

Kan et vakkert tre få gruppearbeidet til å spire og gro?

Førsteamanuensis Bente Irminger og førsteamanuensis Linda Herfindal Lien, Institutt for design, Fakultet for kunst, musikk og design, Universitetet i Bergen

«Heilag var elden, som i ditt hjarte brann. Dære var du, som ikke forstod, men freista å sløkkje han. Vatn bar du på bålet, vatn og sand».

Olav H. Hauge¹

Olav H. Hauge skrev kanskje om kjærlighet, men for oss handler diktet om samarbeid. Under en designkonferanse i Johannesburg ble vi introdusert for et afrikansk ordtak: «Om du vil gå fort, gå alene. Om du vil gå langt, gå sammen med noen».² Av og til opplever man å møte samarbeidspartnere som gjør at en kan gå både langt og periodevis fort, og at turen er en berikelse. Det er ikke alltid slik. Noen ganger blir ilden slukket før bålet er skikkelig tent, og turen føles som et motbakkeløp.

Det er og blir forsket mye på kreative grupper. Temaet er komplekst, og teksten tar først og fremst utgangspunkt i erfaringer vi har gjort i forbindelse med kurs ved Kunst- og designhøgskolen i Bergen i perioden 2011-2017, der masterstudenter har jobbet sammen for å indikere løsninger på ulike samfunnsmessige utfordringer. Senere har vi brukt erfaringene i workshoper for studenter fra bachelor- til masternivå ved Fakultet for kunst, musikk og design, Universitetet i Bergen (2017-2018), stipendiater i det norske programmet for kunstnerisk utviklingsarbeid og studenter i den tverrfaglige DesignThinking-utdanningen initiert og eid av Handelshøgskolen i Bergen, Høgskolen i Bergen og Universitetet i Bergen. Vi har også utviklet nye metoder der vi opplevde at eksisterende metoder ikke strakk til.

Dårlige erfaringer

I artikkelen «Når kreative team mangler kreativitet» slår Vidar Schei og Therese E. Sverdrup (2011) fast at til tross for at mange ledere sverger til bruk av team for å utvikle ideer, viser mye forskning at team ofte er lite kreative. De mener dette har tre årsaker: Vi vil ikke, vi tør ikke og vi kan ikke. Det første skyldes motivasjonstap, at vi yter mindre fordi andre også yter, og det oppstår det forskerne definerer som sosial loffing eller gratispassasjerproblemet. For det andre ønsker også å bli likt av andre, og sensurerer oss selv, slik at gode og nyskapende ideer forsvinner i sensuren. Den tredje grunnen til manglende kreativitet i grupper er at deltakerne må vente på tur før de får uttrykke ideene sine, noe som kalles produksjonsblokkering. Schei og Sverdrup slår fast at det kan kanskje virke pussig at å vente på tur skal redusere kreativiteten, men at dette faktisk den klart viktigste årsaken til at grupper er mindre kreative enn individer. Når vi ikke får uttrykke ideene våre spontant, er konsekvensen at noen ideer glemmes, og at evnene vår til å generere nye ideer reduseres. Når vi diskuterer gruppearbeid med studenter eller designkollegaer, viser det seg at de aller fleste har opplevd å samarbeide med noen det har vært vanskelig å samarbeide med. Gruppemedlemmer som har kommet for sent, kverulert, kritisert, sluntret unna. Men få opplever å ha vært «det vanskelige gruppemedlemmet» selv.

Målforskjeller

Selv om gruppemedlemmene tror at de har en felles forståelse av hva samarbeidet skal resultere i, kan det vise seg at de har svært ulike ambisjoner, noe som ofte fører til konflikt. Når vi reflekterer over vår egen tid som

