

Eksperter i Team 2006

Gullfakslandsbyen

Prosessrapport

Team 3

Målfrid Sporsheim

Jan Ove Knudseth

Marie Andersen

Marte Bøe Andersen

Svein-Tore With

Forord

Denne rapporten er en av to eksamensbesvarelser i det tverrfaglige prosjektfaget eksperter i team (EiT) ved NTNU våren 2006. Denne prosessrapporten teller 40 % av karakteren ved sensur, mens den andre rapporten, den faglige, teller 60 %. EiT sine læringsmål er å gi studentene innsikt i egen faglig kompetanse og hva den kan tilføre prosjektarbeidet, innsikt i hvordan egen atferd påvirker teamet og hvordan en selv blir påvirket av teamets atferd, og ferdigheter til å løse en tverrfaglig problemstilling.

Teamet består av fem studenter fra NTNU med forskjellig faglig bakgrunn. Marie Andersen studerer formasjonsevaluering, Marte Bøe Andersen studerer ved energi og miljø, Jan Ove Knudseth er student ved studieretning for petroleumsgeofag og ressursgeologi, Målfrid Høva Sporsheim studerer marin teknikk, og Svein-Tore With studerer industriell økonomi og teknologiledelse.

Denne prosessrapporten er et resultat av mye arbeid og innledningsvis mye uvisshet. Dette skyldes nok at det for de fleste i teamet var en veldig uvant måte å jobbe på.

Vi vil spesielt takke læringsassistentene ved vår landsby, Andreas Våge, Hilde Kristin Iversen og Hanne Freberg, for gode råd og tilbakemeldinger i forbindelse med gruppeprosessen og skrivingen av denne prosessrapporten.

Trondheim 10.05.06

Marie Andersen

Marte Bøe Andersen

Jan Ove Knudseth

Målfrid Høva Sporsheim

Svein-Tore With

1	INNLEDNING	1
2	HENDESESFORLØPET	1
3	BESKRIVELSE AV TEAMET	3
3.1	HVA ER ET TEAM?	3
3.2	TEAMET PÅ INDIVIDNIVÅ	4
3.2.1	LIFO	4
3.2.2	Jan Ove Knudseth (26 år)	6
3.2.3	Marie Andersen (24 år)	7
3.2.4	Marte Bøe Andersen (24 år)	11
3.2.5	Målfrid Sporsheim (22 år)	14
3.2.6	Svein-Tore With (22 år)	16
3.3	TEAMNIVÅET	18
3.4	STRUKTURNIVÅET	18
4	TEAMKONTRAKTEN	20
5	SOTRA-MODELLEN	21
6	RELASJONEN MELLOM TEAMMEDLEMMENE	23
7	LEDELSESFUNKSJONER OG INNFLYTELSE	28
7.1	RELASJONSORIENTERTE LEDELSESFUNKSJONER	28
7.2	OPPGAVEORIENTERTE LEDELSESFUNKSJONER	29
7.3	INNFLYTELSE	30
8	ERFARINGER MED EIT	37
9	REFERANSER	39

1 Innledning

Denne prosessrapporten skal beskrive team 3 i Gullfakslandsbyen sin utvikling og prosess. Vi begynner med en kort oversikt over hendelsesforløpet. Deretter beskrives teamet på individ, team og strukturnivå. Vi skriver også litt om teamkontrakten. Etter beskrivelsen av teamet skriver vi litt om et av hovedgrunnlagene for denne rapporten, nemlig SOTRA-rapportene vi utarbeidet etter hver EiT dag. Når sotra er gjennomgått vil vi ta for oss noen av de mest sentrale situasjoner og hendelser for teamets utvikling og tolke disse hendelsene med bakgrunn i det vi vet om de forskjellige medlemmene, tidligere hendelser og teorier og forskning knyttet til hendelsene. Vi vil spesielt se på hendelser som avdekker hvordan relasjonen i teamet har vært og hvordan ledelsesfunksjonene har blitt ivaretatt.

Teamet vårt har utviklet seg gradvis. Vi har vanskelig for å knytte forandringene til en enkelt hendelse, eller teori. Det er vår erfaring at endringene kan forklares med bakgrunn i mange tidligere hendelser, forutsetninger og teorier. Vi vil i denne rapporten forsøke å gi en nyansert analyse av teamet vårt og måten teamet har utviklet seg gjennom prosjektet.

2 Hendelsesforløpet

For at kommende analyse skal bli enklere for leseren å følge beskriver vi kort noe av hendelsesforløpet til teamet.

Teammedlemmene hadde alle valgt Gullfakslandsbyen som førstevalg av landsby. Ingen av teammedlemmene kjente hverandre fra før. Første landsbydag gikk med til "bli kjent leker" arrangert av fasilitatorene. Deretter dro vi til Bowling 1 og gocart-senteret på Heimdal for å fortsette med teambuildingen. Vi avsluttet dagen på Mikrobryggeriet der vi fikk gratis forfriskninger.

Landsbydag 2 kom Statoil på besøk for å presentere aktuelle problemområder. Teamene måtte da også velge problemområde. Dette var en svært viktig avgjørelse for teamet vårt.

De neste landsbydagene gikk med til å definere oppgaven nærmere og finne informasjon.

Landsbydag 5 var vi på besøk hos Statoil i Bergen for å få hjelp til å komme videre med oppgavene. Etter besøket kom vi skikkelig igang med å gjøre analyser og beregning som skulle inn i fagrapporten. De resterende landsbydagene ble brukt til å arbeide med prosjektoppgaven.

Underveis benyttet vi oss av endel metoder for å bli bevisst på og styrke teamets utvikling. Vi tilegnet oss også mer og mer kunnskap om team prosesser, psykologi og annen relevant teori underveis. Signifikante situasjoner og betydningsfulle sitater ble notert hver dag og lagt til grunn for utarbeidelsen av denne rapporten.

I det følgende vil vi drøfte noen av de mest signifikante hendelsene og situasjonene for teamet vårt. De fleste av disse hendelsene fant sted de første landsbydagene. Vi opplevde det slik at det var i etableringsfasen at de viktigste hendelsene fant sted. Etterhvert følte vi at teamet var begynt å bli mer etablert, og at det var blitt et resultat av teamets etableringsfase. I denne rapporten vil vi derfor fokusere mest på hendelser fra de første landsbydagene.

De senere landsbydagene opplevde vi at teamet forandret seg lite. Vi jobbet stabilt, kommunikasjons og beslutningsmønstre hadde etablert seg, og det var få hendelser som hadde stor betydning for teamets utvikling. Det er rimelig å anta at det for de fleste nyetablerte team vil være på denne måten. Et team stabiliserer seg etterhvert. Regler etableres og forandringene av teamet går saktere.

3 Beskrivelse av teamet

Her skal vi først reflektere rundt begrepet team. Vi skal så gi en beskrivelse av hvert enkelt teammedlem for så å gjøre oss noen tanker om teamet som helhet. Sagt ved hjelp av fagtermer betyr dette at vi skal beskrive teamet først på idividnivå, så på teamnivå og tilslutt på strukturnivå.

3.1 Hva er et team?

Det er forskjell på team og gruppe. Vi benytter oss av faglitteratur for å definere denne forskjellen nærmere. I følge Levin og Rolvsen (2004), kan grupper identifiseres på mange forskjellige arenaer der målsetting og arbeidsform kan variere sterkt. En gruppe har to viktige kjennetegn:

- sosial identifikasjon
- sosial representasjon

Sosial identifikasjon dreier seg om at alle medlemmer av gruppen har noe til felles, som de bare deler med medlemmene av gruppen. Sosial representasjon er et uttrykk for de felles ideene og verdiene som kjennetegner denne gruppen og skiller den fra andre. Gruppens medlemmer har ofte en felles oppfatning av verden rundt.

Team derimot vil ofte inkludere oppmerksomhet mot kvalitet og kvantitet av prestasjonene, og ikke nødvendigvis dele de samme oppfatningene. Teamet har en klar og avgrensbar oppgave, ofte definert av andre enn teamet selv. Lederskap kan rotere i et team. "Teamspiriten" er preget av dynamisk interaksjon.

Gruppen vår er i all hovedsak et team. Teamet består av fem forskjellige personer med ulik bakgrunn og tilhørighet. Det er noe sosial identifikasjon mellom medlemmene. Til å begynne med var denne sosiale identifikasjonen begrenset til at alle studerte ved NTNU. Den sosiale identifikasjonen har utviklet seg underveis med arbeidet, da gruppen har fått mer og mer til felles. Dette er både knyttet til selve oppgaven, og til at vi er blitt bedre kjent med hverandre.

3.2 Teamet på individnivå

Vi skal beskrive medlemmenes bakgrunn, kunnskaper, egenskaper og litt om personens bruk av de forskjellige LIFO stilene.

3.2.1 LIFO

Alle medlemmene har svart på LIFOMETODEN sitt spørreskjema versjon 2. Utifra spørreskjemaet har vi funnet ut hvor mye vi bruker våre LIFO® stiler. Det er fire LIFO® stiler som beskrives i Atkins, Katcher og Dahl (2004, side 8-9). Vi gjengir dette under og beskriver LIFO-metoden litt nærmere før vi går igang med å beskrive hvert enkelt teammedlem.

Støtte Gi etter(Supporting Giving(SG))

Filosofi: "Dersom jeg viser meg verdig ved å arbeide hardt og etterstrebe kvalitet vil de gode ting i livet komme til meg."

"Jeg verdsetter kvalitet."

Mål: Vis deg verdig. Vær hjelpsom.

Sterke sider: Prinsippfast, samarbeidsvillig, ansvarsbevisst, etterstreber kvalitet.

Lede Ta over(Controlling Taking(CT))

Filosofi: "Hvis jeg kan oppnå resultater ved å være kompetent og gripe muligheter, vil de gode ting i livet bli tilgjengelige for meg."

"Jeg verdsetter handling"

Mål: Vær kompetent. Oppnå resultater.

Sterke sider: Utholdende, initiativrik, handlekraftig, dirigerende.

Bevare Holde på(Conserving Holding(CH))

Filosofi: "Hvis jeg tenker før jeg handler og gjør det beste ut av det jeg har, kan jeg øke tilgangen på de gode ting i livet."

"Jeg verdsetter fornuft."

Mål: Vær forsiktig. Få det til riktig.

Sterke sider: Systematisk, analytisk, bevarende, fast

Tilpasse seg Forhandle bort(Adaptive Dealing(AD))

Filosofi: "Hvis jeg gleder andre og dekker deres behov først kan jeg oppnå de gode ting i livet, slik jeg ønsker meg det."

Mål: Vær en menneskekjenner.

Sterke sider: Empatisk, taktfull, fleksibel, entusiastisk

Vi vil i det følgende omtale de fire LIFO-stilene som henholdsvis SG, CT, CH og AD.

Spørreskjemaet vi alle har svart på er en viktig del av LIFO-metoden. Skjemaet består av en rekke spørsmål med fire svaralternativer som skal rangeres. Når alle spørsmål er besvart summerer en svarene på en spesiell måte. Summene en da får antyder hvor mye en bruker de fire LIFO stilene i henholdsvis medgangs- og motgangssituasjoner.

