

# Livet i grupper

Jan Henrik Bjørnstad



Endre Sjøvold | **Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper** Universitetsforlaget, Oslo 2006  
| 364 sider

I november 1981 stevner den 54 fot store seilbåten Apollonia ut fra Playa Puerto Rico på Kanariøyene med kurs for Karibia. Ombord er skipperen og hans kone og et ytterligere mannskap på fire. I utgangspunktet er det intet som skiller verken båten eller mannskapet fra dusinvis av andre båter hvor skipperen mønstrer på et mer eller mindre fremmed mannskap for overfarten over Atlanteren. Turen skulle vise seg å bli alt annet enn et eventyr og en feriereise. Fire dager før båten når Barbados er skipperen og en av mannskapet drept i et skuddrama. Ytterligere en ombord er hardt skadet. Hvordan kunne dette skje? Denne historien er omtalt i seillitteraturen som et «worst case scenario» i gruppedynamikk ombord i mindre seilbåter (Noble & Hogbin: *The Mind of the Sailor*). Det oppsto «onde sirkler» i alle de fire grunnleggende gruppefunksjonene i Endre Sjøvolds modell for utvikling, effektivitet og endring i grupper.

Det er dynamikken i slike eksempler som dette og alle andre kontekster for gruppesamarbeid Sjøvold ønsker å belyse, forstå og forklare i boka si. Han lanserer også sin egen modell – SPGR (Systematizing the Person-Group Relation) – for observasjon og intervensjon i grupper. Han er ambisiøs! Boka tar sikte på å bidra både til teori om grupper og til praktisk teamutvikling. SPGR-modellen baserer seg på en syntese av smågruppeforskningen i tillegg til egen forskning. Endre Sjøvold står solid faglig fundert. Han har doktorgrad i organisasjonspsykologi om grupper. Han samarbeidet i mange år med Olav Skårdal som arbeidet sammen med sosiologen Robert Bales ved Harvard på 50-tallet.

Slik sett skiller denne boka seg fra mye av teamutviklingslitteraturen som baserer seg utelukkende på konseptutvikling og forfatterens egen erfaring. Det er derfor ingen lettlest bok du holder i hånda om du vil lese den. Jeg tenker at det er en styrke. Likevel vil jeg si at Sjøvold formidler komplekse problemstillinger og potensielt tungt stoff på en forståelig og engasjerende måte.

Det er noe mystisk, magisk og samtidig kraftfullt ved livet i grupper. Sjøvold griper dette ved sitt sitat fra Olav Duun innledningsvis: «*Han gjekk ned imellom dei og snakka seg innpå dei. Dei gav ham rett langt på veg, men når han ville lenger, hadde han flokken der og ikkje mannen.*» Grupper kan være kilde til store prestasjoner og til voldsomme energitap. Er du nysgjerrig på betingelsene for hva som kan skje, vil Sjøvolds bok absolutt kunne gi deg mange svar. Mange store individuelle prestasjoner på vitenskapens og kunstens område har i høy grad vært betinget av en gruppekontekst. Gruppen av likesinnede kan eksempelvis gi støtte når det etablerte utfordres. Michael Farrel drøfter dette temaet med bl.a. de franske impresjonistene som eksempel (Michael Farrel: Collaborative Circles). Individualisme versus lagarbeid er for øvrig et tema jeg savner som eget kapittel i boka. Likeledes det kreative samspillet i par, som et fenomen mellom individ og gruppe.

La oss se på hva det er Endre Sjøvold tar opp i boka. Hans grunnleggende ambisjon er å etablere et kunnskapsgrunnlag for «riktig» teamutvikling. Han argumenterer for at mye av det som har vært gjort innenfor teamutvikling, er feil. Dette gjelder i særlig grad bruk av rolleprofiler, som har vært utbredt på dette feltet. SPGR-modellen sikter mot å fange helheten i det «prosessuelle». Det mestrer den langt på vei, men den blir samtidig kompleks og krevende å håndtere i teamutviklingsammenheng.

Boka er bygget opp gjennom fire deler. Først redegjøres for teorier om grupper. De viktigste modellene for å forstå livet i grupper presenteres kortfattet. Det er en fare ved slike bredt anlagte disposisjoner at den blir summarisk. Jeg synes Sjøvold balanserer godt. Han introduserer også et personlig erfart case som reflekteres inn i framstillingen. Dette fungerer pedagogisk godt. Skal jeg være pirkete, savner jeg en referanse til Forsyths store verk om Group Dynamics. I denne delen presenteres også hans egen SPGRmodell. De fire gruppefunksjonene i modellen er: Kontroll, omsorg, opposisjon og avhengighet. I tillegg kommer to indikatorer på gruppers robusthet og fleksibilitet: Synergi og tilbaketrekning.

Endre Sjøvold klarer etter mitt skjønn å gjøre modellen logisk forståelig og teoretisk tillitvekkende.

I del II drøftes en rekke sentrale temaer med modellen som rammeverk. Sentralt står roller, normer og betingelser for samhold og kultur. Han definerer gruppedynamikk som «den stadig skiftende polariseringen mellom ulike standpunkter, holdninger, funksjoner og roller i en gruppe».

Del III heter «Utfordringer og mestring». Her behandles temaer som ledelse, makt, konflikt og interkulturelle temaer. Interessant er Sjøvolds argumenter for at norske ledergrupper har mer til felles med asiatiske grupper enn med nordamerikanske.

Del IV omhandler teambygging. I tillegg til SPGR-modellen utvikler Sjøvold også en typologi for modenhet i grupper, fra grupper ensidig preget av omsorgsfunksjonen til nyskappingsgrupper hvor alle funksjoner framtrer i «fri flyt». Denne typologien synes jeg blir mindre robust enn SPGR, og jeg savner en tydeligere referanse til empiri i denne drøftingen.

Typologien er likevel nyttig som rammeverk for tilnærming til teambygging.

Det er ikke tvil om at denne boka er solid. Prøvesteinen på dette tenker jeg må være:

- Å stille gode og relevante spørsmål
- Gi svar som skaper forståelse og grunnlag for handling

- Utvikler gode resonnementer som begrunner svarene

Endre Sjøvold består denne prøven med glans. Jeg kommer til å bla fram og tilbake i denne boka i mitt arbeid med teambygging.

På ett punkt er jeg uenig med Sjøvold. Han synes å ha en «allergi» mot nytten av preferansemodeller (f.eks. MBTI/JTI) i teambygging. Argumentene hans er kloke, men jeg synes han kaster barnet ut med badevannet. Han synes å mene at slike modeller leder til en strukturell rigiditet som ikke fanger opp dynamisk fleksibilitet. Jeg mener denne faren er mer knyttet til ufornuftig bruk av slike modeller, enn til modellene i seg selv.