



2023

Student i Eksperter i team

# Refleksjonsbok



## Hvordan bruke boka?



### Refleksjon og læringsformen i EiT (s. 4-7)

- **Relevans:** Gode refleksjoner er sentralt i erfaringslæring (EiT's læringsform) og helt avgjørende for å oppnå læringsmålene i EiT.
- **Vi anbefaler** at dere leser dette i løpet av de første landsbydagene slik at dere blir kjent med det pedagogiske grunnlaget for emnet.



### Refleksjonsskriving (s. 8-11)

- **Relevans:** Innføring i refleksjonsskriving. Refleksjonsskriving er sentralt i prosessrapporten, som utgjør 50 % av karakteren i emnet.
- **Vi anbefaler** at dere kommer i gang med å skrive ned deres refleksjoner over samarbeidet i gruppa, så fort som mulig!



### Fasilitering - hjelp til selvhjelp (s. 12-17)

- **Relevans:** Refleksjonsarbeidet i EiT stimuleres i stor grad av fasilitering.
- **Vi anbefaler** at dere leser disse sidene i løpet av de første landsbydagene for å få en forståelse av fasilitering og lærings-assistentenes rolle.



### Refleksjon over tilbakemeldinger (s. 18-20)

- **Relevans:** Å kunne gi og ta imot tilbakemeldinger er et læringsmål i EiT.
- **Vi anbefaler** at dere leser disse sidene før dere gjennomfører en tilbakemeldingsøvelse.



### Refleksjon over roller (s. 21-24)

- **Relevans:** Her presenteres ulike roller som kan være et godt utgangspunkt for refleksjon i gruppa.
- **Vi anbefaler** at dere reflekterer over disse rollene med hensyn på deres egen gruppe, gjerne i løpet av arbeidsfasen. Vår erfaring er at dette gir mye bedre refleksjoner enn å ta personlighetstester.



### Råd til skriving av personlige refleksjoner (s. 25)

- **Relevans:** Veiledning i skriving av personlige refleksjoner.
- **Vi anbefaler** at du leser denne når du skal skrive personlige refleksjoner, spesielt i oppstarten av EiT.

**Redaktør:** Bjørn Sortland. **Idé og utvikling:** Nina Haugland Andersen og Tove Bredesen Søyland.  
**Grafisk utforming:** Nina Haugland Andersen. **Utgiver:** NTNU, Trondheim.  
Utfyllende liste over bidragsytere og referanseliste finnes bakerst i boka.

## Kunnskap for en bedre verden

Velkommen som ekspert i team!

Som NTNU-student arbeider du for å bli ekspert på ditt eget fagområde. Studiet stiller krav om å knekke kunnskapskoder og tilegne seg ny viten.

I Ekspertes i team (EiT) skal du møte utfordringen med å dele den kunnskapen du har med andre, og bruke både din egen og de andres kompetanse til å løse oppgaver i fellesskap. Med andre ord: Det handler om relasjonskompetanse, om evne til samarbeid og om å spille hverandre gode.

Det moderne arbeidslivet etterspør nettopp disse ferdighetene. Løsningen på komplekse problemstillinger og oppgaver ligger sjelden innenfor én fagdisiplin. Effektivt, tverrfaglig samarbeid er en forutsetning for å lykkes.

Ekspertes i team ble opprettet i 2001. Bakgrunnen var et ønske fra næringslivet om at studentene burde få erfaring i å samarbeide med mennesker med en annen fagbakgrunn enn dem selv, og få trening i å bruke sin fagkompetanse for å løse komplekse oppgaver. NTNU har med EiT utviklet et unikt emne hvor masterstudentene arbeider tett i team, satt sammen på tvers av studieprogram og fakultet. Nå, mer enn 20 år etter at EiT ble etablert, er disse ferdighetene mer etterspurt enn noen gang i så vel offentlig sektor som i næringslivet. De er en viktig del av det kvalitetsstempelet som et vitnemål fra NTNU skal være.

