

Vortex ROV Prosessrapport

Helge Fylkesnes,
Geir Kulia,
Morten Liland,
Kjetil Sørbo,
Daniel Tran

25. april 2015

OPPGAVETEKST

Evaluer prosessen som inngår når en gruppe skal etablere en organisasjon og bygging av en ROV.

INTRODUKSJON

Kjetil er 23 år, og studere sitt fjerde år ved kybernetikk og robotikk med spesialisering innen navigasjon og fartøystyring. Forventinger han hadde til faget var å finne ut hvordan han selv fungerer i et team, og hvordan han bli bedre til å kommunisere bedre med andre som ikke har samme fag bakgrunn. Han hadde som de resten av gruppen Byggelandsbyen som første valg for EiT.

Daniel studerer 4.års Materialteknologistudent med bachelor i maskin, med fordypningen innen materialutvikling og bruk. Han har engasjert seg mye med studentprosjekter tidligere, og synes dette var en spennende mulighet til å få erfaring innen organisasjon og ledelse. Han hadde store forventninger til EiT, og så på det som en mulighet for å starte et prosjekt som kunne tilføre NTNU noe nytt og spennende.

Geir går i fjerde klasse som sivilingeniør i elektronikk. Fordypningen hans er design av digitale systemer. Tidligere har han engasjert seg i studentprosjekter og organisasjoner, derfor synes han at det å lage en ny organisasjon er noe han synes var veldig spennende og lærerikt.

Helge Fylkesnes er 22 år og studerer materialteknologi, med fordypning innen materialutvikling og bruk. Fordypningen gir kunnskaper om mekaniske og elektrokjemiske egenskaper til materialer. Han har hatt fag som omhandler både metaller, kompositter og polymerer. Han har ikke tidligere jobbet i en gruppe med et prosjekt som er så langtgående og omfattende som prosjektet gruppen skulle jobbe med i EiT. Derfor forventet han å lære en del om teamarbeid i løpet av semesteret. Han forventet å lære like mye om hvordan seg selv, og hvordan jobbe i team. Om seg selv forventer han å lære om blant annet hvordan han takler stress og ansvar, men også om hvordan det er å jobbe med ting han i utgangspunktet hadde lite kunnskaper om. Han forventet å få brukt det han hadde lært i løpet av studiet på en praktisk måte. Om gruppearbeid forventet han lære om hvordan gruppen skulle håndtere konflikter, samt hvordan gruppen skulle ta avgjørelser og generelt sett hvordan et effektivt team skal samarbeide. Han hadde hørt at det kunne bli større konflikter på gruppene i faget, men håpet selv at gruppen kunne unngå større konflikter. Siden formålet med prosjektet vårt var å bygge en ROV, forventet han å lære mye om design-, bygging- og innkjøps - prosesser. Dette er kunnskap

han tror mann ikke kan få uten å jobbe med et slikt prosjekt. Hans største håp var at han kunne utfordre seg selv og å ha det gøy med dette prosjektet.

Morten studerer elektronikk, med fordypning i nanoelektronikk og fotonikk, på fjerdeåret. Han har engasjert seg i diverse frivillige student organisasjoner. Det å starte opp et et så stort prosjekt som dette virket for han veldig interessant og spennende. Før han startet med faget EiT hadde han et blandet syn på faget, grunnet fortellinger andre. Han valgte derimot å gå inn med en positiv holdning, og med forhåpninger om å lære noe nytt og få utnyttet sine fagkunskaper i en praktisk sammenheng.

I forbindelse med EIT har gruppen bestemt seg for å etablere en organisasjon samt bygge en ROV. Prossensrapporten vil ta for seg hvordan prosesen har vært, og hvordan vi håndterte situasjoner med tiltak. Tiltakene vil bli sett i lys av teorien som finnes innenfor de situasjonene som tiltakene er ment mot.

DANIEL

Navn: Daniel Tran Litt om meg 4.års Materialteknologistudent med bachelor i maskin. Fordypningen min er materialutvikling og bruk. Jeg har engasjert meg med mye med studentprosjekter tidligere, og synes dette var en spennende mulighet for å få erfaring innen organisasjon og ledelse.

Mine forventninger til EiT og prosjektet. Store forventninger til EiT, så på det som en mulighet for å starte et prosjekt som kunne tilføre NTNU noe nytt og spennende.

Hva jeg har lært Ledelse, kommunikasjon, tverrfagligssamarbeid, Viktig å definere mål, klar ledelse og kommunikasjon for effektiv organisering.

Ledelse og kommunikasjon er tett relatert til hverandre. Viktig å kunne kommunisere. Men uten mål er det vanskelig å lede.

Mine utfordringer Ta ledelsen, gi tilbakemeldinger, struktur, delegering av oppgaver, kommunikasjon, definere mål og mangel på kunnskap.