I denne rapporten vil vi bruke følgende notasjon for et teammedlems resultat på for eksempel LIFO stilen SG(Supporting Giving) : "SG:(22/31)" Denne notasjonen betyr at teammedlemmet hadde verdien 22 for SG i en medgangssituasjon(lite stress) og 31 i en motgangssituasjon(mye stress).

Det er viktig å merke seg at LIFO metoden ikke er en personlighetstest. LIFO-metoden definerer ikke hvordan en person er, den bare sier noe om hvor mye en bruker de fire LIFO stilene. Å være bevisst på hvilke stiler en bruker kan være fordelaktig. Dersom en person blir oppmerksom på at han nesten aldri bruker stilen SG kan han i fremtiden prøve å bruke SG litt mer, altså være mer hjelpsom for eksempel.

LIFO-metoden inneholder mer enn bare spørreskjemaet. LIFO metoden inneholder blant annet teorier om hva overdreven bruk av en personlighetsstil kan føre til, og hvordan en kan utvikle seg selv ved hjelp av kunnskapen LIFO metoden gir. Disse teoriene skal vi ikke gå nærmere inn på her. I denne rapporten skal vi bruke resultatene fra LIFO-spørreskjemaet til å si noe om hvilke stiler de forskjellige

teammedlemmene har. Vi skal også bruke resultatene som mulige forklaringer på hvorfor teamet har utviklet seg som den har gjort.

3.2.2 Jan Ove Knudseth (26 år)

Bakgrunn

Jan Ove er født og oppvokst i Kristiansund, og er eldst og viktigst av fire søsken. På barne- og ungdomsskolen tilbrakte Jan Ove altfor mye tid på fotballbanen og tilsvarende for lite tid med lekser. Dette oppsummerer egentlig de ni første skoleårene ganske greit. Videregående skole ble også unnagjort i Kristiansund, og situasjonen var vel mer eller mindre den samme nå som tidligere, bortsett fra at omgang med venner utenom fotballen også snek seg foran skolearbeidet på prioriteringslista. Dette har nok ført til at Jan Ove la til seg noen uvaner når det gjelder skolearbeid som har vist seg nokså vonde å vende.

Etter endt videregående skole måtte Jan Ove en tur innom Luftforsvaret et års tid, hvor han etter rekruttskolen fikk stilling som vaktholds- og sikringsassistent ved Ørland Hovedflystasjon. Etter førstegangstjenesten vervet han seg inn i NATO for et halvt år og fikk med seg en måneds aktiv tjeneste på en flybase i Italia.

Jan Ove begynte deretter på sivilingeniørstudiet ved NTNU, linje for geofag og petroleumsteknologi, og har brukt altfor lang tid på å prøve å bli ferdig. Mye av dette skyldes som tidligere at fotball og sosial omgang med mennesker alltid har vært prioritert høyest. Studiearbeidet har vært preget av skippertak og mye jobbing under press.

Forventninger

Jan Ove var strålende fornøyd med å havne på Gullfakslandsbyen og hadde forventet å få brukt sine hardt tilegnede kunnskaper i et realistisk og relevant prosjekt med tanke på en framtidig arbeidssituasjon. I tillegg hadde han høye forventninger til Statoils rolle i prosjektet, samtidig som han forventet å måtte jobbe veldig mye med selve prosjektet hele semesteret.

I ettertid ser det ut til at Jan Ove har fått innfridd de fleste av sine forventninger. Han har ikke fått brukt all sin ekspertise, men føler uansett at det faglig sett har vært nyttig og relevant. Oppgaven virket i utgangspunktet realistisk og interessant, men det viste

seg etter hvert å bli litt vel mye antagelser og en følelse av å bare gjøre noe på liksom. Statoil har svart til forventingene og arbeidsmengden har i hvert fall vist seg å være formidabel etter hvert.

Alt i alt har EiT vært omtrent som forventet og totalt sett en god opplevelse.

Kunnskaper

Jan Ove har valgt studieretning for petroleumsgeofag og ressursgeologi, med hovedvekt på petroleumsgeologi og anvendt geofysikk. Spesielt vil nok geologikunnskapene komme til nytte i arbeidet med prosjektoppgaven.

Egenskaper

Jan Ove er ofte litt avventende og forsiktig i startfasen av et prosjekt som dette. På grunn av dette kan han nok virke litt fraværende og tiltaksløs overfor de andre medlemmene i et team. Etter hvert som en teamsituasjon har satt seg og Jan Ove har tilpasset seg de andre medlemmene er han derimot mer initiativrik og snakkesalig. Så lenge et prosjekt er av interesse har Jan Ove lett for å jobbe med det som skal gjøres. Han er dessuten veldig flink til å spore av og snakke og spøke om alt annet enn oppgaven, og dette fører nok til litt ineffektiv jobbing innimellom.

LIFO-stiler

Jan Ove fikk følgende poeng på LIFO-undersøkelsen:

SG: (26/30) CT: (9/12) CH: (27/23) AD: (28/25)

Så lenge alt er vel og arbeid foregår under gunstige vilkår tyder dette på at Jan Ove lar ting gå av seg selv uten å ta særlig tak i det, og ellers er fleksibel, samarbeidsvillig og grundig. Det som preger Jan Oves oppførsel uansett forhold er nesten total mangel på å dominere og dirigere andre. Disse resultatene tyder på at Jan Ove er ettergivende og passiv når han opplever motgang.

3.2.3 Marie Andersen (24 år)

Bakgrunn

Marie vokste opp på Hundvåg, den største bydelen i Stavanger. På både barne- og ungdomsskolen brukte Marie minst så mye tid som nødvendig på skolearbeid, men samtidig var det en del tid til overs for å være med venner. Marie jobbet ikke så

veldig raskt med leksene da hun hadde en tendens til å bruke tid på andre ting som å rydde rommet mens hun egentlig skulle gjøre lekser. I stort sett alle helger pleide hun å være med familien på båt- eller hytteturer, så da lekte hun stort sett med sin lillebror. Unntakene var et par speiderturer i året, eller hvis hun eller broren fikk med seg en venn på turen.

På videregående gikk Marie på skole i byen, så da måtte hun ta bussen hver dag. I tillegg kom hun i klasse med bare ukjente fjes, så da måtte hun bli kjent med nye venner. Disse tre årene begynte det å bli en del mer skolearbeid, så Marie satt stort sett og gjorde lekser om kveldene. Men i helgene pleide hun å ha fri, og da begynte hun mer og mer å dra på turer med venner og ikke bare med familien. I tillegg begynte hun med litt lørdagsjobbing på sykehusapoteket, og da benyttet hun anledning til å lære en del om praksis på sykehus og utfordringene på et sykehusapotek.

Etter videregående gikk Marie ett år på folkehøgskole i Alta der hun hadde Hundekjøring som hovedfag. Det syntes hun var kjekt, for da fikk hun flere venner og lærte masse om hund og friluftsliv som hun ikke kunne fra før. Hun fikk også noen gode kamerater som hun snakket mye med, og det var en litt ny men god opplevelse.

Til slutt, etter året i Alta, endte Marie opp på siv.ing i Geofag og petroleum ved NTNU, noe som hadde vært planen helt siden ungdomsskolen. På NTNU gikk det også mye tid til lekser, men i tillegg tok Marie seg tid til å være med på noen fritidsaktiviteter som kor og deretter bibelgruppe og trening.

Forventninger

Marie kjenner et par studenter som er eldre enn henne, og fra dem har hun hørt mange rare rykter om EiT. Dessuten har hun noen venninner som var veldig opptatt av å ta akkurat dette semesteret i utlandet med tanke på å slippe EiT. Som om ikke dette skulle være nok, hadde hun inntrykk av at mange av landsbyene hadde lite relevante tema i forhold til fagområdene hennes, og det føltes derfor som et ungdomsskoleprosjekt, noe hun trodde hun hadde hatt sitt siste av. På denne bakgrunnen kan en kanskje forstå at Marie var skeptisk til EiT fra begynnelsen av. Hun hadde lite tro på at det skulle gi noe relevant faglig utbytte, og hun trodde det kom til å bli et kjedelig fag med konstruerte krangler eller diskusjoner for å få noe å

skrive om i prosessrapporten. Det virket i utgangspunktet litt kunstig for Marie å skulle sitte og vurdere hvordan en selv og andre oppførte seg i forskjellige situasjoner. Hun trodde dette kanskje kunne sammenliknes med at folk ikke er seg selv når de blir filmet for første gang. Så det var med en anelse mismot Marie søkte på de forskjellige landsbyene.

Marie fikk andre forventninger til EiT da hun fikk rede på at hun hadde kommet med på Gullfakslandsbyen. Om denne hadde hun hørt at det var enormt mye å gjøre og at det kom til å bli utrolig stress på slutten for å bli ferdig. Hun både gledet seg til å få jobbe med noe som skulle være faglig relevant, samtidig som hun var litt bekymret for at det skulle ta for mye tid fra de andre fagene dette semesteret. Så det var med blandede følelser hun stilte opp første landsbydag. Prosessrapportskrivingen hadde hun på dette tidspunktet ikke store formeninger om.

Neste holdningsendring for Marie ble utpå formiddagen første dagen. Da hadde hun fått en del informasjon om hva som ble forventet med tanke på faglig innhold i faget, samt at hun hadde fått truffet dem hun skulle være på gruppe med. Begge deler var overraskende positivt. På dette tidspunktet gledet hun seg bare til å komme i gang.

I forhold til samarbeidet med Statoil hadde hun forventninger om et velinformert, kompetent team som hadde tilgang til nødvendig informasjon og som kunne stille opp med råd og veiledning til konkrete problemer som kunne dukke opp underveis. Besøket på Sandsli gjorde at dette bildet endret seg litt, for hele dagen gikk uten at Marie følte teamet hadde fått så mye hjelp til å komme videre. I ettertid hadde vi nesten like mange spørsmål som før besøket. Når det er sagt, må det nevnes at størstedelen av teamdeltakerne ikke visste så mye om oljeutvinning eller feltutbygging, så besøket var ikke bortkastet, det hadde bare annet innhold enn forventet. Vi fikk svar på en del av spørsmålene våre, og vi fikk et nyttig hefte der det stod mye informasjon. Dessuten ble vi oppmuntret til å ta kontakt når det dukket opp nye ting vi trengte hjelp med.

I ettertid funderer Marie litt over hvordan forventningene egentlig er blitt innfridd. Både den faglige delen og prosessdelen har vært utfordrende, og Marie føler faktisk hun har lært en hel del, bare at det er andre ting enn hun hadde tenkt i utgangspunktet. For eksempel så hadde hun trodd hun skulle lære mer om faglige

tema, og sånn sett var økonomidelen og det som gikk på marine operasjoner nytt, men egentlig føler hun at hun har lært mest om seg selv i en gruppesetting. Det var en ny erfaring å skrive på prosessrapporten, og hun har sett at det kan være nyttig å bruke teorier fra faglitteratur om gruppeprosess og psykologi. Det ble også travelt på slutten, men ikke så galt som fryktet. Noe av grunnen til dette tror Marie kan være at teamet måtte begrense oppgaven mer enn først planlagt, og heller konsentrere seg om å gjøre noen av delene mer grundig mens andre deler måtte tas mer overfladisk.