Vårt mål som læringsinstitusjon er å gi dere kunnskap og verktøy som vil gjøre dere i stand til å ta tak i de mest utfordrende problemstillingene verdenssamfunnet står overfor. Som det heter i NTNUs visjon: Kunnskap for en bedre verden.

Lykke til med krevende og spennende utfordringer i samarbeid!  
Lykke til med EiT våren 2023.

  
Rektor

# Refleksjon

## – en forutsetning for læring i EiT

Kjære EiT-student,

Hensikten med Eksperter i team er at du lærer mer om forutsetningene for godt samarbeid og om hvordan du kan bidra til dette i tverrfaglige grupper. Slik dyktiggjøring oppnås på ulike måter. En av dem er å videreutvikle din selvinnsikt, men også din evne til å sette ord på egne og andres bidrag og dessuten forstå samspillet i gruppen du er en del av.



Foto: Liliann Eidem

I denne forbindelse spiller det en rolle at du jevnlig blir oppmerksom på og reflekterer over hvordan du selv bidrar i gruppen, og at du tilstreber å endre din atferd ut fra det. Det er også sentralt at du lærer deg å vurdere andres bidrag og får trening i å gi dem tilbakemeldinger på konstruktive måter, som gjør at andre finner ditt budskap verdt å lytte til, eller ser det som et greit utgangspunkt for diskusjon og gjensidig avklaring. Du bør selv også arbeide med din evne til å ta imot tilbakemeldinger fra andre samt kunne diskutere og nyttiggjøre deg hvordan du oppleves av andre.

For å få bedre tak på de ulike sidene ved denne sosiallæringen, trenger du å skrive notater underveis både om din egenrefleksjon, dine vurderinger av andre og om gruppen som helhet, men også om hvordan du reagerer på andres tilbakemeldinger til deg. Eksempelvis kan du notere hvordan du reagerer på ulike forhold i gruppen, hva du selv og andre gjør for mye eller for lite av, hvordan det påvirker helheten, samarbeidet og det sosiale arbeidsklimaet.



Foto: Liliann Eidem

*Felles muntlig refleksjon i gruppa over konkrete samarbeidssituasjoner er viktig i Eksperter i team. Det er nødvendig at både hvert enkelt gruppemedlem får formidlet sin opplevelse av situasjonen og at gruppa sammen reflekterer over situasjonen.*

Jevnlig og oppriktig refleksjonsskriving er et svært nyttig ledd i utviklingen av din samarbeidskompetanse; den vil du ha nytte av i ditt fremtidige yrkesliv. Uten slike notater er det lett å glemme hva du har tenkt og hvilke reaksjoner du har hatt underveis.

Ut fra studier av selvreflekterende personer synes følgende å gjelde:

- De ser seg selv i større grad slik andre ser dem
- De har lettere for å gi adekvat og konstruktiv tilbakemelding
- De skaper færre konflikter rundt seg
- De er bedre likt av medarbeidere og andre

Lykke til med refleksjonsskrivingen og med gjennomføringen av EiT!

### Are Holen

Professor emeritus, dr. med.

Tilknyttet EiT og Institutt for nevromedisin, NTNU

# Å lære gjennom erfaringer



Foto: Lillian Eidem

I EiT vil dere lære teamsamarbeid gjennom å erfare det i praksis. Læringsformen er erfaringslæring, hvor dere lærer av å analysere og reflektere over konkrete samarbeids-situasjoner, heller enn å lese om dem. Erfaringslæring er altså annerledes enn kunnskaps-basert læring som er mest vanlig på universitetet.

## Erfaringslæring i EiT

Målet med EiT er at dere skal tilegne dere samarbeidskompetanse som bidrar til å skape velfungerende tverrfaglige team. I stedet for å lære om samarbeid ved å følge en forelesning eller lese om det i ei bok, utvikler dere samarbeidskompetanse gjennom å bli oppmerksom på, tenke over og snakke sammen om - reflektere over - teamarbeid i praksis. Denne læringsformen kalles erfaringslæring.