Forbedringer

Alle skal skrive hver sin refleksjon:

HELGE

Helge presentasjon Hei

Jeg heter Helge Fylkesnes er 22 år og studerer materialteknologi. Før fjærdeårete valgte jeg fordypningen materialutvikling og bruk. Dette gir kunnskaper forskjellige blandt annet mekaniske og elektorkjemiske egenskaper til materialer. Jeg har hatt fag som omandler både metaller, kompositter og polymerer.

Jeg har ikke tidligere jobbet i en gruppe med et prosjekt som er så langtgående og omfattene som prosjektet vi skulle jobbe med i EiT. Derfor forventet jeg å lære en del om teamarbeid i løpet av semesteret. Jeg forventer å lære like mye om hvordan meg selv som jeg forventet å lære om å jobbe i team. Om meg selv forventer jeg å lære om blant annet hvordan jeg takkler stress og ansvar, men også om hvordan det er å jobbe med ting jeg i utgangspunktet hadde veldig lite kunnskap om. Jeg forventet å få bruke det jeg hadde lært på til nå på studiet på e ny måte. Om gruppearbeid forventet jeg lære om hvordan vi skulle håndtere konflikter, hvordan vi skulle ta avgjørelser og gennerelt sett hvordan et effektivt team skal samarbeide. Jeg hadde hørt fra før at det fort kunne bli større konflikter på gruppene i faget, men håpet selv at vi kunne unngå dette på vår gruppe. Siden vi i prosjektet vårt faktisk skulle bygge en ROV, forventet jeg å lære mye om design-, bygging- og innkjøps - prosesser. Dette er kunnskap jeg tror mann ikke kan få uten å jobbe med et slikt prosjekt. Men mitt største håp var at jeg kunne utfordre meg selv og til tider ha det gøy med dette prosjektet.

INTRODUKSJON

Kjetil er 23 år, og studere sitt fjerde år ved kybernetikk og robotikk med spesialisering innen navigasjon og fartøystyring.

Forventinger han hadde til faget var å hvordan han selv fungerer i et prosjekt, og hvordan han bli bedre til å kommunisere bedre med andre som ikke har samme fag bakgrunn som han selv. Han hadde som de resten av gruppen Byggelandsbyen som første valg for EIT, men i motsenting til de andre hadde han ikke søkt seg spesifikt inn på prosjektet.

I løpet av EIT har han lært å bli bedre til tverrfaglig kommunikasjon, og utfordringer knyttet til å finne praktiske løsninger på et teoretisk problem. Han har fått større innsikt i hvordan han arbeider i en gruppe. Han har en tendens til å bli veldig opptatt med det han holder på med. Har også funnet ut at det å stille og bli stilt kritiske spørsmål om det som en holder på med kan bidra til finne problemer som gruppen ikke er klar over.

Utfordringer han har møtt har vært knyttet til finne løsninger på faglige problemer, så vel som takle stress som kommer med et prosjekt av denne størrelsesordenen. En annen utfordring han har hatt er at han er den eneste i gruppen som vet noe om kontroll systemer, og hvordan et kontroll problem kan løses.

Han har blitt bedre til å ikke spore av i samtaller. Han har lært mer om programmering av en mikrokontroller, samt hvordan løse problemer med begrenset kunnskap om problemet. Han har lært mer om å reflektere over situasjoner som oppstår og diskuterer det med de andre i gruppen.

MORTEN

Navn: Morten Liland

Litt om meg: Jeg studerer elektronikk, med fordypning i nanoelektronikk og fotonikk, på fjerdeåret. Jeg har engasjert meg i diverse frivillige student organisasjoner. Det å starte opp et så stort prosjekt som dette virket for meg veldig interessant og spennende.

Forventninger til EiT og prosjektet Før jeg startet med faget EiT hadde jeg et blandet syn på faget, grunnet fortellinger andre. Jeg valgte derimot å gå inn med en positiv holdning, og med forhåpninger om å lære noe nytt og få utnyttet mine fagkunskaper i en prektisk sammenheng.

Hva har jeg fått ut av faget Jeg har lært om vanskelighetene med å samarbeide i tverrfaglige team, både med tanke på kommunikasjon, det å ta avgjørelser, og det å se helheten i et prosjekt før en avgjørelse tas. At det å sette seg konkrete mål er avgjørende både for fremgangen i prosjektet, og vanskelighetene ved å lede prosjektet har kommet tydelig frem i løpet av EiT.

Utfordringer Det har vært en utfordring å få, på plass en stryktur i arbeidet med prosess siden av faget, men har har fasiliteringen vært til stor hjelp.

GEEEEIR!

Navn: Geir Kulia Hvem er jeg? Jeg går i fjerde klasse som sivilingeniør i elektronikk. Fordypningen min er design av digitale systemer. Tidligere har jeg engasjert meg i studentprosjekter og organisasjoner så å bli med å lage en ny organisasjon er noe jeg synes var veldig spennende.