¹ Olav H. Hauge i Dikt i samling. Det Norske Samlaget 1996:24

² Cumulus-konferanse, Johannesburg, Sør-Afrika, 22.–24.09.2014

designstudenter, ser vi at mye frustrasjon kunne vært unngått ved å gjøre enkle forventningsavklaringer før oppstart. Likevel gjorde vi aldri dette, og det ser i liten grad ut som om noe har endret seg, til tross for at gruppearbeid er blitt mer vanlig både i grunnskolen og i samfunnet ellers, og at kunnskapen om temaet har økt. Gruppen får en oppgave, og går i gang med å løse den. Det settes ikke av noe tid til å bli kjent med eller forme gruppen. Dersom halvparten av gruppemedlemmene er villige til å investere mye tid i prosjektet for å skape et oppsiktsvekkende resultat, mens den andre halvdel bare vil «ha jobben gjort», møter gruppen utfordringer. Slik er ofte situasjonen. Noen lever og ånder for studiene, og er bare en skjorte og sjel, mens andre har familie, deltidsjobber og mange forpliktelser. Derfor bør mål diskuteres og forventninger avklares, og gode team bør både ha felles resultatmål og prosessmål, og medlemmene bør gjerne i tillegg ha individuelle læringsmål. Man kan enes om å ha ambisjoner om et oppsiktsvekkende sluttresultat. Dersom noen ikke vil eller kan investere like mye tid eller energi i prosjektet, kan en diskutere om noen skal ha mer makt når det kommer til beslutninger. Man kan også være enige om at det er viktig å eksperimentere og ta dristige valg, selv om det går utover sluttresultatet (prosessmål). Vår erfaring er at en kort runde med forventningsavklaringer i starten løser mange problemer – før de oppstår. I tillegg kan enkeltmedlemmene sikre innflytelse over egen prosess ved å definere individuelle læringsmål, eksempelvis å lære seg tre nye funksjoner i programvare, en ny idéutviklingsmetode, eller fem engelske faguttrykk. Ofte har medlemmene felles læringsønsker, og kan samarbeide om å utvikle seg gjennom prosessen. Fokus på læring, fører i mange tilfelle bedre prosesser, og dermed også mindre stress og bedre resultater (Grøterud og Jordet 2007).

Kartlegge ressurser og gjennomføre SWOT-analyse

Ressurser kan også være ulike fordelt mellom grupper, og i prosjekter der flere grupper jobber parallelt, blir det ofte til at man sammenligner. Grupper kan bli mer opptatt av hva de mangler, enn hva de faktisk har. Å gjennomføre en enkel SWOT-analyse er en rask og effektiv metode for å kartlegge styrker og svakheter, muligheter og trusler. Svakheter må man enten ignorere, eller gjøre noe med. Mange velger likevel å fokusere på svakhetene, samtidig som en ikke arbeider aktivt for å eliminere dem. Det kan være en god investering å lete etter og dyrke egenarten og de sterke sidene sine. Hvilke erfaringer, egenskaper og kontaktnett har medlemmene, som kan komme prosjektet til gode? I et gruppearbeid ved Kunst- og designhøgskolen i Bergen i 2012 valgte gruppene ved en tilfeldighet å ha gruppenavn. Vi så at dette var samlende og identitetsskapende, og reflekterte over at grupper sjelden er navnløse, men at navnene ofte er tilfeldige og gjerne uheldige; «Gruppen til Morten», «den rotete gruppen», «gruppen i kroken» og lignende. Det er bedre å sette agendaen selv.

En bedre leder på fem minutt?

– Kan du bli en bedre leder på fem minutter? Du blir i alle fall en bedre leder om du vet hva du skal gjøre. Overraskende mange gruppeledere vet ikke det. Da vi startet opp med kurs for masterstudenter i 2011, fikk vi høre at studentene vegret seg for å være ledere av gruppene. Vi innkalte de fire gruppelederne til felles møte, og fikk bekreftet at de var ukomfortable og opplevde utfordringer med rollen. Lederne gikk etter møtet tilbake til gruppene sine og kartla hva medlemmene forventet og ønsket av lederen. Det hjalp. Flere ble overrasket over hvor mye makt medlemmene ønsket å gi lederne. En så at hun ikke kunne innfri forventningene. Hennes viktigste bidrag ble å inspirere og motivere, og hun delegerte til andre å kontrollere tidsbruk og holde øye med fremdriftsplanen. For å lede, er det altså lurt å spørre gruppemedlemmene hvilke forventninger de har til det å bli ledet. Lederrollen må fylles med et mandat. Deleger det du selv ikke er god til. Eller ta en utfordring.