## Refleksjon i EiT-gruppa

En vesentlig del av tiden i EiT er satt av til å reflektere på egen hånd og sammen med de andre i gruppa over samarbeidet dere imellom. Det innebærer at dere er nysgjerrige på og stiller spørsmål til og snakker sammen om eget og andres bidrag inn i gruppa på adferdsnivå, og besvarer disse spørsmålene med ønske om å forstå samspillet i gruppa – også kalt gruppeprosessen.

### Å bli mer bevisst samarbeidet i gruppa – et eksempel

For de fleste av oss er det uvant å være nysgjerrige på, stille spørsmål til og snakke sammen om hvordan vi samarbeider. Her er et eksempel som forhåpentligvis kan gjøre dette mer forståelig. Når vi samarbeider, snakker vi for eksempel sammen. Men hvordan snakker vi sammen? Hva gjør jeg

når jeg snakker med deg? Ser jeg på deg eller ser jeg ned? Mumler jeg eller hever jeg stemmen? Gestikulerer jeg eller ikke? Alt dette og mer til er det jeg gjør når jeg snakker med deg og dette gjør jeg ofte uten at jeg er bevisst det (Schein, 1999). Samtidig påvirker dette hvordan jeg blir forstått av deg og hvordan samarbeidet vårt blir. Derfor er det viktig å bli mer bevisst hvordan vi samarbeider, altså bli mer bevisst selve gruppeprosessen.

At noe er ubevisst kan også omhandle ulike måter vi forstår faglige begreper eller gjennomfører et prosjekt på i et team. Grunnen kan være at dette er faglig terminologi som vi tar for gitt og eller tanker og handlinger som er automatisert hos oss. Men dette er dessverre med på å utvikle våre «blindsoner» som kan skape uforutsette utfordringer for samarbeidet. Vi kan imidlertid arbeide konstruktivt med dette ved å bli mer oppmerksomme på og avdekke våre «blindsoner» for de andre i teamet (se Joharis vindu).

## Joharis vindu

|                             | DET JEG VET OM MEG SELV   | DET JEG IKKE VET OM MEG SELV  |
|-----------------------------|---|---|
| DET ANDRE VET OM MEG        | <p><b>Åpent</b></p> <p>Den <i>åpne ruten</i> representerer det som er kjent for både deg selv og andre. Personer som har en stor åpen rute har forutsetninger for å kommunisere og samhandle godt med andre.</p>  | <p><b>Blindt</b></p> <p>Den <i>blinde ruten</i> representerer sider andre ser, men som er nokså ukjent for deg selv. Denne ruten kan bli mindre, og den åpne ruten større, ved å få tilbakemeldinger fra andre.</p>                   |
| DET SOM ER UKJENT FOR ANDRE | <p><b>Skjult</b></p> <p>Den <i>skjulte ruten</i> representerer det du vet om deg selv, men som du ikke deler med andre. Har du mye gjemt her, øker sjansene for problemer i samhandling med andre. Ruten blir mindre ved å dele mer av egne tanker og følelser.</p> | <p><b>Ukjent</b></p> <p>Den <i>ukjente ruten</i> omfatter det som hverken er kjent for deg selv eller andre. Det dreier seg om sider som i liten grad lar seg bevisstgjøre og endre i gruppeprosesser som fokuserer på samarbeid.</p> |

Bevissthet om hvordan vi kommuniserer og samhandler er avgjørende for godt teamarbeid. Tilbakemeldinger kan bidra til å øke forståelsen av en selv i samspill med andre. Joharis vindu (etter Joseph Luft & Harrington Ingham 1955) illustrerer dette ved å vise til hva som er kjent for seg selv og for andre. Bevissthet om kommunikasjon - se også baksiden av denne boka.