Hva har jeg lært? Forventningene til Eksperter i Team var høye. Ettersom jeg måtte skrive søknad om å bli med på gruppen forventer jeg også at det var en over gjennomsnittet engasjert gruppe. Det var aldri mangel på ambisjoner i gruppa, og i begynnelsen sto vi og stanget veldig med mange tanker, ideer, ting vi ville realisere og ingen penger. Det hjalp derfor enormt etter at vi fikk sponsorer som var interesserte i å satse på oss. Dette gjorde også at vi fikk et ekstra ansvar. Vi var ikke lengre bare ansvarlige for oss selv og faget, men også ovenfor sponsorene.

Å kombinere faget og organisasjonen var alltid en utfordring. Spesielt å ha rullerende roller var krevende for meg, siden det var vanskelig å vite hvem som hadde kontroll, og hvem man skulle henvise seg til om hva. Kommunikasjon internt i gruppa var også mer utfordrende enn jeg hadde trodd på forhånd.

INNEFFEKTIVE MØTER

Vi så fort at vi brukte mye tid på møter som ikke førte til en beslutning. De første to ladsbydagene gikk mye av tiden til møter. Vi opplevde at vi ikke greide å holde oss til et tema under diskusjoner og det var mye tid som gikk med på å diskutere saker som ikke hadde mye med EIT å gjøre. I løpet av møtene ble det ikke tatt mange beslutninger. Derfor måtte hver diskusjon tas flere ganger.

Målet for møtegjennomføringen er at gruppen skal komme til beslutninger uten å bruke lang tid. Beslutningene skal flest mulige medlemmer være enig i. Grunnen til at ting ikke fungerte under møte kan ha mange årsaker. Gruppen prøvde å ta tiltak for å motvirke flere av problemene som gruppen så i vår gjennomføring av møter.

Et av problemene var at vi manglet struktur på møtene. Med dette menes at vi ikke hadde noen plan om hva som skulle diskuteres under møtet og at vi ikke hadde noen plan om hvordan vi skulle gå fram for å ta beslutningene sammtidig som vi ikke greide å fastsette hvor mye tid møtet ville ta. Det at vi manglet plan om hva som skulle diskuteres på møtet var det største av disse problemene. Det som skjedde var at vi hadde møte bare for å ha møte og vi brukte mye av møtetiden på å diskutere hva som skulle diskuteres på møtet. Et annet problem med dette var at når vi fant noe som skulle diskuteres, hadde ingen tenkt over problemet og derfor visste ingen om det var et stort problem og det var behov for å diskutere det. Dette medførte at vi bare diskuterte for fylle opp møtet i stedet for å gjøre noe nyttig. Det var værst de første ladsbydagene. Da ble stort sett hele dagen fulgt opp med møter og diskusjoner. For å få vekk dette problemet satte gruppen igang et tiltak der hvert møte skulle ha en sakliste som alle gruppemedlemmene skulle se på før møtet startet. Det er møtelederen sit ansvare å sende ut denne slik. Etter dette tiltaket ble antall temaer som ble diskutert mindre og møtene ble av den grunn korter og mer effektive. Grunnen til dette var blandt annet at det ble enklere å se om gruppen burde diskutere temaene før møtene startet slik at vi unngikk en situasjon der vi diskuterte et tema i lang tid og kom etter hvert til konklusjonen at dette ikke var et tema som var verdt å ta opp i plenum. Noe som deffinerte møtene de første dagene. Cohen(++ Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quali-

ty <http://psycnet.apa.org/journals/gdn/15/1/90.pdf>) kommer fram til at det å publisere en møteplan før møtet gjennomføres og at alle deltakerne ser gjennom den, har positiv effekt på møtegjennomføringen. dette stemmer godt overens med gruppes erfaring.

Det at vi ikke visste hvordan vi skulle gå fram for å ta beslutninger. Gjorde at beslutninger ikke ble tatt og når beslutninger ble tatt ble de av og til ikke fulgt opp. I teamkontrakten ble det avtalt, i denne sammenhengen, at beslutninger skulle tas med flertallsbestemmelse, men gruppen hadde ikke diskutert noe om hvor lenge en diskusjon skulle foregå før mann skulle ta en beslutning og om folk kunne skjære gjennom og si at vi hadde diskutert alle sidene ved problemet og det var på tide å ta en beslutning. En annen ting som kan ha ført til dette er at folk ikke følte ansvar for at møtet skulle føre frem og ansvar for at beslutningene skulle følges opp. Dette problemet mente gruppen ville løse seg selv ved at gruppen ble mer kjent med hverandre og samholdet økte og at medlemen i gruppen var obs på problemet. I følge Leana(A Partial Test of Janis' Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making <http://jom.sagepub.com/content/11/1/5.short>) vil medlemene i en gruppe med godt samhold være mer direkte i hvordan de diskuterer temaer og ikke sensurere seg selv under diskusjonen. Dette vil medføre at gruppemedlemene ikke var redde for å komme med forslag til beslutninger og tiltak og vil være sikrere på sine egne forslag. En situasjon der forslag til tiltak blir diskutert mer fritt vil gi raskere og bedre beslutningsprosess, enn en situasjon der bare problemene blir diskutert, som var situasjonen i starten. Dessuten vil en gruppe der flest personer er involvert i beslutningsprosessen ifølge Schwarz(kompendium) være mer effektive. Da vil de fleste medlemen føle seg mer forpliktet til beslutningene og gruppen vil i følge teorien være mer effektiv.