Marie har også tenkt litt på hva hun har lært til neste gang hun skal gjøre et liknende arbeid. For det første ville hun ha vært mer frampå for å få tips til å komme fortere i gang, og i tillegg ville hun ha benyttet seg bedre av de mulighetene teamet hadde til å få hjelp underveis. Vi brukte mye unødvendig tid på å sitte og lure på ting som vi enkelt kunne fått svar på av utenforstående.

Kunnskaper

Marie spesialiserer seg innen formasjonsevaluering, dvs petrofysikk. Hun har god forståelse for hva som skjer både på og under en plattform da hun har hatt både bore- og produksjonsfag, men hovedtyngden faglig ligger nede i bakken med reservoarlag, boring, geologifag og loggtolking. Marie har også en del trening i å bruke regnearket Excel.

Egenskaper

Marie pleier å være ivrig etter å lære nye ting, og hun kvier seg ikke for å spørre om det er noe hun lurar på. Hun har som regel meninger om hva som og hvordan ting skal gjøres, men tviholder ikke på sine meninger hvis andre har bedre forslag. Hun gir alltid full innsats for å oppnå gode resultater, og har vanskelig for å slurve. Marie kan nok være litt krass hvis hun opplever at andre ikke gidder å gjøre sin del. Hvis prosjektet derimot oppleves som uoverkommelig, eller hvis hun ikke vet hvor hun skal starte, kan Marie bruke en del tid på å komme i gang med det egentlige arbeidet.

LIFO-stiler

Maries resultat på LIFO-metoden ble:

SG: (26/22) CT: (26/29) CH: (25/25) AD: (13/16)

Under gunstige vilkår bruker Marie AD veldig lite, men skjerper seg når forholdene blir tøffere. Ellers bruker hun alle de tre SG, CT og CH like mye i medgang. I motgang utmerker CT seg, mens SG synker litt. CH står ved det samme. Dette kan merkes ved at Marie blir utålmodig etter å bli ferdig innen fristen og kan bli litt masete og mindre støttende.

3.2.4 Marte Bøe Andersen (24 år)

Bakgrunn

Marte kommer fra Sandnes i Rogaland. Hun har alltid vært en pliktoppfyllende person, som har arbeidet jevnt og hatt høye krav til seg selv. På barneskolen var hun svært rolig, men i løpet av ungdomskolen tøyde hun opp og ble mer frampå og sosial. Fritid ble viktigere enn skolearbeid både på ungdomsskolen og videregående.

Marte har alltid vært glad i å skrive, hun vurderte sterkt journalistikkutdanning. Etter videregående flyttet hun til Grong i Nord Trøndelag på folkehøgskole hvor hun gikk linja for journalistikk. I løpet av dette året fant hun ut at det ikke var journalist hun ville bli. Hun flyttet i stedet til Trondheim da hun var 20 år og begynte på Energi og Miljø på NTNU.

Hun tok høstsemesteret i fjerde klasse i Cape Town i Sør Afrika, med et ønske om å oppleve en annen kultur og få praktisert engelsk. Her gikk hun på universitetet og arbeidet samtidig frivillig på et senter i en township hvor hun underviste i form og farge for små barn. Dette semesteret var lærerikt faglig, men mest av alt lærte hun mye om seg selv som person og andre mennesker.

Forventninger

Før første landsbydag var Marte sin innstilling til Eksperter i Team ikke den beste. Hun hadde hørt en del negativt om faget, og hun var ikke så motivert for prosessdelen hun hadde hørt så mye om. Aller helst ville hun nok slippe hele faget. Men hun var veldig fornøyd med å ha kommet på Gullfakslandsbyen, som var hennes første prioritet ved valg av landsby. Hun håpet at hun ville få et innblikk i petroleumsindustrien, fordi hun gjerne ser dette som en fremtidig arbeidsplass.

Etter første landsbydag steg innstillingen til faget litt. Opplegget virket veldig sosialt og landsbyledere og fasilitatorer gjorde sitt til at det hele ikke virket så altfor alvorlig.

Møtet med Statoil andre landsbydag virket litt skremmende på Marte, på grunn av mange helt ukjente ord og uttrykk i presentasjonene. Den faglige forståelsen kom litt og litt på plass utover i semesteret, og sammen med denne steg også motivasjonen.

Forventningene til Bergensbesøket var veldig høye. Dette besøket ble av ledere og fasilitatorer fra dag en framstilt som en skikkelig opptur faglig sett. Marte forventet en avklaring og avgrensing av oppgaven. Disse forventningene ble ikke innfridd. Turen ble mer forvirrende enn den ble oppklarende, og mer en nedtur enn opptur med tanke på faglig hjelp. Hun hadde også forventet en litt mer lettfattelig og grunnleggende gjennomgang av oppgaven for dem som ikke gikk petroleumsrettet linje.

I etterkant synes Marte at hun gjennom faget har fått et godt innblikk i petroleumsindustrien, og det har styrket lysten til å jobbe innen olje/gass industrien. Hun synes det har vært en lærerik erfaring å jobbe i et team bestående av folk fra ulike fagområder. Prosessdelen av faget har vært noe helt nytt for Marte. Selv om hun synes at den har tatt for lang tid i forhold til det faglige, er hun mer positiv til denne nå enn det hun var før prosjektet. Hun tror det kan være nyttig å ha reflektert over personlighetsstiler og gruppesamspill før en går ut i arbeidslivet.

Marte synes at Statoil har skuffet litt i forhold til det at de i starten ga uttrykk for at arbeidet teamet skulle gjøre var av stor interesse for dem, men at de utover i prosjektet ga mer uttrykk for at det ikke var så nøye likevel. Dette visstes da teamet spurte om blant annet økonomi, dimensjonering og marine operasjoner. Hun fikk en følelse av at det teamet satt igjen med var så unøyaktig/udetaljert at Statoil likevel ikke ville ha interesse av arbeidet.

Kunnskaper

Marte går på instituttet for Energi – og Prosessteknikk, og har tatt flere strømnings- og termodynamikkfag. Hun tar nå fag som går mer på industriell prosess. Selve kunnskapen hun har innen strømningsfag, vil ikke bli særlig relevant for prosjektet da det ikke er en del av oppgavedefinisjonen. Fagene hun har som går på prosess har hun nå parallelt med EiT; hun ser sammenhengen, men føler ikke at hun kan nok til å bidra mye innen oppgaven på dette området. Hun liker å skrive, noe som kan komme godt med i skrivingen av rapportene.

Egenskaper

Marte liker å arbeide, og så lenge hun vet hva hun skal gjøre, er hun ivrig og motivert. Hun liker seg ikke så godt i oppstartfasen av prosjekt, men foretrekker midt – og slutfasen. I startfasen på et prosjekt kan hun kanskje virke litt tafatt og lite engasjert, da hun synes det er vanskelig å komme i gang. Men så snart oppgaven er definert og det er avklart hva som må gjøres, arbeider hun effektivt og liker å få ting gjort.

LIFO-stiler

Martes resultat på LIFO - metoden var slik:

SG: (25/23) CT: (12/12) CH: (28/25) AD: (25/30)

Det som preger Marte sitt resultat er at personlighetsstilen CT brukes svært lite i forhold til de andre. Dette gjelder både i medgang – og motgangssituasjoner. Hun er ikke en person som tar på seg et lederansvar frivillig, og i møtet med nye mennesker trenger hun tid på å bli trygg, og er derfor varsom og avventende. Trygghetsfølelsen er veldig viktig for Marte, men når denne først er på plass, knytter hun seg lett til de hun har rundt seg.

Marte rolig av person; ikke den som skriker høyest, men hun er heller ikke redd for å si egne meninger. Dersom andre personer i et team er veldig dominerende, blir hun mer tilbaketrukket og kommer med innspill/meninger når hun synes det passer inn istedenfor å avbryte.

I medgangssituasjoner, veksler hun mellom de tre andre personlighetsstilene, uten at noen av dem dominerer spesielt. CH har litt høyere verdi, denne stilen kjennetegnes som blant annet reservert, praktisk, grundig og varsom, noe som stemmer med tidligere beskrivelse.

I motgangssituasjoner, har hun en tendens til å bruke AD litt mer enn de to andre. Hun er tilpasningsdyktig og følsom overfor andre menneskers behov/følelser. Hun unngår så langt det er mulig konfliktsituasjoner, da hun finner disse ubehagelige. Dette kan føre til at hun gir lettere etter i noen diskusjoner.

3.2.5 Målfrid Sporsheim (22 år)

Bakgrunn

Målfrid kommer fra Dombås i Oppland. Hun er den mellomste av tre søsken, og har så lenge hun kan huske inntatt posisjon som fredsmegler når søskenkjærligheten herjer som verst. Hun har et heller rolig vesen og liker ikke å være i sentrum for oppmerksomhet.

Siden hun var 16 år har hun jobbet i helgene og i ferier, og slik lært å ta ansvar og være effektiv. Som 18-åring flyttet hun til Trondheim for å studere ved NTNU, på marin teknikk. Dette noe utradisjonelle valget kom etter å ha blitt overbevist av en veldig fin brosjyre om marin teknikk fra NTNU. Hun har aldri vært redd for å utfordre seg selv, og liker å prøve nye ting. Etter mye useriøs studering og lite engasjement, meldte hun seg som studentkontakt for Tekna for å ha noe fornuftig å gjøre på. Dette engasjementet har hun lært mye av.

Forventinger

Målfrid hadde hørt positive ting om landsbyen hun var kommet på, og gledet seg til å begynne med et annerledes fag. Hun trodde (siden det ligger i navnet på faget) at alle ville få bruk for sin ekspertise, altså utnytte det de hadde lært som gjorde dem spesielle etter snart fire år på universitetet. Dette var kanskje noe naivt.

Hun hadde hørt historier om Ekspert i Team som slettes ikke bygde opp om denne forventningen, men siden hun kom på en landsby som hun anså som faglig relevant, trodde hun likevel hun kunne få utnyttet sine kunnskaper og bidra i teamet. Målfrid liker ikke å ikke kunne bidra med noe, og så derfor frem til å ta tak i prosjektet. I tillegg så hun frem til å treffe nye mennesker og få litt nye impulser.

Selv om hun hadde forventet å bidra med sin del på det faglige, var hun også innstilt på å lære seg noe nytt. Selve gruppeprosessen hadde hun ikke reflektert så mye over. Hun var spent på hvordan opplegget rundt prosessen ville påvirke teamet, og hva hun ville få ut av det til slutt.

