 TEAMBYGGING SOM BALANSEØVELSE . . . . .	 66
Roller og funksjon . . . . .	66
Betydningen av tillit . . . . .	67
Snurrebasser, læring og balanse . . . . .	67
«Å lære er som en snurrebass» . . . . .	69
Hvordan kunne fadeseen vært unngått? . . . . .	71
Oppsummering . . . . .	76
 KAPITTEL 6 TEAMBYGGING SOM SKREDDERSØM . . . . .	 78
Modenhet og utvikling – om skreddersøm . . . . .	78
Grupper med lav modenhet . . . . .	78
Grupper med høy modenhet . . . . .	80
Gruppeutvikling - fra Tilbaketrekning til Synergi . . . . .	82
Kultur, læring og modenhetsnivå . . . . .	84
Modenhet og effektivitet . . . . .	90
Oppsummering . . . . .	91
 DEL II Å VÆRE EN DEL AV EN GRUPPE . . . . .	 93
OM Å VÆRE EN FREMMED . . . . .	93
 KAPITTEL 7 HVORDAN OG HVORFOR TILDELES VI VÅR Plass I GRUPPER? . . . . .	 95
Hva handlet så dette om? . . . . .	95
Vannet vi svømmer i – vårt sosiale felt . . . . .	96
Gruppens umiddelbare ansikt - om atferd, roller og forventninger . . . . .	100
Struktur, relasjon og opposisjon – om roller og grunnleggende funksjoner . . . . .	102
Oppsummering . . . . .	106
 KAPITTEL 8 ROLLETYPEN . . . . .	 107
Kontroll . . . . .	109
Omsorg . . . . .	109
Avhengighet . . . . .	110
Opposisjon . . . . .	110
Tilbaketrekning . . . . .	111
Synergi . . . . .	112

---

Hvilken nytte har slike rollebeskrivelser? . . . . .	112
Båsetting, fastlåste forventninger og spesialiserte roller . . . . .	113
Oppsummering . . . . .	117
<b>KAPITTEL 9 GRUPPENS «TRAFIKKREGLER»: NORMER OG</b>	
<b>ROLLESTRUKTURER . . . . .</b>	<b>118</b>
Normer – gruppens trafikkregler . . . . .	118
Den «usynlige hånd» . . . . .	120
Med hvilken kraft styrer normene vår atferd? . . . . .	121
Rollestrukturer: integrasjon, differensiering og identitet . . . . .	124
Etablering av roller, gruppers modenhet og effektivitet . . . . .	126
Oppsummering . . . . .	128
<b>KAPITTEL 10 SAMHOLD SOM TRUSSEL OG STYRKE. . . . .</b>	<b>130</b>
Sprik i funn og definisjoner . . . . .	132
Sportsteam og ny erkjennelse . . . . .	134
Forpliktelse og lojalitet som samlende kraft . . . . .	134
Forskjellighet og uenighet kan styrke ytelsen . . . . .	135
Kompleksitet, synergi og modenhet . . . . .	136
Negative konsekvenser av høy kohesjon – «gruppetenkning» . . . . .	136
Vår gruppe . . . . .	139
Situasjonen former gruppen . . . . .	140
Oppsummering . . . . .	141
<b>KAPITTEL 11 GRUPPE- OG ORGANISASJONSKULTUR. . . . .</b>	<b>142</b>
Emosjoner, handling og kultur . . . . .	142
Hvordan kulturen påvirker oss . . . . .	143
Verden som sosial konstruksjon . . . . .	145
Kulturens premissgivere . . . . .	147
Ulike typer gruppe- og organisasjonskultur . . . . .	148
Kulturens funksjon . . . . .	152
Oppsummering . . . . .	153
<b>KAPITTEL 12 GRUPPERS DYNAMIKK . . . . .</b>	<b>154</b>
Hva er så gruppedynamikk? . . . . .	154
En gruppes dynamikk . . . . .	155
Endring og tid . . . . .	159
De overvektiges makt . . . . .	162
Fri flyt «på kanten av kaos» . . . . .	163
Vår gruppe . . . . .	165
Oppsummering . . . . .	165