Det å ha møteleder var et av punktene på teamkontrakten. Dette ble ikke fulgt opp første landsbydag etter teamkontrakten ble skrevet. Dette ble gruppen oppmerksom på da vi evaluerte dagen og vi bestemte oss for å skaffe en møteleder til neste møte. Det neste møtet ikke veldig mye bedre selv om gruppen hadde en møteleder. Problemet her kan ha vært at gruppen ikke hadde definert oppgaver til møtelederen og at medlemene i gruppen som ikke hadde fått rollen som møteleder, forventet at møtelederen alene skulle sørge for at møtene blir bedre. Susan Wheelan(Kompendium) skriver at effektive team-medlemmer har i oppgave å ta ansvar for fasillitering i stedet for å skylde på lederen. Rollene møtelederen har består av å lage liste over ting som skal diskuteres under møtet og å sørge for at alle får denne før møtet startet, sette av tidsbruk til møtet og å sørge for at dette blir fulgt opp og å styre ordet hvis det er behov for det. Etter at disse oppgavene ble deffinert ble ledelsen under møtet vesentlig bedre.

KOMUNIKASJON

Det ble gjort mange vedtak i løpet av prosjektet, men ofte var det manglende vilje til å følge opp tiltakene. Et eksempel på dette var hvordan intern kommunikasjon skulle gjennomføres. Det ble opprettet en midlertidig Facebook-gruppe første dag av prosjektet for uformell kommunikasjon. Morten og Geir hadde tidligere god erfaring med Slack og Trello i større prosjekter, og anbefalte gruppe å ta dette i bruk. Det ble gjort et vedtak på å ta i bruk Slack for offisiell kommunikasjon og diskusjoner.

Slack fungerer slik at man har mange tråder der hver tråd har sitt tema. Dette gir fordelene at man kan snakke åpent med mange tråder samtidig. Den har også god integrering mot Google Drive og andre plattformer som er hensiktsmessige å bruke i et stort prosjekt. Dette er funksjonalitet som Facebook i stor grad mangler. Slack er også gratis og har også god integrering imot alle plattformer.

Selv om gruppen gjorde et vedtak om å bruke Slack fortsatte man å spre informasjon via Facebook. Dette var ikke bare et problem fordi Facebook ikke har i nærheten av funksjonaliteten eller integreringen til Slack, men hovedsakelig fordi Morten ikke sjekket Facebooken sin ofte, og mistet derfor viktig informasjon. Dette var ikke hans feil, men heller resten av gruppa som brukte en kanal som ikke var vedtatt. Det ble heller ikke noe godt system i informasjonen som ble gitt ut og my informasjon forsvant underveis. Dette er en av grunnene til at det ble brukt mye tid på møtene til å orientere, og man hadde i liten grad oversikt over hvem som gjorde hva eller den overordnede planen for prosjektet. Dette var også en av flere grunner til at møtene ble langdradde, som er beskrevet i kapittel (HELGE). Å få alle over på samme kommunikasjonskanal, og sørge for at alle har relevant informasjon er noe som er essensielt for å oppnå gode resultater for et gruppearbeid [Kommunikasjon].

Det ble tidlig klart at dette var et problem, men ingen tok på seg ansvaret for å løse problemet eller tok eierskap til løsningen. Dette er antagelig fordi vi hadde rullerende leder, med uklare ansvarsområder, som beskrevet i kapittel (DANIEL).

En annen faktor som var med å forsterke problemet var at vi ikke kjente hverandre for godt i begynnelsen. Dette gjorde at tilbakemeldingene ofte var vage og det faktiske budskapet var tidvis godt inn-

pakket. Etter hvert som vi ble bedre kjent, og så hvordan hvert gruppe-medlem håndterte tilbakemeldinger og kritikk ble det også lettere for gruppemedlemmer å påpeke og korrigere ovenfor dem som ikke fulgte opp vedtak.