Fra begynnelsen av virket det vanskelig å få utnyttet alles ekspertise, men teamet prøvde så godt som mulig å sette opp relevante arbeidsoppgaver for alle for å få utnyttet alles spisskompetanse. Litt ut i semesteret (etter Statoil besøket) skjønte hun

at det ikke var noe særlig bruk for det hun kunne i marin teknikk. Hun fikk inntrykk av at det ikke var bruk for noe annet enn petroleumsteknikk, og innså at tre av medlemmene (nesten fire) ikke hadde noe å bidra med som Statoil ville sette pris på. Dette ble hun veldig skuffet over. Hun prøvde allikevel å gjøre det beste ut av det, og lærte seg mye om petroleumsteknikk underveis i prosjektet. Hun klarte også å lure noe av det hun kunne om marine operasjoner og visualiseringer inn i prosjektet. På den måten fikk hun brukt noe av det hun hadde lært fra tidligere fag, uten at det havnet utenfor oppgavedefinisjonen.

Skuffelsen av at Statoil ikke satte pris på tverrfaglighet, ble enda større når det viste seg at teamet mistet det som gjorde den spesiell i forhold til et annet team som hadde samme oppgave. Hun føler ikke dette er teamets feil i så måte, det var helt tydelig fra Statoils side hva de var ute etter i dette prosjektet. Hun føler til slutt at hun har gjort sitt beste for at teamet skal kunne sitte igjen med et noenlunde brukbart faglig resultat etter endt semester.

Når det gjelder forventningene om å treffe nye mennesker, føler hun at hun er blitt godt kjent med teamet og også andre på landsbyen. Hun har lært en del om gruppeprosesser og hvilken plass hun selv inntar i et team.

For å oppsummere har ikke forventningene blitt helt innfridd. Dette har ikke nødvendigvis vært bare negativt, da Målfrid har lært seg mye nytt.

Mest skuffelse kom på fagdelen av prosjektet, siden hun ikke føler hun har fått utnyttet det hun kan til fulle. Men landsbyen og oppgaven krevde ikke noen kunnskap i marin teknikk, og da kunne ikke Målfrids faglige kompetanse utnyttes så bra heller.

Målfrid er positivt overrasket over prosessdelen av faget. Hun innså at prosessdelen hjalp teamet å kommunisere og bli kjent med hverandre fort. Det hadde hun ikke hatt forventninger om på forhånd.

Kunnskaper

Målfrid spesialiserte seg innen marin hydrodynamikk. Hun har kunnskaper innen marine operasjoner og undervannsteknikk som kan brukes innenfor dette prosjektet. Hun har en del erfaring med modellering i DAK programmer som også kan brukes for visualisering av diverse ting i prosjektet.

Egenskaper

Målfrid er opptatt av at alle har det bra, at alle føler de har noe å bidra med og er inkludert i teamet. Hun liker å få ting gjort, men er ikke den som maser på folk. Til tider kan hun være ganske tiltaksløs og må ha et "push" for å komme seg videre. Hun observerer gjerne mer enn å skjære gjennom og ta kontrollen.

LIFO-stiler

Målfrids resultat på LIFO metoden ble som følger:

SG:(22/31) CT:(10/10) CH:(32/22) AD:(26/27)

Som en kan tolke ut fra resultatene er ikke Målfrid en person som liker å ta kontrollen, verken i medgangs- eller motgangssituasjoner. Dette stemmer bra overens med hva som er tilfelle i virkeligheten. Vanligvis bruker hun litt tid på å analysere personer og situasjoner før hun helt kan være seg selv. Dette kan komme av at hun har vanskelig for å stole på personer som hun ikke kjenner så godt, og det tar gjerne litt tid før hun åpner seg. Hun skyr konflikter og prøver som oftest å få til kompromiss om det er noe hun er uenig i. Hun er ikke den som tvinger igjennom meningene sine og roper høyest for å bli hørt.

3.2.6 Svein-Tore With (22 år)**Bakgrunn**

Svein-Tore kommer fra Skjervøy i Nord Troms. På barne og ungdomskole alder var Svein-Tore meget sosial og prioriterte venner og ablegøyer fremfor skole. Svein-Tore flyttet hjemmefra for å gå på videregående skole når han var 16år. Samtidig som han gikk på Nordreisa Videregående begynte han å jobbe. Han jobbet mesteparten av året ca 30 timer i uka som leder for produksjon av fiskegarn på en bedrift kalt Skjervøy Trålverksted. Dette førte til at Svein-Tore fikk noe mindre tid til venner og ablegøyer, men førte kanskje også til at han ble meget effektiv og vant til å ha mye å gjøre. Det kan også ha ført til at han ble vant til å ha ansvar både for seg selv og for å lede andre.

Som 18-åring flyttet Svein-Tore til Trondheim for å studere ved Institutt for Industriell Økonomi og Teknologiledelse ved NTNU. Etter et halvt år i Trondheim fikk Svein-Tore jobb som daglig leder for bedriften Teknisk Studentforlag DA. I løpet av de siste

tre årene har bedriften blitt tre ganger så stor som den var da Svein-Tore fikk jobben. Jobben som daglig leder krever nå svært mye tid og Svein-Tore har problemer med å få tid til skole og fritidssysler.

Forventninger

I forkant av prosjektet og etter de første landsbydagene hadde Svein-Tore høye forventninger til prosjektet. Han forventet å lære mer om petroleumsindustrien, om gruppeprosesser og om seg selv i et team. Han hadde også høye forventninger til Statoil og deres kompetanse. I tillegg forventet Svein-Tore at det kom til å bli spennende å jobbe med prosjektene, at han fikk bruke sine fagkunnskaper i en relativt realistisk setting og at resultatet av arbeidet kunne ha en praktisk verdi.

Når Svein-Tore reflekterer over disse forventningene i ettertid ser han at han har lært så mye som han er interessert i å lære om petroleumsindustrien. Læringen om gruppeprosesser har ikke vært som forventet da det er lagt opp til at teamene skal tilegne seg den kunnskapen selv. På forhånd trodde Svein-Tore at EiT kom til å undervise om gruppeprosesser og lignende. Veilederne på Statoil svarte ikke til forventningene da de ikke var særlig interessert i det tverrfaglige. Veilederne fra Statoil hadde bare kompetanse og interesse for geologi og petroleumsteknologi. Det virket ikke som om de var spesielt interessert i grundige økonomiske betraktninger, eller lignende. Utover i prosjektet viste det seg også at teamet ikke ville ha kapasitet til å sette seg spesielt grundig inn i noe som helst og at resultatet av prosjektet umulig kunne få noen praktisk verdi.

Kunnskaper

Svein-Tore spesialiserte seg innenfor finans og har økonomi og finanskunnskaper som kan komme til nytte i prosjektet. Han har også noe kunnskap om bruk av word for å utforme store tekster. Bortsett fra det har Svein-Tore endel data kunnskap, men det vil neppe komme til nytte i prosjektet da teamet ikke planlegger å gjøre simuleringer eller på annen måte benytte seg av programmering etc.

Egenskaper

Når Svein-Tore holder på med interessante prosjekter kan han være en ressurs for prosjektet både som motivator, koordinator og ivrig bidragsyter. Dersom Svein-Tore mister engasjementet for et prosjekt har han svake evner til å motivere seg selv til å

bidra til prosjektet. Det resulterer i at Svein-Tore ikke klarer å investere like mye effektiv tid i prosjektet som han ellers ville gjort.

LIFO stiler

Svein-Tores resultat på LIFO-metoden var slik:

SG: (20/16) CT: (21/32) CH: (24/20) AD: (25/22)

Under gunstige vilkår er det ingen av LIFO-stilene som blir brukt veldig mye mer, eller mindre enn andre. Det kan for teamet, uavhengig av resultatene på Svein-Tore sitt spørreskjema, se ut til at Svein-Tore bruker AD mye når han er uengasjert. Dette kommer mest til syne ved at Svein-Tore blir for sosial som er tegn på overdreven bruk av Lifo stilen AD (Atkins, Katcher og Dahl, 2004, side 37)

I ugunstige situasjoner tyder resultatene fra LIFO-metoden på at Svein-Tore overdriver bruken av CT. Det kan bety at Svein-Tore blir for dominerende, utålmodig, pressende og krangleveren.

3.3 Teamnivået

Mesteparten av det som beskrives i denne rapporten er hentet fra teamnivået. Teamnivået ser på teamet som et sosialt system. Det fokuseres på hvordan en kan få til effektivt teamarbeid. Vi kan nevne at SOTRA-modellen og "hvem og ønskehvem" er modeller som skal hjelpe kommunikasjon og forbedre gruppeprosessen for å effektivisere teamet. Disse modellene vil bli diskutert i denne rapporten. Vi kommer også til å diskutere en rekke teorier som gir innsikt i gruppeprosesser og forståelse av teamarbeid. Disse teoriene og den økte innsikten de gir kan også være med på å effektivisere teamarbeidet.

3.4 Strukturnivået

Strukturnivået ser på hvilke eksternt gitte rammer et team må forholde seg til. For vår del ble disse rammene dominert av NTNU og spesielt Institutt for petroleumsteknologi og landsbyhøvdning Jon Kleppe. Statoil hadde også stor innflytelse på rammene våre. Ikke bare bestemte de hvilke problemområder vi kunne velge å jobbe med. Gjennom finansiering fra Statoil fikk vi mulighet til å hygge oss

med mye god mat og drikke. Finansieringen muliggjorde også teambuilding aktiviteter som gocart og bowling. Statoil ordnet det også slik at vi fikk komme til Bergen og besøke dem og lære mer om deres virksomhet.

Av mer praktiske rammer hadde vi pliktig oppmøte hver onsdag. Fasilitatorene organiserte bli kjent aktiviteter og organiserte også andre aktiviteter for å hjelpe gruppeprosessen underveis i prosjektet. Vi hadde døgnet rundt tilgjengelig rom til å sitte og diskutere i, og også datarom med Internett. Selv hadde vi mobiltelefoner som lettet kommunikasjonen. Landsbyhøvdingen og hans medhjelper satte frister spesielt for presentasjoner og innlevering av rapporter. Generelt vil vi si om strukturnivået at vi hadde gode rammer for å få til en bra rapport. Vi kunne ønske oss enklere tilgang på informasjon fra Statoil.

4 Teamkontrakten

I et nydannet team mangler man struktur, rutiner og en klar rollefordeling. Dette merket samtlige medlemmer de første dagene. Et hjelpemiddel for å få en struktur på teamet, er å lage en teamkontrakt. En slik kontrakt ble laget på landsbydag fire. En mal i Eksperter i Team boken ble benyttet for å hjelpe teamet litt på vei med kontrakten. Denne samarbeidsavtalen inneholdt regler for møtested og tidspunkt, akseptabelt fravær og tiltak ved mislighold. Samarbeidsavtalen inneholdt også ett punkt angående en møteprotokoll som skulle benyttes. I følge Levin og Rolvsen (2004) er det viktig for et nydannet team å sette opp en teamkontrakt.