# Refleksjonsskriving

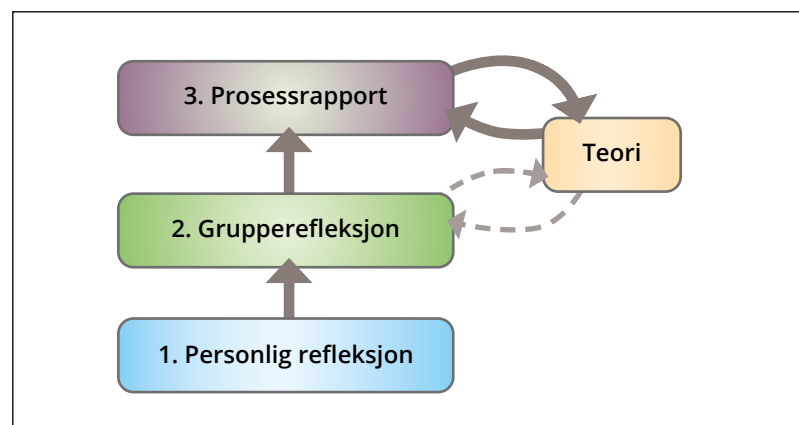
I innledningen til denne boka (s. 4-5) skriver Holen at det er viktig å skrive ned observasjoner og tanker omkring samarbeidet underveis for å språkliggjøre og huske hva som skjer. Dere skal skrive både personlige refleksjoner og grupperefleksjoner. Sammen legger de grunnlaget for prosessrapporten, som teller 50 % av karakteren i emnet. Modellen nedenfor viser hvordan de personlige refleksjonene, grupperefleksjonene og prosessrapporten bygger på hverandre, og hvordan teori kommer inn og gir nye perspektiv på refleksjonene. Slik bidrar hver enkelt gruppedeltaker inn i arbeidet med prosessrapporten.



Foto: Liliann Eidem

## Personlige refleksjoner

Hensikten med at hver enkelt skriver ned sine personlige refleksjoner er for å lære mest mulig om egne og andres bidrag til samarbeidet i gruppa. Ved å sette ord på det som skjer kobler du sammen dine opplevelser, observasjoner og tanker. Det blir ditt personlige utgangspunkt for bidrag inn i skrivingen av gruppas refleksjoner, og en viktig ressurs for arbeidet med prosessrapporten. Se s. 4-5 og 25 for mer om skriving av personlige refleksjoner.



I EiT er de **personlige refleksjonene** utgangspunktet for **grupperefleksjonene**, som igjen er utgangspunktet for **prosessrapporten**, som teller 50 % av karakteren i emnet. **Teori** trekkes inn for å få nye perspektiv på erfaringene fra samarbeidet i EiT-gruppa.



Foto: Liliann Eidem

I EiT setter dere av tid underveis i arbeidet til å reflektere over deres eget samarbeid. Hvert enkelt gruppe medlem forteller om sine opplevelser og tanker om samarbeidet, i tillegg til at dere sammen diskuterer hvordan samarbeidet fungerer.