KAPITTEL 13 ROLLESTRUKTUR OG DYNAMIKK . . . . .	166
Samarbeid, polarisering og oppløsning . . . . .	166
Uro, harmoni og prestasjon . . . . .	173
Hva kan vi lære av dette? . . . . .	176
Roler, ressurser og fleksibilitet i motsetning til merkelapper og selvopplyllende profetier . . . . .	177
Oppsummering . . . . .	179
 DEL III UTFORDRINGER OG MESTRING . . . . .	181
TO HISTORIER OM LEDELSE . . . . .	181
HISTORIE 1 JOHN . . . . .	181
HISTORIE 2 GARRY . . . . .	182
 KAPITTEL 14 HVORFOR VIRKER IKKE LEDERKONSEPTENE? . . . . .	185
Tidlige teorier om ledelse. . . . .	186
McGregors teori X og teori Y. Et alternativ til det autoritære lederskap . . . . .	188
Blake og Moutons ledergitterteori og «lederens dilemma» . . . . .	190
Tannenbaum og Schmidts lederstilkontinuum . . . . .	192
Lede, se og bli sett . . . . .	193
Oppsummering . . . . .	194
 KAPITTEL 15 LEDELSE SOM SITUASJONSBETINGET ØVELSE. . . . .	195
Fiedlers modell og situasjonsbestemt ledelse . . . . .	195
Hersey og Blanchards situasjonsbestemt ledelse . . . . .	197
House og Mitchells mål–middel-teori. Det utvidede ledelsesbegrep . . . . .	199
Andre populære lederteorier . . . . .	203
Er ledelse oppskrytt? . . . . .	204
Ledelse og gruppefunksjoner . . . . .	204
Oppsummering . . . . .	206
 KAPITTEL 16 MAKT . . . . .	207
Maktens to ansikter . . . . .	207
Hva er makt? . . . . .	208
Makt, status og posisjon. . . . .	209
To klassikere om formalisert makt . . . . .	211
Grunnlag for makt . . . . .	214
Makt og atferd – en modell for identifisering av operative maktbaser . . . . .	216
Noen eksempler . . . . .	220
Oppsummering . . . . .	225



KAPITTEL 17 POLARISERING OG KONFLIKT. . . . .	226
Makt, polarisering og konflikt. . . . .	226
Gruppedynamikk som polarisering . . . . .	227
Når polarisering ikke lenger er konstruktiv. . . . .	229
Polarisering, konflikt og atferd . . . . .	229
Konflikthåndtering. . . . .	232
En atferdsbasert modell for konfliktløsning . . . . .	235
Oppsummering . . . . .	239
KAPITTEL 18 GRUPPEDYNAMIKK PÅ TVERS AV NASJONALE KULTURER. . . . .	240
En østlig og en vestlige kultur? . . . . .	240
Hvordan skiller nordamerikanske grupper seg ut? . . . . .	242
Den mest fremtredende atferden i de ulike kulturene . . . . .	243
Resultatenes praktiske betydning . . . . .	245
Nasjonal kultur og gruppers konstitusjon . . . . .	246
Forskjeller i type polarisering og polariseringens alvorlighet. . . . .	248
Gruppedynamikk og storpolitikk . . . . .	249
Oppsummering . . . . .	251
DEL IV HVORDAN BYGGE TEAM? . . . . .	253
Å SPRENGE GRENSER . . . . .	253
KAPITTEL 19 TEAMBYGGING – HVORDAN GJØRE DET? . . . . .	256
Hva er teambygging? . . . . .	256
Før du vurderer teambygging . . . . .	258
Kultur og dialog må påvirkes for å utvikle grupper . . . . .	259
Eksempel på grupper på lagånds nivå . . . . .	260
Å bygge Lagånd . . . . .	262
Hva med høyere nivåer? . . . . .	263
Språkets makt . . . . .	264
Teambygging er å starte der gruppen er akkurat nå . . . . .	264
Hvordan påvirke gruppers utvikling – teambyggerens rolle? . . . . .	265
Å gi tilbakemelding . . . . .	268
Bruk av video i tilbakemelding . . . . .	270
Teambyggerens stil . . . . .	271
Oppsummering . . . . .	272
KAPITTEL 20 TEAMBYGGING PÅ FIRE NIVÅER . . . . .	274
Reservasjonsgrupper – «Jeg» . . . . .	274
Lagåndsgrupper – «Vi» . . . . .	277

Produksjonsgrupper – «Oss» . . . . .	281
Nyskapningsgrupper – «Fri flyt» . . . . .	286
Praktiske konsekvenser for ulike grupper . . . . .	289
Oppsummering . . . . .	292
KAPITTEL 21 Å STUDERE GRUPPER – METODER OG TILNÆRMINGER . . . . .	295
Hvem forsker på grupper? . . . . .	295
Hvordan forskes det på grupper? . . . . .	296
Observasjon av grupper . . . . .	300
Verktøy for systematisk observasjon av grupper . . . . .	302
Teknikker og verktøy for selvrapportering . . . . .	313
KAPITTEL 22 EN ENKEL VERTØYKASSE . . . . .	321
Gruppers liv . . . . .	322
Farger som «språk» – om systematisering av informasjon . . . . .	323
Noen enkle verktøy . . . . .	324
Å konstruere situasjoner . . . . .	338
EPILOG – OM SYKKELPUMPER, ØSTENS FILOSOFI OG KOMPLEKSITET . . . . .	342
Å padle i grupper . . . . .	345
REFERANSER . . . . .	346
STIKKORD . . . . .	359