Problemet vedvarte, og ble ført løst etter Daniel ble valgt til fast leder. Han gav Geir ansvar om å tvinge alle over på epost. Denne løsningen ble valgt fordi gruppa var vant til å bruke mediet, og alle hadde gitt opp ideen om å få alle på Slack. Geir fikk nå eierskap til beslutningen og ansvar for at den ble gjennomført. Denne løsningen var noe vi ble enige om etter å ha lest om løsningen i [Eierskap til løsning]. Epostlister ble opprettet og alle gruppemedlemmer som ikke svarte på mail, eller distribuerte viktig informasjon via Facebook eller andre uformelle kanaler. Epost er også veldig effektivt til gi riktig informasjon til kun dem det gjelder.

Denne løsningen var ikke perfekt og problemet med at det var vanskelig å holde oversikt over prosjektet vedvarte. Daniel tok derfor initiativ til at alle måtte dokumentere alt de gjorde, og hadde planer om å gjøre, på Google Drive.

Alt ble laget i et Google Sheet der alle planene ble fylt inn, og Daniel fulgte opp og sørget for at dokumentet hele tiden var oppdatert. Selv om det tok tid å få en endelig løsning har den fungert relativt godt. Etter flere samtaler med Spark NTNU har vi blitt guidet til å gå over på en plattform som har støtte for en større organisasjon. Vi ser også at dette er nødvendig, og blitt anbefalt å bruke Trello for å fordele oppgaver, og se hva som er gjort ferdig. Det blir da viktig å ta med seg erfaringene som har blitt gjort når en slik overgang skal gjøres til neste år.

Bibliografi Kommunikasjon - Rethinking internal communication: a stakeholder approach (<http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2009/08/internal-communication-Welch-and-Jackson.pdf>)

Eierskap til løsning - <http://www.uwex.edu/ces/pdande/planning/pdf/teamwrk.p>

MØTER OG ROM

Vi så fort at vi brukte mye tid på møter som ikke førte til en beslutning. De første to ladsbydagene gikk mye av tiden til møter. Vi opplevde at vi ikke greide å holde oss til et tema under diskusjoner og det var mye tid som gikk med på å diskutere saker som ikke hadde mye med EIT å gjøre. I løpet av møtene ble det ikke tatt mange beslutninger. Derfor måtte hver diskusjon tas flere ganger.

Målet for møtegjennomføringen er at gruppen skal komme til beslutninger uten å bruke lang tid. Beslutningene skal flest mulige medlemmer være enig i. Grunnen til at ting ikke fungerte under møte kan ha mange årsaker. Gruppen prøvde å ta tiltak for å motvirke flere av problemene som gruppen så i vår gjennomføring av møter.

Et av problemene var at vi manglet struktur på møtene. Med dette menes at vi ikke hadde noen plan om hva som skulle diskuteres under møtet og at vi ikke hadde noen plan om hvordan vi skulle gå fram for å ta beslutningene sammtidig som vi ikke greide å fastsette hvor mye tid møtet ville ta. Det at vi manglet plan om hva som skulle diskuteres på møtet var det største av disse problemene. Det som skjedde var at vi hadde møte bare for å ha møte og vi brukte mye av møtetiden på å diskutere hva som skulle diskuteres på møtet. Et annet problem med dette var at når vi fant noe som skulle diskuteres, hadde ingen tenkt over problemet og derfor visste ingen om det var et stort problem og det var behov for å diskutere det. Dette medførte at vi bare diskuterte for fylle opp møtet i stedet for å gjøre noe nyttig. Det var verst de første ladsbydagene. Da ble stort sett hele dagen fulgt opp med møter og diskusjoner. For å få vekk dette problemet satte gruppen igang et tiltak der hvert møte skulle ha en sakliste som alle gruppemedlemmene skulle se på før møtet startet. Det er møtelederen sit ansvar å sende ut denne slik. Etter dette tiltaket ble antall temaer som ble diskutert mindre og møtene ble av den grunn korter og mer effektive. Grunnen til dette var blandt annet at det ble enklere å se om gruppen burde diskutere temaene før møtene startet slik at vi unngikk en situasjon der vi diskuterte et tema i lang tid og kom etter hvert til konklusjonen at dette ikke var et tema som var verdt å ta opp i plenum. Noe som deffinerte møtene de første dagene. Cohen(++ Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality <http://psycnet.apa.org/journals/gdn/15/1/90.pdf>) kommer fram

til at det å publisere en møteplan før møtet gjennomføres og at alle deltakerne ser gjennom den, har positiv effekt på møtegjennomføringen. dette stemmer godt overens med gruppes erfaring.