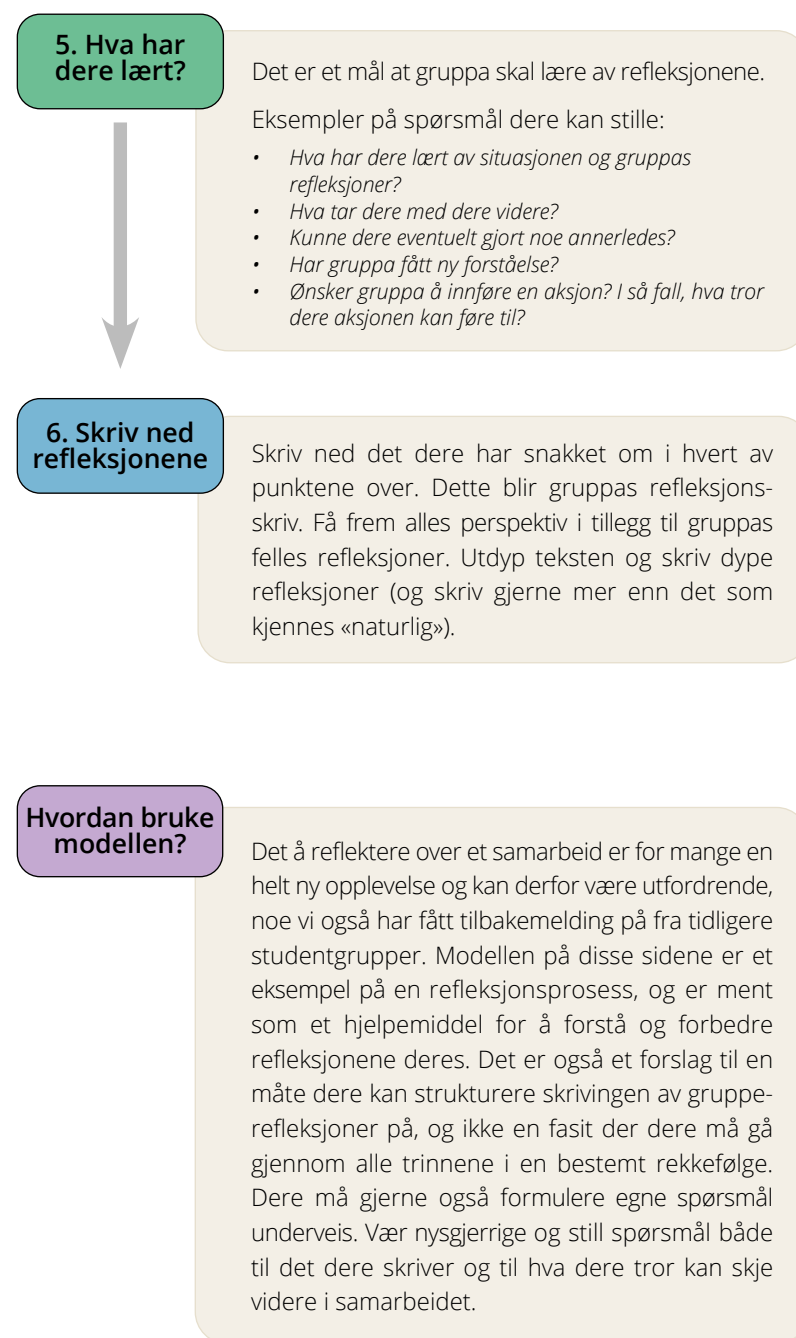
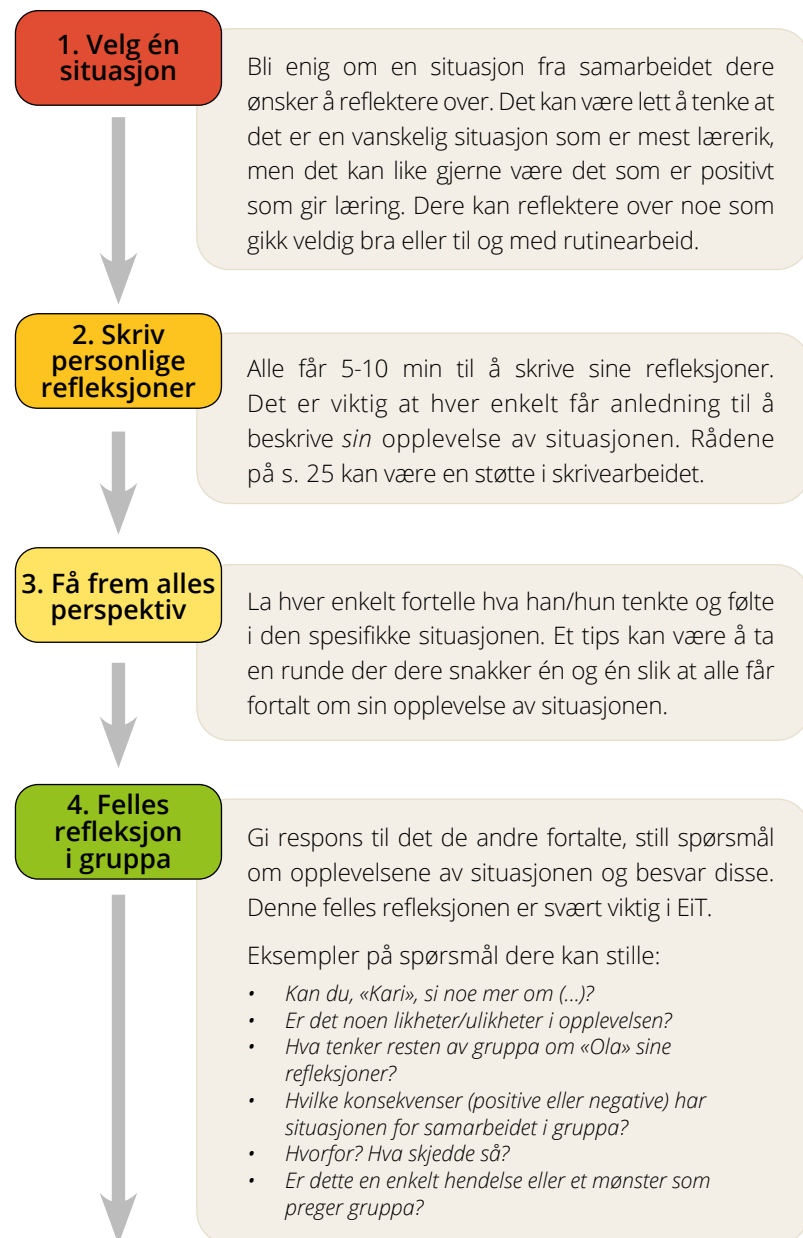
Etter at dere har skrevet personlige refleksjoner, er det naturlig å reflektere sammen i gruppa slik at dere kan skrive gode grupperefleksjoner. De personlige refleksjonene er private, og du bestemmer selv hvor mye du vil dele fra disse når dere skal skrive grupperefleksjonene. Kanskje blir du mer komfortabel med å dele dine personlige refleksjoner etter hvert?

