

Vortex NTNU Prosessrapport

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

27. april 2015

INNLEDNING

Vi er fem studenter som har jobbet sammen gjennom dette semesteret i forbindelse med EIT(TTK4850), byggelandsbyent for å etablere en studentorganisasjon samt bygge en fjernstyrt undervannsrobot.

Vi kommer alle fra fire forskjellige studieretninger, vi har ulike erfaringer med gruppearbeid og ulik personlig kompetanse.

Denne rapporten skal fortelle noe om hvilke forventinger hver enkelt hadde før vi begynte, hvordan vi som gruppe har utviklet oss og hva vi har erfart og lært både om oss selv i grupper og generelt om ulike gruppeprosesser som har oppstått underveis. Vi vil også vise hvordan vi har greid å kombinere og utnytte den ulike kompetansen, både faglig og personlig, til hver enkelt i gruppen.

Dette gjør vi ved først å begynne med individuelle presentasjoner av hver enkelt i gruppen. Deretter vil vi beskrive tre ulike situasjoner og diskutere rundt de prosessene som oppstod da. Her kobler vi det sammen med teori om gruppedynamikk og refleksjoner om hvorfor situasjonene oppstod og endte slik de gjorde.

Som en avslutning på rapporten vil vi inkludere en felles gruppe-refleksjon som ser på hvordan gruppen utviklet seg underveis i arbeidet.

PERSONLIGE REFLEKSJONER

Vi kommer alle fra fem forskjellige studieretninger, vi har ulike erfaringer med gruppearbeid og ulike personlig kompetanse.

Denne rapporten skal fortelle noe om hvilke forventninger hver enkelt hadde før vi begynte, hvordan vi som gruppe har utviklet oss og hva vi har erfart og lært både om oss selv i grupper og generelt om ulike gruppeprosesser som har oppstått underveis.

DANIEL

Daniel er 4.års materialteknologistudent med fordypning i materialutvikling og bruk. Han har også en bachelor i maskin som bakgrunn. Tidligere har han engasjert seg mye med studentprosjekter og frivillig arbeid, og synes dette var en spennende mulighet for å få erfaring innen organisasjon og ledelse.

Allerede før EiT hadde han planer om å starte et studentprosjekt og hadde derfor store forventninger når det kom til EiT og kombinere det sammen med muligheten for å starte et prosjekt som kunne tilføre NTNU noe nytt og spennende.

Daniel har i løpet av EiT lært mye om vanskelighetene med å samarbeide i tverrfaglige team, spesielt utfordringer knyttet til oppstarten av et prosjekt og unge organisasjoner. Han har fått større innsikt i hvordan han arbeider i en gruppe. Han har en tendens til å prøve og gjøre alt selv, men har utover prosjektet funnet ut at det å delegerer oppgaver og spørre om hjelp når han sitter fast, kan redusere mye av stresset han føler. Samtidig som det gir andre gruppemedlemmer mer tilhørighet til gruppen når han delegerer de viktige oppgaver.

Utfordringer han har møtt har vært knyttet til å finne løsninger på faglige problemer, så vel som takle stresset og ansvaret som kommer med lederrollen i prosjekt av denne størrelsesordenen. En annen utfordring han har hatt er at han har en tendens til å være snill og forsiktig i måten han leder på, dette er gjenspeiler de innpakkede tilbakemeldingene som gruppa har fått. Han har senere innsett at dette ikke er bra og har derfor blitt mer oppmerksom på hvordan han gir klare og mindre innpakket tilbakemeldinger.

Han har blitt bedre til å ta ledelsen under møter og delegerer oppgaver. Han har lært mer om å se helheten i et prosjekt, samt hvordan løse problemer med begrenset kunnskap om problemet. Han sitt viktigheten og nytten av å reflektere over situasjoner som oppstår og diskutere det med de andre i gruppen. Daniel påpeker at det har vært en stor utfordring for gruppa å bli enig om et konkret mål i starten og at det til tider har vært vanskelig å få alle med på samme steg i prosessen av arbeidet. Men her har landsbyleder og fasilitatorteamet vært til stor hjelp underveis. Daniel har sett på dette som en uvurderlig erfaring og selv om han har blitt mer komfortabel og bedre i lederrollen, kan han fortsatt bli bedre.