Det at vi ikke visste hvordan vi skulle gå fram for å ta beslutninger. Gjorde at beslutninger ikke ble tatt og når beslutninger ble tatt ble de av og til ikke fulgt opp. I teamkontrakten ble det avtalt, i denne sammenhengen, at beslutninger skulle tas med flertallsbestemmelse, men gruppen hadde ikke diskutert noe om hvor lenge en diskusjon skulle foregå før mann skulle ta en beslutning og om folk kunne skjære gjennom og si at vi hadde diskutert alle sidene ved problemet og det var på tide å ta en beslutning. En annen ting som kan ha ført til dette er at folk ikke følte ansvar for at møtet skulle føre frem og ansvar for at beslutningene skulle følges opp. Dette problemet mente gruppen ville løse seg selv ved at gruppen ble mer kjent med hverandre og samholdet økte og at medlemen i gruppen var obs på problemet. I følge Leana(A Partial Test of Janis' Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making <http://jom.sagepub.com/content/11/1/5.short>) vil medlemene i en gruppe med godt samhold være mer direkte i hvordan de diskuterer temaer og ikke sensurere seg selv under diskusjonen. Dette vil medføre at gruppemedlemene ikke var redde for å komme med forslag til beslutninger og tiltak og vil være sikrere på sine egne forslag. En situasjon der forslag til tiltak blir diskutert mer fritt vil gi raskere og bedre beslutningsprosess, enn en situasjon der bare problemene blir diskutert, som var situasjonen i starten. Dessuten vil en gruppe der flest personer er involvert i beslutningsprosessen ifølge Schwarz(kompendium) være mer effektive. Da vil de fleste medlemen føle seg mer forpliktet til beslutningene og gruppen vil i følge teorien være mer effektiv.

Det å ha møteleder var et av punktene på teamkontrakten. Dette ble ikke fulgt opp første landsbydag etter teamkontrakten ble skrevet. Dette ble gruppen oppmerksom på da vi evaluerte dagen og vi bestemte oss for å skaffe en møteleder til neste møte. Det neste møtet ikke veldig mye bedre selv om gruppen hadde en møteleder. Problemet her kan ha vært at gruppen ikke hadde definert oppgaver til møtelederen og at medlemene i gruppen som ikke hadde fått rollen som møteleder, forventet at møtelederen alene skulle sørge for at møtene blir bedre. Susan Wheelan(Kompendium) skriver at effektive team-medlemmer har i oppgave å ta ansvar for fasilitering i stedet for å skylde på lederen. Rollene møtelederen har består av å lage liste over ting som skal diskuteres under møtet og å sørge for at alle får denne før møtet startet, sette av tidsbruk til møtet og å sørge for at dette blir fulgt opp og å styre ordet hvis det er behov for det. Etter at disse oppgavene ble deffinert ble ledelsen under møtet vesentlig bedre.

INTRODUKSJON

Mangel på lederskap Situasjon: De første EiT dagene etter at samarbeidsavtalen var skrevet, byttet vi hver landsbydag på hvem som skulle ha ansvaret for å lede gruppa. Dette gjorde vi for å at skulle få prøve seg i ulike roller og utforske komfortsonen sin, som er et av læringsmålene til EiT. Vi hadde også gått gjennom en personlighetstest for å bevisstgjøre hvilke roller hver av gruppemedlemmene hadde, men resultatet fra denne testen tok vi med en håndfull neve salt.

Det tydelig frem at vi manglet en klar leder og ambisjonsmål da vi skulle prøve å finne en fellesløsning på design av roboten. Ettersom vi byttet leder for hver landsbydag endret også målene seg og det hadde ikke blitt presisert i samarbeidsavtalen hvilken funksjon eller krav roboten skulle oppfylle. For å få en effektiv gruppe må gruppen nå sine mål ved å formulere målene godt og ha mål som angår alle medlemmene (JJ kap 1). Gruppen hadde derfor vanskeligheter med å ta en rask og konkret beslutning.

Siden gruppen hadde lite erfaring med å bygge slike avanserte ting tidligere begynte alle bare å jobbe i hver sin ende uten å ha en klar framgangsmåte eller et felles mål å jobbe mot. Et eksempel på dette var da vi begynte å programmere før vi hadde blitt enige om hvilken plattform vi skulle bruke først. En effektiv problemløsningsprosess bør oppfylle to kriterier: Gruppen bruker en systematisk fremgangsmetode som passer med problemet den vil løse, og alle medlemmene fokuserer på samme steg i prosessen samtidig (Schwarz, 2002a). Her var gruppen altså ikke effektive og gruppen opplevde situasjonen som krevende og kaotisk. Noe som til tider førte til tydelig frustrasjon og lav gruppemoral.

Refleksjoner/teori En grunn til at gruppen hadde vansker med å ta raske beslutninger kan ha vært fordi det var veldig tidlig i gruppearbeidet og det manglet en tydelig leder. Vi kjente ikke hverandre så godt enda, og var usikre og redde for å tråkke på hverandre i gruppen. Dette kjennetegner det som blir kalt for forming stage ifølge (Tuckman).