Teamkontrakten nevnt i Levin og Rolvsen (2004) tar utgangspunkt i fire viktige momenter for et team:

- mål
- roller
- prosedyrer
- interpersonlige forhold

Vi vil benytte disse fire momentene og knytte dem opp mot vår samarbeidsavtale. I samarbeidsavtalen vår hadde vi lite fokus på mål og roller i teamet. Vi avgjorde at teamet ikke skulle ha en klart definert leder, men hadde ikke satt hvem som skulle ivareta de forskjellige ledelsesfunksjonene. Dette ble ikke noe problem for teamet, da ledelsesfunksjonene ble ivaretatt naturlig av forskjellige teammedlemmer underveis i prosjektet. I samarbeidsavtalen ble det fokusert mer på prosedyrer. Teamets medlemmer hadde like forventninger til arbeidsinnsats for utføring av prosjektet. Dette førte til få gnisninger mellom medlemmene. Ifølge Levin og Rolvsen (2004) er det absolutt nødvendig for effektivt teamarbeid at medlemmene har oppnådd enighet om målene. I utgangspunktet betyr ikke dette at alle var enig fra begynnelsen av, men at alle aksepterte og var villige til å jobbe mot det felles målet.

Erfaringen vår med å benytte teamkontrakt var at det for eksempel ved forsentkomminger var det nyttig å ha regler og konsekvenser som alle var enige om på forhånd. Vi tror også at det kan ha hjulpet på motivasjonen at vi fikk definert en tydelig felles målsetning.

5 SOTRA-modellen

SOTRA-modellen er en modell for kommunikasjon og selvrefleksjon med grunnlag i Arthur Jungs persepsjonsteori. Modellen skal vise skillet mellom det vi observerer, hvordan vi tolker det vi observerer og hvordan vi reagerer og oppfører oss. Poenget med dette er at ifølge Arthur Jungs persepsjonsteori avgjør tolkning og refleksjon vår atferd og handlingsmønster (Kvaal, Sødahl og Tran, 2006, side 80).

For hver dag av prosjektet skrev hvert teammedlem en individuell rapport basert på SOTRA-modellen. Det vil si at teammedlemmene valgte ut en til tre situasjoner av betydning for teamets utvikling. Vi skrev hva vi observerte, hvordan vi tolket det vi observerte, hvordan vi reagerte, hvilken atferd vi viste og hvordan atferden vår endret seg. Til slutt presenterte vi SOTRA-rapportene for hverandre og diskuterte eventuelle uenigheter og misforståelser som dukket opp. Denne rutinen håpet vi ville forbedre kommunikasjonen i teamet ved at misforståelser kunne oppklares og uenigheter bli diskutert. Rapport skrivingen ved hjelp av SOTRA-modellen hjalp oss også å huske hendelsene slik at de kunne brukes for å forklare kommende utvikling og hendelser.

Det viste seg at SOTRA-modellen hjalp kommunikasjonen i teamet mye, og da spesielt i starten. Ting vi sannsynligvis ellers ikke ville pratet om ble diskutert ved at det først ble skrevet i SOTRA-rapportene og så tatt opp til diskusjon når rapportene ble gjennomgått i fellesskap. For eksempel skrev Svein-Tore at han ble bittelitt irritert over manglende initiativ fra de andre teammedlemmene i begynnelsen. Når de andre ble kjent med at Svein-Tore hadde skrevet dette i SOTRA-rapporten sin tok de seg sammen og forsøkte å ta mer initiativ. I følge Svein-Tore selv ga SOTRA-modellen han en mulighet til å kommunisere en frustrasjon til de andre teammedlemmene som ellers ikke ville blitt kommunisert. At teammedlemmene i etterkant tok mer initiativ oppfattes av teamet som meget positivt for teamets produktivitet og kan tyde på at SOTRA-modellen bidrar til å øke samarbeidsevnen mellom teammedlemmene.

Teamet vårt tok SOTRA-rapportene seriøst. Når vi valgte ut situasjoner å skrive om tok vi de situasjonene vi følte var viktigst å skrive om. Altså de situasjonene som hadde en betydning for teamets utvikling og de situasjonene den enkelte hadde kraftigst reaksjoner på. Ikke de situasjonene det senere ville føles tryggest å prate om under gjennomgangene av teammedlemmenes individuelle SOTRA-rapporter.

I starten bar kommunikasjonen i teamet preg av at teammedlemmene ikke følte seg trygge på hverandre. Da var det nyttig for oss å kunne kommunisere vha SOTRA-modellen for å løse samarbeidsproblemer og skape trygghet og forutsigbarhet fortere. Vi ser nærmere på dette i neste kapittel.

6 Relasjonen mellom teammedlemmene

Her skal vi se på hvordan relasjonen mellom teammedlemmene utviklet seg fra å være ikke eksisterende til å bli en velfungerende produktiv og vennskapelig relasjon på relativt kort tid. Vi ser spesielt på utviklingen av trygghet og fortrolighet i gruppen samt etableringen av en god kommunikasjon.

Ingen av gruppemedlemmene kjente hverandre fra før. Dag én med EiT ble vi plassert rundt samme bord for første gang. Vi ble satt til å intervju hverandre. På den måten ble vi kjent med hverandres kompetanser og bakgrunner. Samtalen gruppemedlemmene imellom var noe "kunstig". Vi snakket med hverandre fordi vi måtte det, og spurte hverandre de spørsmålene vi skulle stille.

Marie tok ordet veldig ofte og lenge de første landsbydagene. Svein-Tore pratet også en del mens de tre andre medlemmene av gruppa var ganske stille. I ettertid har teammedlemmene som var stille forklart dette med at de alltid var slik når de møter nye mennesker. De forklarte også at det tok litt tid før de følte seg trygge nok til å begynne å prate. Etter 3-4 dager med EiT begynte de som hadde vært stille også å prate mer. De sa da at de følte seg mer trygge på de andre teammedlemmene og derfor turte de å utfolde seg mer. Som sagt tidligere erfarte vi at SOTRA-gjennomgangene der en blir tvunget til å snakke om "vanskelige" ting gjorde at vi mye fortere fikk skapt trygghet og forutsigbarhet i teamet.

Det at spesielt Marte, Målfrid og Jan Ove trengte å være trygge på resten av teamet før de begynte å prate mer kan forklares ved å forklare hva vi mener med trygghet. Vi lar oss i det følgende inspirere av Ihlen og Ihlen(2003) sin beskrivelse av forutsigbarhet. Trygghet henger nemlig ofte sammen med forutsigbarhet. Mennesker føler seg ofte trygge når de er i en forutsigbar situasjon. I begynnelsen var vi et helt nytt team der teammedlemmene var ukjente og dermed uforutsigbare for hverandre. Studentassistentene og fagstaben var også uforutsigbare for teammedlemmene. Teammedlemmene hadde ikke noe erfaringsgrunnlag til å forutsi de andre sine handlingsmønstre. De kunne dermed heller ikke forutsi hvordan omgivelsene ville reagere på deres egen atferd, eller hvordan egen atferd ville oppleves og føles av andre.

Et sitat fra Målfrid fra landsbydag 6 viser noe av dette:

”Jeg bruker å være tilbakeholden i starten til jeg blir kjent med folk. Jeg er redd for å si noe dumt og vil heller være stille og se an situasjonen.”

Vi tolker det slik at omgivelsene de første landsbydagene opplevdes veldig uforutsigbare og utrygge for Målfrid. Når Målfrid sier at hun er redd for å si noe dumt mener hun kanskje også at hun i starten ikke kunne forutsi hvordan hennes utspill ville bli mottatt.

Her er et sitat fra Marie:

”Når det er stille og jeg føler meg usikker bruker jeg å prate mye. Det virket som om de andre på gruppa likte pratinga mi så da fortsatte jeg å prate mye.”

Dette sitatet viser at for Marie føltes det kanskje tryggere å prate, enn å ikke prate. Kanskje syntes hun pinlige stillheter var uforutsigbare og pratet for å unngå en utrygg stille situasjon? Vi spurte Marie hva hun mente med at vi likte pratingen hennes, og det kom frem at utspillene hennes ofte ble mottatt med bekreftende nikking og vennlige smil.

I følge Ihlen og Ihlen(2003, side 43) innebærer trygghet blant annet at en vet hva en skal tenke om, eller gjøre i en situasjon og som har fungert bra tidligere. Vi ser at dette kan stemme i Maries tilfelle siden hun fortsatte å prate videre når det fungerte bra første gang.

Svein-Tore forklarte sin tendens til å prate mer enn gjennomsnittet med at han ikke følte situasjonen som veldig utrygg og uforutsigbar. Situasjonen var gjenkjennelig for ham siden han ofte i forbindelse med jobben sin kommer i situasjoner der han må sette i gang samtaler med bare fremmede mennesker. Gjenkjennelige situasjoner kan ifølge Ihlen og Ihlen(2003, side 43) ofte oppleves som trygge situasjoner.

SOTRA-modellen kan som nevnt tidligere ha vært med på å skape trygghet og forutsigbarhet fortere. SOTRA-modellen legger opp til at en skal fortelle hverandre hvordan en reagerer og tolker ulike situasjoner. Dette er informasjon som kan brukes til å forutsi hvordan fremtidige situasjoner vil tolkes og oppleves av de ulike

teammedlemmene. Det er gjennom dette at SOTRA-modellen bidrar til å øke forutsigbarheten og tryggheten.

Landsbydag 5 hadde Målfrid med seg boller hun selv hadde bakt til lunsjen. Dette opplevdes som veldig koselig og gledet alle. Jan Ove skrev i sin SOTRA for landsbydag 5 under observasjon: "Jeg observerte til min, og alle andres store glede at Målfrid hadde bakt boller til gruppa!". Under tolkning skrev Jan Ove følgende: "Bollene både så og smakte veldig godt. Det var nok litt av grunnen til at vi ble så glade for bollene. Enda mer hyggelig syntes i hvert fall jeg det var at Målfrid hadde tatt seg tid til å bake boller til oss."

Bollebakingen til Målfrid kan for hennes del betraktes som prososial atferd, altså atferd som har positive konsekvenser for noen. Målfrid fikk de andre i teamet til å føle seg akseptert, takknemlige og villige til å hjelpe Målfrid igjen ved en senere anledning. På spørsmål om hvorfor Målfrid bakte bollene svarte hun at hun tenkte det ville være koselig for oss å få boller. Likevel kom det frem at handlingen ikke var helt altruistisk. Målfrid håpet kanskje at vi ville like henne enda bedre, og at møtet skulle bli enda koseligere også for henne når hun hadde boller med til oss. Det kan også tenkes at det en gjør for andre også vil styrke ens eget selvbilde ved at en ser på seg selv som et snillere og bedre menneske.

Målfrids bollebaking ble fulgt opp av de andre teammedlemmene. Vi hadde hver sin tur til å bake boller til hverandre. Bollebakingen kan for teamets del betraktes som sosial støtte, eller mer spesifikt; emosjonell støtte. Bollebakingen var en måte for oss å oppmuntre hverandre på, samt vise varme og kjærlighet. Etter at vi begynte med bollebakingen virket det også som om den sosiale støtten i teamet på andre områder økte. Vi begynte å gi hverandre mer tilbakemeldinger. Vi reduserte arbeidsbelastningen for de som hadde de største arbeidsoppgavene.