HELGE

Helge er 4.års materialteknologistudent med fordypning i materialutvikling og bruk og har mye kunnskap om alt som omandler både metaller, kompositter og polymerer. Han har tidligere ikke jobbet i en gruppe med et prosjekt som er av så omfattene karakter som EiT.

Helge forventet å lære like mye om seg selv som han kommer å lære om å jobbe i et team. Han forventer å få innsikt i hvordan han selv takler stress og ansvar, men også hvordan det er å jobbe med ting som han før EIT prosjektet hadde veldig lite kunnskap om. I tillegg forventer han å få bruke det han tidligere har lært i løpet av studiet til noe mer praktisk. Om gruppearbeid forventer han å lære om hvordan et effektivt team skal håndtere konflikter, hvordan det skal ta avgjørelser og generelt sett hvordan et effektivt team skal samarbeide. Han hadde hørt rykter om at det kunne bli store konflikter i en EIT Gruppe, men han håper at gruppen unngår dette.

Han valgte byggelandsbyen for å utfordre seg selv og lære seg om design-, byggin- og innkjøps-prosesser. Han mener dette er kunnskap en kun kan få gjennom et praktisk prosjekt som dette og samtidig var det sosialt og gøy.

Utfordringene han møtte var mest knyttet til hvordan effektiviteten i gruppa kan forbedres. Han lærte mer om hvordan han selv kan ta ansvar for at møter blir mer effektive og har blitt bedre til å oppdage problemer og forbedringsområder en gruppe har når det gjelder effektivitet. Selv om han mener at han burde være flinkere til å påpeke disse problemene over for de andre i gruppen.

Helge hadde fra før ikke noe erfaring i å være med i å danne en studentorganisasjon og lærte fort at det var mer arbeid enn han hadde forventet. Siden han ikke viste hvordan man går frem i opprettelsesfasen av en organisasjon, håpet han at de andre gruppemedlemmene skulle ta ansvar for det som skulle gjøres. Dette har han lært var feil innstilling, siden de andre i gruppen også var nye på dette området. Han merket derfor at gruppen manglet overliggende plan. Etter å ha vært med i dette prosjektet har Helge fått en god del mer kunnskap om prosjektplanlegging i denne typen prosjekter og han føler at prosjektet ville være en god del enklere hvis gruppen skulle gjøre det på nytt.

KJETIL

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 se 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 resten av de andre i 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. Gruppa er dermed sterkt avhengig av løsningene hans, og mener at dette kan være en svakhet siden de andre gruppemedlemmene ikke kan motargumentere løsningene han kommer med.

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

Morten studerer elektronikk, med fordypning i nanoelektronikk og fotonikk, på fjerdeåret. Han har engasjert seg i diverse frivillige studentorgansisasjoner i løpet av studietiden sin på NTNU, men synes det er var veldig interessant og spennende å starte opp et et så stort prosjekt som Vortex NTNU.

Allerede før Morten startet med faget EiT hadde han et blandet syn på faget, dette var på grunn av fortellinger fra andre studenter som hadde hatt faget tidligere. 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.

Morten mener han 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.

Morten påpeker at det har vært en stor utfordring å få på plass en struktur i arbeidet med prosess siden av faget, men at fasilitator-teamet har vært til stor hjelp.

GEIR

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 ham at det å lage en ny organisasjon er noe han synes var veldig spennende og lærerikt.

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 landsbydagene 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 landsbydagene. 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 sitt 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 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 medlemene 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.

KOMMUNIKASJON

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.

MANGEL PÅ LEDERSKAP

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.

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, og var usikre og redde for å trække 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.

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 saksliste 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 and 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.

12

VURDERING AV BESLUTNINGSPROSESSEN