For effektive grupper er det viktig å ha klare mål og definerte roller (Schwarz-kap-2), og det var under en samtale med fasilitator som påpekte at vi manglet en leder i gruppen. Gruppen reflekterte videre på det som hadde blitt påpekt, og konkluderte med at lederrollen

ikke var definert godt nok. Siden det var Daniel som hadde startet prosjektet og de andre måtte søke seg inn var det naturlig å velge Daniel som leder etter denne samtalen. Storming - Tuckman

Ettersom gruppen ble bedre kjent med hverandre og rollene til hvert medlem ble klarere Norming (Tuckman). Ble det enklere å ta en konkret beslutning, og fordele ansvarsområder i gruppa. Arbeidsflyten og samarbeidet i gruppen bedret seg betydelig etter hvert som gruppa ble mer komfortable i rollene som var satt og Daniel i lederrollen. For eksempel ble morgenmøtene kortere og mer effektive og gruppemoralen var mye høyere enn tidligere. Det var god motivasjonen for gruppen at det nå var klarere rammer satt for prosjektet og moralen i gruppa var mye høyere.

Selv om gruppen nå var mer klar over hva som skulle gjøres, var gruppemedlemmene til tider fortsatt avhengig av at leder viste vei og delegerte ut oppgaver som skulle gjøres Performing (Tuckman). Dette var noe gruppen kanskje slet mest gjennom hele prosjektet, og delegering av oppgaver og ansvarsområder fra leder kunne derfor vært bedre. Dette mener vi er viktig å ta med videre til senere gruppearbeid eller prosjekt. For selv om rollene og ansvarsområdene er satt, må en hele tiden passe på at alle får oppgaver som passer dem best. I følge Wheelan (2009) så vil gruppens prestasjoner lide når medlemmer blir tillagt roller eller oppgaver som ikke er passende.

Aksjoner For å gjøre det enklere for leder å vite hva resten av gruppa syntes, hadde vi etter hver EiT dag positive og negative tilbakemeldinger på lederstil. Vi sørget videre for at rollen til leder hele tiden var klar og hva slags ansvarsområder han skulle ha. Vi fant ut at det var lurt at Lederen kunne delegere oppgaver videre ettersom det passet for å minske stresset og det var han som skulle lede morgenmøter og sende ut sakliste for å informere alle.

Vi ser at vi fortsatt har mye vi kan bli bedre på. Leder bør være strengere i å sette av tid til oppgaver og være mer bestemt i ledelsen for å få mer gjennomslag i beslutningene. Det må også tydeliggjøres for gruppa hva planen er å delegere oppgaver som er passende. Det kan være lurt å ha en dialog mellom leder og hver enkelt gruppemedlem å få frem klarheter. Leder kan være bedre på å gi ærlige og konstruktive tilbakemeldinger som ikke er pakket inn i søte ord.

Fra denne situasjonen har vi lært at det å ha flere ledere fungerer dårlig. Det skaper for mye kollektiv ansvar, noe som fører til mindre sannsynlighet for ansvarsfølelse for den enkelte gruppemedlem. For fremtidige og større prosjekt bør leder kun fokusere på å lede og ha overordnet ansvar for at ting blir gjort. Vi har lært at det å bli kjent med en ny gruppe mennesker hvor medlemmene var litt varsomme ovenfor hverandre, Tuckman (1965, i Johnson & Johnson, 2006) kaller forming stage, som er en fase med usikkerhet i gruppen hvor medlemmene gjør seg kjent med reglene innad i gruppen og sin egen rolle. Vi fikk sett hvordan vi taklet tidspress i et prosjekt hvor det var

veldig forskjellig sammensatt gruppe. Vi følte behovet for å ha en klar leder som kunne ta beslutninger når gruppen ikke var enige og ikke kom seg framover. Lederen er en nøkkelrolle i en effektiv gruppe og det er viktig at medlemmene er klar over hva den innebærer og at de støtter den (Schwarz, 2002a). Vi oppdaget også at selv om det er tidspress i et kompleks prosjekt er det alltid viktig at lederen hele tiden koordinerer og sørger for at alle medlemmene forstår situasjonen og oppgavene som skal løses. Det kan spare mye tid og frustrasjon underveis. Det kan være nyttig å tenke litt hver for seg først, i stedet for en rotete idémyldring. Vi ser for oss at å ha litt tid med egne tanker kan hjelpe til å få bedre ideer, fordi man ikke blir forstyrret av de andre forslagene som kommer kontinuerlig. Dette var noe vi gjorde i de fleste beslutningsprosesser siden, noe vi følte bidro veldig positivt. Det vi lærte av denne situasjonen ønsket vi å ta med oss videre gjennom dette gruppearbeidet, spesielt behovet for en litt tydeligere lederrolle. Vi hadde utnevnt en leder, men ikke tydeliggjort ansvaret til denne rollen. For å gjøre det lettere for lederen definerte vi dermed rollen tydeligere og ble enige i hva det innebar å ta ansvar for å lede gruppen videre, og ta beslutninger når vi ikke kom til enighet.