En kan tenke seg at økt sosial støtte er en naturlig utvikling i et team. Etter hvert som en blir bedre kjent blir en ofte også mer interessert i å hjelpe hverandre og det blir mer naturlig å gi hverandre varme. Bollebakingen varmet oss, altså økte den emosjonelle støtten. For vår del så det ut til at bollebakingen også gjorde sitt til at andre former for sosial støtte økte. Effekten av økt sosial støtte er at stress reduseres, konsekvensen av stress som er strain reduseres, mestring økes og

personer gjøres sterkere slik at mer stress tåles.(Ilstad, side 50, 2004) Ser en tilbake på resultatet fra LIFO-metoden ser vi at alle teammedlemmene hadde høyere på SG når de var i en gunstig situasjon, altså en situasjon med lite stress. SG er den LIFO stilen som gir mest sosial støtte. Et av målene til SG er å være hjelpsom(ref. om LIFO-metoden i Sotra avsnittet). Større innslag av SG kan kanskje være med på å begrunne at når først bollene ga en økning i sosial støtte satte det i gang en positiv sirkel der den sosiale støtten økte fortere enn den ellers ville gjort. Mer SG gir mer sosial støtte, mer sosial støtte gir mer SG...

Ilstad(side 32, 2004) foreslår en femdelt inndeling for grad av kontakt mellom naboer. Det er åpenbart store forskjeller mellom et team og naboer. Det er samtidig også en del likheter. For eksempel er både naboer og teammedlemmer ofte i en situasjon hvor de blir "tvunget" til å ha kontakt med hverandre. Vi velger å adoptere inndelingen for å si noe om graden av kontakt i teamet vårt. Vi tilpasser inndelingen til å gjelde for teammedlemmer istedenfor naboer:

- 0. Noen kjenner vi ikke i det hele tatt – vi kan ikke sikkert huske å ha sett dem før og vet ikke hva de heter.*
- 1. Noen kjenner vi igjen når vi treffer dem på gangveiene, men vi er bare på hils med dem.*
- 2. Noen stopper vi opp ved og prater regelmessig noen ord med når vi treffer dem.*
- 3. Noen utveksler vi gjensidig hjelp med og har noen felles aktiviteter med.*
- 4. Så kommer vi til den høyeste form for kontakt mellom team medlemmer: gjensidig besøk og underholdning i hverandres hjem, inkludert middag og drikking.*

Vi velger å bruke inndelingen for teamet vårt og vise hvordan vi bevegede oss mellom de forskjellige trinnene.

I begynnelsen kjente vi ikke hverandre. Vi var altså på grad 0. Etter første landsbydag begynte vi å hilse på hverandre, grad 1. Noen av teamets medlemmer pratet også med hverandre når de møttes allerede etter første landsbydag, mens andre av teammedlemmene brukte lengre tid på å komme til grad 2. Ikke alle medlemmene viste tegn til å være på grad 3, men det var tilfeller der medlemmene hjalp hverandre med ting som ikke hadde med EiT å gjøre. Målfrid hjalp for eksempel Svein-Tore med å få i stand en bedriftspresentasjon etter fem landsbydager. En kan si at relasjonen dem imellom, og mellom enkelte av de andre medlemmene på det tidspunktet var grad 3. Mange team både i yrkeslivet og i skolesituasjon kommer ikke lengre enn til grad 2, eller 3. På landsbydag 9 oppsto en situasjon som gjorde at kontakten i teamet vårt nærmet seg grad 4.

Landsbydag 9 inviterte Marie teamet på ost- og vinkveld hjemme hos henne. De andre teammedlemmene opplevde dette som veldig positivt, men samtidig syntes alle at det var litt rart. Marte sa det slik: "Det er sjelden at jeg har vært hjemme hos noen på den måten uten at det er noen der jeg kjenner veldig godt." Besøket var veldig hyggelig. Det var litt stille av og til i begynnelsen, men vi følte likevel at båndene mellom teammedlemmene ble sterkere. Graden av kontakt mellom teammedlemmene begynte nå å bevege seg mot grad 4. I følge inndelingen vår skal det være *gjensidig* besøk i hverandres hjem for at relasjonen skal være av grad 4. For at vi skal komme opp på grad 4 må det altså bli gjort flere besøk. Nå er det selvsagt ikke slik at disse gradene er universale absolutter som allmuen forholder seg til. Vi nevner dette for å si noe om hvor sterk, eller hvor vennskapelig relasjonen mellom teammedlemmene er. Vi vil også få frem hvordan relasjonen har utviklet seg og hvilke situasjoner som har vært signifikante for utviklingen av relasjonene.

7 Ledelsesfunksjoner og innflytelse

Vi skal her se på hvordan ledelsesfunksjonene i teamet ble ivaretatt iløpet av prosjektet. Vi begynner med å si noe om hva vi mener med ledelsesfunksjoner. I dette kapitlet lar vi oss spesielt inspirere av Levin og Rolfsen (side 148 til 172, 2004).

For at teamet skal nå sine felles mål på best mulig måte må de oppgavene hver enkelt gjør og måten oppgavene utføres på bli koordinert. Det enkelte medlem kan ikke handle uavhengig av de andre. Ledelsesfunksjonene skal blant annet sikre at samspillet mellom medlemmene og deres oppgaver blir koordinert for å nå felles mål.

Ledelse betrakter vi altså her som funksjoner, og ikke som en eller flere enkeltindivider. I de neste to underkapitlene skal vi konsentrere oss om henholdsvis relasjonsorienterte og oppgaveorienterte ledelsesfunksjoner. Det vil da være selve ledelsesfunksjonene som står i fokus. Vi skal vise hvilken innsikt en kan få i ledesperspektivet av teamprosessen ved å se på ledelse som ledelsesfunksjoner. I underavsnittet om innflytelse skal vi drøfte hvem i teamet som hadde mest innflytelse underveis i prosjektet.

Både relasjons- og oppgaveorientert utvikling krever ledelse. Relasjonsorientert ledelse skal sikre at ønskede relasjoner mellom teammedlemmene blir bygd opp og ivaretatt. Konflikter må ivaretas og teammedlemmenes behov må tilfredsstilles. Oppgaveorientert ledelse skal blant annet klargjøre roller, fordele oppgaver, følge opp at oppgavene blir utført, kvalitetssikre arbeidet og sørge for god informasjonsflyt og gode beslutningsprosesser.

7.1 Relasjonsorienterte ledelsesfunksjoner

Vi skal nå trekke frem signifikante situasjoner som viser hvordan relasjonsorienterte ledelsesfunksjoner i teamet har blitt ivaretatt.

Landsbydag 2 skulle teamet velge et problemområde for fagrapporten. Vi har i kapitlet om relasjoner nevnt at teamet var preget av at flere av team medlemmene følte seg uttrykke i begynnelsen. Dette kunne ha fått store konsekvenser for valg av problemområde. Marie og Svein-Tore kunne ha blitt enige om oppgavevalg uten

deltagelse fra de andre i teamet. Heldigvis tok Marie og Svein-Tore seg tid til å spørre ut de andre teammedlemmene, og strebet etter å få frem meningene til så mange av medlemmene som mulig. Vi ser i de neste avsnittene nærmere på hvordan noen av de relasjonsorienterte ledelsesfunksjonene ble ivaretatt i denne situasjonen. Vi reflekterer også over viktigheten av at disse ledelsesfunksjonene ble ivaretatt.

Landsbydag 2 ga Svein-Tore ordet til Jan Ove, Marte og Målfrid ved flere anledninger. I ettertid ser vi at dette kan ha vært viktig for teamet. Dersom det ble gjort et valg som bare noen av medlemmene stilte seg bak ville det kunne blitt svært demotiverende for de som ble overkjørt. Det er også nesten en forutsetning at team medlemmene er likeverdige og har medvirkning i viktige avgjørelser når en ønsker et team der læring, samarbeid og inspirasjon står sentralt (Levin og Rolfson, 2004).

At tre av teammedlemmene var stille kan forklares med at de ønsket å unngå konflikter og ønsket harmonisering og et tidlig kompromiss. Harmonisering er også en relasjonsorientert ledelsesfunksjon. I ettertid er vi likevel glad for at vi tok oss tid til å få frem flere ideer og konsensus på bekostning av tidlig enighet og harmoni.

Når de deltakerne som vanligvis var stille kom med sine meninger på spørsmål fra Svein-Tore fikk de litt, men ikke mye positiv respons fra Svein-Tore og de andre. Flere smil og bekreftende nikk kunne bidratt til at de tause medlemmene hadde blitt oppmuntret til å delta mer aktivt i diskusjonen. Slik oppmuntring er en viktig relasjonsorientert ledelsesfunksjon (Levin og Rolfson, side 167, 2004)

7.2 Oppgaveorienterte ledelsesfunksjoner

Vi skal nå også se litt på hvordan noen av de oppgaveorienterte ledelsesfunksjonene ble ivaretatt når teamet skulle velge problemområde.

Initiativ er en viktig ledelsesfunksjon. Initiativ er drivkraften bak oppgaveorientert atferd. Marie og Svein-Tore var tydelig de som tok mest initiativ når problemområde skulle velges. Jan Ove var også med på å ta initiativ ved at han fåseslo og tok initiativ til å eliminere bort noen av de minst aktuelle problemområdene.

Svein-Tore stilte mange spørsmål for å få frem saksrelevant informasjon. Marie og Jan Ove var de som hadde mest saksrelevant informasjon å gi og spesielt Marie ga

mye saksrelevant informasjon til teamet. Å søke etter og gi saksrelevant informasjon er viktig for teamets oppgaveløsning.

Ved flere anledninger stilte Svein-Tore de stille medlemmene spørsmål som "hva syns du?", "er du enig i dette?", "er det andre oppgaver du syns er mer interessant?". Slike spørsmål brukes til enighetsutprøving. Svein-Tore forsøkte også ved jevne mellomrom å oppsumere diskusjonen. Enighetsutprøving og oppsummering av diskusjoner er viktige ledelsesfunksjoner. Uten slik oppsummering og enighetsutprøving kan diskusjonen bli stående fast og idéer og synspunkter kan gå tapt.