«Forskning indikerer at 35 prosent av langtidsfraværet skyldes konflikt med kolleger, mobbing, endringer eller dårlig ledelse».

Professors Rolf Rønning³

Frustrasjon i en pose

Som nyutdannet designer og gründer var en av oss i 2006 med på en rekke møter for å få råd og innspill i forbindelse med oppstarten av firmaet GROM design. Et av møtene var en lite hyggelig opplevelse, både fordi vedkommende hadde liten tro på oss og faget, men også fordi han rett og slett ikke var interessert i å høre hva vi sa, og stadig avbrøt oss. I ettertid ble dette møtet et signal vi bruke oss imellom, når noen avbrøt eller ikke lyttet skikkelig. Fremfor å skape dårlig stemning (noe det blir når du får eller gir korreks i form av «nå avbryter du igjen»), fikk signalet oss til å le. Og vi tok poenget. Ingen av oss ønsket ikke å være personen som avbrøt og

³ Professors Rolf Rønning i Dagens Næringsliv 30.12.13, gjengitt i NHH Bulletin nr. 01 - 2014.

ikke lyttet. Kommunikasjon kan være lett, og det kan være vanskelig. Et par enkle råd innen et komplisert tema er: Unngå å kritisere hverandre: Avtal et signal dersom gruppen stadig opplever avbrytninger, negative meldinger etc. Still åpne spørsmål: – OK, du misliker rosa. Hva tror du jenter på seks år synes om rosa? Åpne spørsmål er spørsmål som ikke kan besvares med «ja» eller «nei». Ta ansvar for å veilede gruppen, slik at gruppen blir et godt sted for deg å være. Få, om ingen, er tankelesere. Si heller «jeg opplever å ikke komme til ordet, og det er litt kjipt», enn «DU avbryter meg hele tiden!». Skill mellom dine opplevelser og behov, og andres. Ikke vær redd for konflikter, men vær offensiv i forhold til å løse dem. Vi har med god erfaring brukt en enkel metode hentet fra Prosjekthåndboka (Scharning og Aakre 2010), som går ut på å henge opp en blank plastpose og la gruppemedlemmene skrive kritikk og positive tilbakemeldinger på farget papir, for så å sortere og evaluere ved dagens slutt. Vi har også videreutviklet metoden til å omfatte en håndlaget kanarifugl i et fuglehus etter Do-It-Yourself-prinsippet, inspirert av britisk gruvehistorie, der en syngende kanarifugl var tegn på nok oksygen og levelige forhold på arbeidsplassen.

«Vårt perspektiv er at konflikt er en livsbetingelse. Den er ikke god eller dårlig, spørsmålet er hvordan den håndteres. En godt håndtert konflikt kan være konstruktiv. På den ene siden kan konflikter ha helsemessige konsekvenser. På den andre siden driver også konflikter verden fremover. Uten konflikt står verden stille».

Hans Morten Skivik⁴

Teamkontrakt

Dersom du er skeptisk til gruppearbeidet og ser for deg utfordringer, bør du vurdere å sette opp en enkelt teamkontrakt (Aakre og Stryken Scharning 2010). Et essensielt spørsmål er hvordan du ikke vil ha det. Den enkleste måten å svare på det, er å oppsummere tidligere negative erfaringer. Det har vi gjort sammen med studenter flere ganger, og det viser seg, ikke overraskende, at folk ikke liker å kaste bort tiden, eller å vente. Det viser seg også, kanskje litt mer overraskende, at svært få gjennomfører en konstruktiv evaluering av avsluttede gruppearbeider (eller individuelle prosjekter), med tanke på å forbedre prosessen til neste gang. Konsekvensen er at man repeterer seg selv. Alternativ til kontrakt er å skrive et manifest for gruppen. Bakdelen er at både teamkontrakt og manifest kan hamne i skrivebordsskuffen eller et annet sted der de gjør liten nytte. I 2018 inviterte vi gruppene i den tverrfaglige DesignThinking-utdanningen til å erstatte kontraktskriving med å bygge et fysisk tre, inspirert av Lean-filosofien og utsagnet «Hvordan ser et vakkert tre ut?». Hvordan ser en vakker gruppe ut, og hva trenger medlemmene for å vokse og gro? Hva gjør hver enkelt hver uke for at treet skal bli vakrere, og hvilke beslutninger tar man som skader treet? Vi erfarte at det fysiske treet var en mye mer effektiv påminner om å evaluere og nære gruppearbeidet, enn et A4-papir med tekst.