11.0.1 en TING til

Viktigheten av å ha en leder
Situasjon: Tidlig inn i EiT opplegget gikk vi gjennom en personlighetstest for å bevisstgjøre hvilke roller hver av gruppemedlemmene hadde. Fordi vi ikke kjente hverandre så og ikke stolte helt på resultatene fra personlighetstesten, ble det bestemt å rullere på hvem som skulle ha lederrollen. Dette var for å finne den som passet best til å lede gruppa.

Det var ulike oppfatninger om hvordan arbeidet burde gjøres og hva vi ønsket å oppnå, noe som førte til at gruppa ikke klarte å komme frem til noen konkrete beslutninger. Det kom mange gode forslag til tiltak under morgenmøtene, men det manglet alltid en beslutning. Dette resulterte i at vi bare begynte å jobbe i hver vår ende uten å ha en klar framgangsmåte eller et felles mål å jobbe mot. Vi opplevde situasjonen som kaotisk og det var til tider tydelig frustrasjon gruppen.

Det var mye arbeid med ting som ikke var nødvendig fordi vi ikke klarte å identifisere problemet.

Daniel tok på seg etter hvert leder rollen.

Vi klarte for eksempel ikke å komme til enighet om en helhetlig løsning av design på ROven.

Teori (Tuckmans fasemodell) En effektiv problemløsningsprosess bør oppfylle to kriterier: Gruppen bruker en systematisk fremgangsmetode som passer med problemet den vil løse, og alle medlemmene fokuserer på samme steg i prosessen samtidig (Schwarz, 2002a).

Refleksjoner Problemer: Dårlig ledelse, ansvarsfølelse, delegering av oppgaver, komme til helhetlige løsninger og overordnet situasjons-

blikk, avsporinger. Ustrukturert, ikke klart hva som er planlagt. Uenigheter om tidsbruk og holde seg til avsatt tid på oppgaver. For mye kollektiv ansvar og det funker dårlig med mange ledere. For effektive grupper er det viktig å ha klare og definerte roller (Schwarz-kap-2). Dette var noe vi manglet i form av at lederrollen ikke var definert.

Under en samtale med en av fasilitatorene kom det tydelig fram, at vår gruppe ikke hadde en samlet misjon, visjon eller et definert mål under samarbeidstalen. Noe som var grunnen til at gruppearbeidet ikke ble effektivt (Schwarz-kap-2). Hva som skulle gjøres med EiT og hva som skulle gjøres med organisasjonen ble ikke tydelig skilt fra hverandre.

Med rullerende lederskap virket det som om målet endret seg hele tiden fordi det var ikke samstemte og definerte mål.

En må ta ansvar for å styre gruppen mot målet Skapte mangel på rutine under morgenmøter.

Forbedringspotensialer: Leder kan være bedre på å gi tilbakemeldinger. Være mindre forsiktig og mer bestemt i ledelsen. Lederrollen bør kun fokusere på å lede og ha overordnet ansvar for at ting blir gjort. Vi er ikke god på å sette tidsrammer. snakker kanskje litt for snilt med hverander, må muligens være strengere i ledelsestil for å få mer gjennomslag i beslutningene. Gruppen bør bli flinkere til å gi leder tilbakemeldinger. Lederen må bli flinkere til å følge opp at ting blir gjort.

Aksjoner (Tiltak) Ved EiT dag 6 bestemte vi oss for å ha en fast leder, dette bedret arbeidsflyten og samarbeidet i gruppen betydelig. Lederen lager sesjonsplan og dirigerer møtet for å bedre flyt og effektivitet. Forslag om å sende ut møteagenda i god tid slik at alle kan komme forberedt til møtet og komme med evt. forslag til endringer i møteplan osv. For å gjøre det lettere for lederen definerte vi ansvarsoppgaver som skulle utføres. Eksempel på dette var å planlegge møter, skrive sakliste, komme med tilbakemeldinger på oppgaver, stille kritiske spørsmål. Gjorde det enklere for Daniel å formidle planer til resten av gruppa ved bruk av mail. Men alle må fortsatt bli flinkere til å sjekke mail for informasjon som blir sendt ut. For å gjøre det lettere for lederen hadde vi etter hver EiT dag tilbakemelding på lederstilen. Hver enkelt skulle skrive ned sine mål og så diskutere det felles.

Problemer: Dårlig ledelse, ansvarsfølelse, delegering av oppgaver, komme til helhetlige løsninger og overordnet situasjonsblikk, mangel på fremdriftsplan. Sliter med avgjørelser i gruppen. Bedre på å gjøre beslutninger. Ikke konkret mål. Iverksette tiltak som har blitt foreslått.

Forbedringspotensialer:

Evaluerings Gruppens arbeidsflyt endret seg betydelig etter at vi gikk over til å ha en leder. Vi synes at samarbeidet forbedret seg. Bedre til å planlegge og delegere oppgaver.