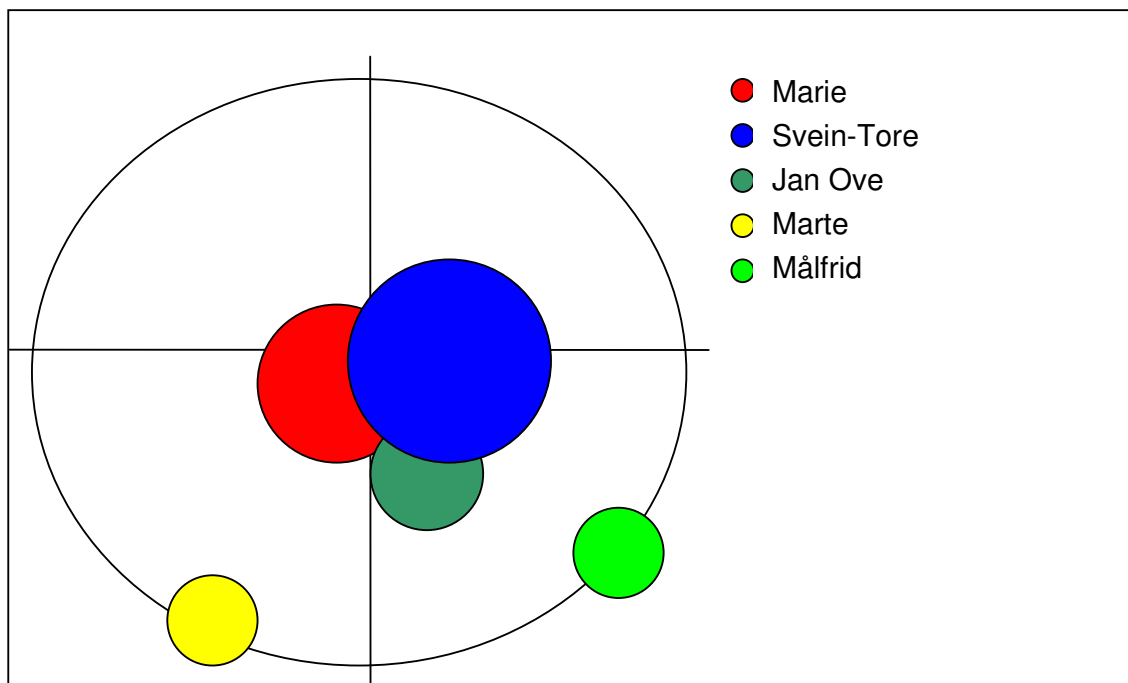
7.3 Innflytelse

Vi har i de to forrige underkapitlene sett på hvordan noen av ledelsesfunksjonene ble ivaretatt på landsbydag 2. Det viste seg at Svein-Tore utførte mange av ledelsesfunksjonene. Landsbydag 3 ble Svein-Tore enda mer dominerende og tok seg av mesteparten av ledelsesfunksjonene. På slutten av landsbydag 3 tegnet teamet et "hvem og ønskehvem" diagram inspirert av en modell gjengitt i Kvaal, Sødahl og Tran(side 80, 2006).

Dette er en modell som tar sikte på å gi hvert enkelt medlem i teamet innsikt i hvordan egen atferd påvirker teamet, og hvordan en selv blir påvirket av teamet. Den kartlegger de ulike aktørene i prosjektet med tanke på hvilken rolle og innflytelse de har.

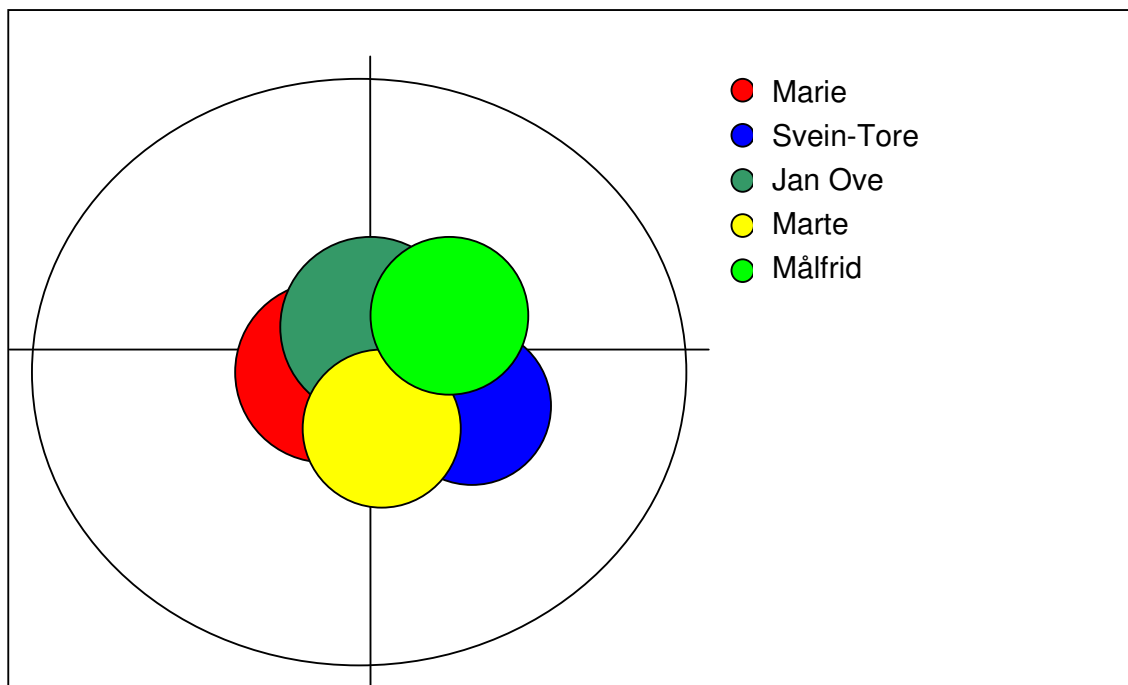
Hvert enkelt teammedlem er representert av en sirkel i hver sin farge, hvor plasseringen av sirkelen illustrerer hvor sentral den aktuelle aktøren er i forhold til rolle og innflytelse, og størrelsen illustrerer grad av innflytelse. (Kvaal, Sødahl og Tran, 2006, side 80).

Den første figuren viser situasjonen på landsbydag 3, da vi skulle velge prosjekt etter presentasjoner av Statoil. Figurene er i farger. De vil fungere dårlig på ei sort hvit utskrift.



Figur 1 - hvem, nå situasjon(Landsbydag 3)

Teamet innser gjennom hvem-diagrammet at Svein-Tore og Marie er svært dominerende samtidig som Marte og Målfrid bare delvis er involvert i prosjektet.



Figur 2 - ønskehvem, ønsket situasjon(Landsbydag 3)

I ønskehvem-diagrammet gir teamet uttrykk for at det er ønskelig at Marie og Svein-Tore blir mindre dominerende og at de andre medlemmene blir mer involvert i teamet. Dette var alle enige om at var ønskelig. Marte og Målfrid ønsket å bidra mer til teamet og ta større del i teamets beslutninger. Svein-Tore ønsket ikke å dominere teamet så mye som han gjorde. Han var redd for å overkjøre noen av de andre og for at de andre ikke slapp til med sine idéer. Samtidig mente Svein-Tore at mye av den ledelsen han utførte tok sikte på å fremme økt medvirkning fra de andre teammedlemmene på sikt. Svein-Tore gjorde mye for å involvere alle teammedlemmene i beslutningsprosessene og for at alle skulle få komme med sine meninger og synspunkter.

Grunnen til at Svein-Tore tok seg av mange av de oppgaveorienterte ledelsesfunksjonen i starten og dermed hadde mye innflytelse var ifølge ham selv at "ingen andre gjorde det". Svein-Tore var i starten svært interessert i at teamet skulle få et best mulig resultat. Når flere av de andre teammedlemmene følte seg uttrygge førte det til at Svein-Tore måtte ta seg av ekstra mange ledelsesfunksjoner. Det var viktig for Svein-Tore at de stille medlemmene skulle bli mer deltakende og ha medvirkning i de viktige beslutningene som ble tatt. Det var også viktig for Svein-Tore at oppgavene og den tilgjengelige informasjonen ble klargjort og utdypet slik at teamet kunne ta sine beslutninger på et godt grunnlag. Når slike viktige ledelsesfunksjoner ikke ble ivaretatt endte det opp med at Svein-Tore ivaretok mesteparten av disse funksjonene.

Landsbydag 4 forandret kommunikasjonsmønsteret seg betydelig. Dette kom spesielt til syne når teamet skulle redefinere oppgavedefinisjonen sin og forberede spørsmål til Bergensturen. Målfrid og Marte ble mer aktive samtidig som Svein-Tore trakk seg mer tilbake. Jan Ove hadde blitt stadig mer aktiv siden landsbydag 1. Det var vekslende hvem som tok initiativ. Marte gjorde endel oppsummeringer og menighetsutprøvinger. Svein-Tore tok på seg mindre ansvar for ledelsesfunksjonen enn tidligere. De tre første dagene hadde Svein-Tore hatt en tilnærmet lederrolle i teamet. Nå ble ledelsesfunksjonen ivaretatt av flere av teammedlemmene. Det kan være flere grunner til denne forandringen.

Svein-Tore skrev i sin SOTRA på slutten av landsbydag 3 at han ble litt frustrert over mangelen på initiativ og aktiv deltakelse fra de andre teammedlemmene. Dette ble

også kommunisert til teamet i gjennomgangen av hvert enkelt medlem sin individuelle SOTRA. De andre team medlemmene tok til seg dette.

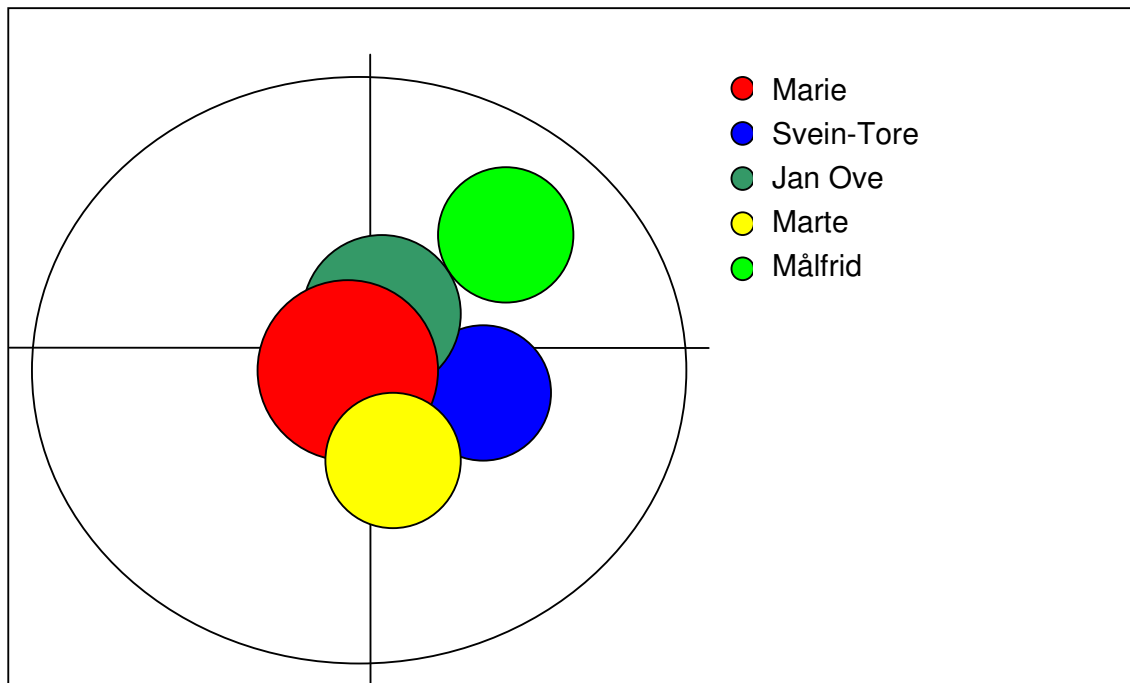
”Det kjentes ikke bra at Svein-Tore ble frustrert på grunn av meg” har Marte sagt i ettertid. Det var tydelig at team medlemmene ønsket å ta mer initiativ for å unngå å gjøre andre frustrert. En kan også tenke seg at Svein-Tore sin uttalelse bevisstgjorde de andre teammedlemmene på at de kanskje deltok og engasjerte seg lite i teamets arbeid.