Barrierer

Man kan også se for seg hendelser som kan oppstå, og sørge for at det finnes barrierer. Filosof Øyvind Kvalnes skriver i «Det feilbarlige menneske» (2010) om hvordan vi dømmer en handling ut fra resultatet. To identiske hendelser, som får ulikt utfall kan altså vurderes likt. For at en hendelse ikke skal få uønsket utfall, kan det være viktig å sette opp barrierer. Et kort evalueringsmøte på slutten av en arbeidsdag kan være en slik barriere som hindrer at misnøye brer seg og skaper dårlig stemning. Har det vært vanskelig for noen medlemmer å komme til ordet under felles samlinger, kan en innføre ordstyrer, gi ordet til samtlige etter tur, eller legge inn økter der alle skriver ned sine innspill og leverer inn. Det finnes også mange andre løsninger.

Aktør vs. brikke

Det er viktig å være bevisst på – og å gjøre medlemmene i gruppen bevisst på – at alle er aktører som selv kan påvirke gruppen og skape endringer gjennom å formulere ønsker og behov. Det kommer lite godt ut av å se på seg selv som en brikke, som flyttes vilkårlig rundt avhengig av andres valg og handlinger (Nygård 2007). Psykolog Ingard Wilhelmsen (2012) slår fast at det er tre spørsmål mennesker bruker uforholdsmessig mye tid å tenke på, uten å få svar, og at det ene er hva andre tenker om deg. Det kan du ikke vite, selv om du spør, siden vedkommende kan lyve. Andre leser heller ikke tanker. Derfor har du ansvar for å være en aktør, og si fra om hva du trenger for å yte ditt beste i gruppen.

⁴ Hans Morten Skivik, NHH Bulletin nr. 01 - 2014

Bedre gruppearbeid på 1-2-3?

1. Tenk igjennom de verste erfaringene du har med gruppearbeid. Bestem deg for å sette opp en barriere for å unngå at samme hendelser skal få like negativ effekt på gruppearbeidet denne gangen.
2. Bli enig med de andre gruppemedlemmene om mål for resultatet og prosessen. Definer egne læringsmål, og lær deg det du har bestemt deg for å lære.
3. Innfør noen enkle regler for hvordan gruppemedlemmene skal kommunisere med hverandre.

Referanser:

Fyhn, Håkon. *Kreativ tverrfaglighet. Møte, motstand, muligheter*. Sosialantropologisk Institutt NTNU, udatert.

Grøterud, Anders Hall og Geir Jordet. *Sporty business – hvordan lykkes på jobb med toppidrettens metoder*. Hognar Media, 2007.

Nygård , Roald. *Aktør eller brikke? Søkelys på menneskets selvforståelse*. Cappelen akademisk, 2007.

Schei, Vidar og Therese E. Sverdrup. *Når kreative team mangler kreativitet*. Publisert i Magma: 6/2011 (s. 67-72).

Scharning , Henriette Stryken og Jonas Aakre. *Prosjekthåndboka. Verktøykasse for kreative team*. Universitetsforlaget, 2010.

Øyvind Kvalnes. *Det feilbarlige menneske*. Universitetsforlaget, 2010.

Wilhelmsen, Ingvard. *Sjef i eget liv – en bok om kognitiv terapi*. Hertervig forlag, 2012.

Ressurser:

Metodmania, nedlastbare metodeark, inkludert et vakkert tre og en lykkelig kanarifugl:

<https://www.researchcatalogue.net/view/158718/158719>