Et annet moment er at Svein-Tore kom en halv time for sent landsbydag 4. Dette tvang de andre teammedlemmene til å ta seg av endel ledelsesfunksjoner som Svein-Tore kanskje ville tatt seg av om han var der. Svein-Tore sin forsentkomming kan med bakgrunn i dette ha vært til det beste for teamet da flere kan ha blitt trygge på å ta seg av ledelsesfunksjoner.

At Svein-Tore tok mindre ansvar for ledelsesoppgavene kan komme av at han ikke var formell leder av teamet, og heller ikke ønsket å fungere som teamleder. Det ble ved en anledning senere vurdert om teamet burde ha en formell leder. Da sa Svein-Tore at han ikke ønsket å være teamleder fordi han da ville føle et ekstra ansvar for teamets sluttprodukt. Et slikt ansvar var ikke Svein-Tore interessert i å ta på seg.

Etter landsbydag 4 ble ledelsesfunksjonene ivaretatt av forskjellige teammedlemmer på flere forskjellige måter.

På slutten av Landsbydag 4 tegnet vi et nytt hvem diagram. Diagrammet er gjengitt under.



Figur 3 - hvem, nå situasjon(Landsbydag 4)

Vi ser at diagrammet nærmer seg ønskehvem-diagrammet fra landsbydag 3. Marte har kommet mer med i teamarbeidet. Målfrid har også blitt mer engasjert og fått mer innflytelse. Vi merket likevel fortsatt at Målfrid ikke var like involvert og engasjert som de andre. Under tegningen av diagrammet og SOTRA gjennomgangen for landsbydag 4 kom det frem at Målfrid kanskje engasjerte seg litt mindre enn andre fordi hun syntes det var vanskelig å vite hva hun skulle gjøre i prosjektet. Hun begynte å se at det ikke ville være spesielt behov for hennes ekspertise. Det tok bort litt av motivasjonen hennes.

Det at Målfrid ikke er veldig sentral i prosjektet på landsbydag 4 tror vi var fordi motivasjonen hennes var lav. Motivasjon er drivkraften bak handlinger. Motiv kan være en bestemmende faktor bak en bestemt atferd. Mangel på motivasjon kan føre til mangel på en bestemt atferd. Når Målfrid manglet motivasjon til å delta i prosjektet følger det at hun også involverte seg mindre.

I faglitteraturen har vi funnet flere teorier som kan være med på å forklare svingninger i motivasjon. En av disse har sammenheng med Maslows behovshierarki. Maslow foreslår en inndeling av behov der en har lavere behov som er mer grunnleggende, og høyere behov som ikke er så grunnleggende.

Behovsinndelingen er som følger, behovene er satt opp i rekkefølge med det laveste og mest grunnleggende behovet først:

- 1) Biologiske behov(mat, drikke, søvn...)
- 2) Sikkerhetsbehov(trygghet, forutsigbarhet, fravær av farer...)
- 3) Behov for tilhørighet og kjærlighet(vennegrupper, kjæreste..)
- 4) Behov for aktelse og respekt(styrke, selvtilitt, status...)
- 5) Behov for selvrealisering(realisere sine potensialer...)
- 6) Behov for å vite og forstå(nysjerrighet, å forstå...)
- 7) Estetiske behov(vakre omgivelser)

I følge Maslow er det slik at mennesker forflytter seg til å søke tilfredsstillelse av stadig høyere behov etter hvert som de lavere behovene blir tilfredsstilt. Dette skal vi bruke når vi ser på hvordan Målfrid sin motivasjon minskes.

Tidligere kan muligheten for å realisere seg selv ha vært med på å motivere henne. Å realisere seg selv er behov 5 beskrevet i Maslows behovshierarki. Vi ser at det er mange behov som er mer grunnleggende enn behovet for å realisere seg selv. Målfrid mener hun stort sett får tilfredsstilt disse lavere behovene og at det til en viss grad kan stemme at hun nå blir motivert av å tilfredsstille behovet for selvrealisering. Med selvrealisering menes

"Behov for å kunne gjøre det en passer til, å bli det en kan bli, realisere sine potensialer, bli mer og mer det en er, bli alt en er i stand til å bli." (Ilstad, 2002, side 74)

Når Målfrid oppdager at hennes ekspertise ikke er nødvendig lenger betyr det at hun ikke får gjøre det hun passer til. Altså vil hun ikke lenger få mulighet til å realisere seg selv og mister dermed muligheten til å få tilfredsstilt noe av selvrealiseringsbehovet.

Målfrid og teamet opplever at Maslow har et poeng med sitt behovshierarki. Vi kjenner oss igjen i at vi har større behov for venner og kjærlighet enn vi har for ny kunnskap, og at behovet for mat og trygghet er enda mer grunnleggende. Vi mener

det kan være nyttig å være bevisst på dette, og at disse behovene kan være med på å forklare motivasjon. Maslows behovshierarki er ikke for oss en fullstendig forklaring på hva som motiverer oss, men den er absolutt nyttig når en skal analysere egen motivasjon og teamets motivasjon.

Etter landsbydag 4 kom Målfrid mer med i arbeidet. Hvem diagrammet fra landsbydag 4 kan ha gjort Målfrid oppmerksom på at hun burde involvere seg mer. Det er teamets oppfatning at hvem og ønskehvem metoden er et nyttig hjelpemiddel når et team blir svekket av at noen er dominerende samtidig som andre er for lite involvert.

At de andre i teamet ønsket at Målfrid skulle bli mer involvert kan også ha fungert som en motivasjon for Målfrid til å bli mer involvert. Dette stemmer ikke direkte med at Målfrid søker å få tilfredsstilt sitt behov for selvrealisering, men det stemmer godt overens med andre motivasjonsteorier. Hedonisme betegner oldtidens motivasjonsteori og går ut på at en søker velbehag og lykke fremfor ubehag. I en annen motivasjonsteori som går ut på rasjonelle valg velger mennesket atferden som gir mest nytte. Det er rimelig å anta at involvering i teamets arbeid vil være det mest rasjonelle, nyttige og behagelige for Målfrid, og kan i følge de to teoriene nevnt over forklare hvorfor hun ble motivert til å involvere seg mer og mer etter hvert.

Som en randbemerkning kan vi nevne her at motivasjonsteorier er et av mange eksempler der vi har funnet at vi må bruke flere teorier til å forklare og få innsikt i prosessen vår. Gruppeprosesser opplever vi som komplekse. Vi har også fått forståelse for at det ikke finnes noen fasitsvar. Underveis har vi likevel sett at analyse, bevisstgjøring og innsikt gjør oss til bedre og bedre team arbeidere. Det er nyttig å kunne analysere team, og hendelser i team, fra flere perspektiver og med bakgrunn i anerkjente teorier. Slike analyser kan gi bedre forståelse for teamets styrker og svakheter. Dette kan så brukes til å forandre egen atferd og forbedre prosessen i teamet slik at teamet mer effektivt kan oppnå sine mål.

8 Erfaringer med EiT

Vi vil avslutte denne rapporten med å kort oppsummere noen av erfaringene vi har gjort underveis i prosjektet.

I begynnelsen var teamet preget av utrygghet. Vi erfarte at SOTRA-modellen og innsikt i hva utrygghet er hjalp oss til å "bekjempe" utryggheten og gjennom det øke effektiviteten i teamet ved at spesielt kommunikasjonen ble forbedret.

LIFO metoden ga oss en bedre forståelse av egen atferd, hvordan vi opplever andres atferd og hvordan andre opplever vår atferd. Denne kunnskapen har vært nyttig, og vi tror den også kommer til å være nyttig for oss i fremtiden.

Teamkontrakten var et nyttig verktøy for å sette regler som sikret effektivt teamarbeid. Den var også bra for relasjonene mellom teammedlemmene ved at den i forkant satte regler for håndtering av vanskelige situasjoner som enda ikke hadde oppstått. Teamkontrakten var i tillegg viktig for at vi skulle få definert en tydelig felles målsetning. Målsetning var viktig for motivasjonen i teamet og fremgangen i prosjektet.

SOTRA-modellen fikk oss til å reflektere mer over situasjoner som oppstod underveis. Den kraftig forbedret kommunikasjonen i gruppen på et tidlig tidspunkt. Vi tror vi fikk en relativt bra start på prosjektet mye fordi vi tidlig tok i bruk SOTRA-modellen på en seriøs måte.

Å ha hver sin tur å bake boller ble for oss en fin måte å gjøre møtene hyggeligere på. At teammedlemmene tok seg tid til hverandre på den måten hjalp oss til å knytte tettere bånd. Det så ut til å ha positive ringvirkninger både for relasjonen mellom teammedlemmene og for selve teamarbeidet.

Ved å betrakte ledelse som funksjoner fikk vi større innsikt i hvordan ledelsen av teamet egentlig fungerte til forskjellige tider, og hvordan vi kunne forbedre ledelsen av teamet.

Hvem og ønskehvem-modellen hjalp oss til å innse at enkelte av teammedlemmene var for dominerende samtidig som andre var for lite involverte. At vi ble bevisst på dette bidro til at vi fikk endret denne situasjonen.

Helt til slutt vil vi si at vi har positive erfaringer med prosessdelen av eksperter i team. Vi tror det kommer av at flere av oss hadde ei åpen innstilling til prosessdelen, og klarte å overbevise resten av teamet om at prosessbiten kunne bli en positiv opplevelse. Vi har prøvd flere metoder og verktøyer som har vist seg å være nyttige. Kunnskap og innsikt om gruppeprosesser har også vist seg å være både spennende og anvendbare i praksis. Vi føler at vi med våre nye erfaringer står svært mye bedre rustet til å delta i team arbeid i framtiden.

9 Referanser

Arnold, J. Work Psychology 4. utgave, Prentice Hall 2005

Atkins, S., Katcher, A. og Dahl, E. LIFO-metoden – Utvikling av individer og grupper, Business Consulting Network, 2004

Fischer, G. og Sortland, N. Innføring i organisasjonspsykologi 3. utgave. Universitetsforlaget 2001

Ihlen, B. M. og Ihlen, H. På seg selv kjenner man ingen andre, Cappelen 2003

Ilstad, S. Generell psykologi 6. utgave, Tapir akademisk forlag 2001

Ilstad, S. Sosial psykologi 5. utgave, Tapir akademisk forlag 2004

Kvaal, S., Sødahl, N og Tran, T. M. Ekspert i Team, Grytting AS 2006

Levin, M. og Rolvsen, M. Arbeid i team – Læring og utvikling i team, Fagbokforlaget 2004