## Grupperefleksjoner

Hensikten med å skrive grupperefleksjoner er å se nærmere på større og mindre situasjoner fra samarbeidet i gruppa, slik at de kan danne utgangspunkt for læring. Slik får dere trening i å konkretisere og dele deres opplevelser. Skrivingen skal også bidra til å bli bevisst hverandres likheter og ulikheter, samt få frem alles tanker og følelser med utgangspunkt i deres personlige refleksjoner.

Læringsassistentene kan fasilitere på gruppas refleksjonsskriv (se s. 16), men ikke vurdere kvaliteten. Dersom det er behov for det kan landsbyleder gjøre dette. Dere i gruppa kan også selv prøve å sette karakter på refleksjons-skrivet. I «Veiledning for studenter i Ekspert i team våren 2022» (tilgjengelig via [ntnu.no/eit](http://ntnu.no/eit)) finner dere emnebeskrivelsen, vurderingskriteriene for prosessrapporten og en utdypning av disse. Ved å gjennomføre øvelsen SITRA kan dere i gruppa også vurdere de skriftlige grupperefleksjonene eller utkast til prosessrapporten. Spør læringsassistentene dersom dere ønsker å gjøre denne øvelsen. På de neste to sidene finner dere et forslag til hvordan gjennomføre en refleksjonsprosess.

## Trinn i en refleksjonsprosess



# Fasilitering – hjelp til selvhjelp

For at ei gruppe skal kunne lære av sine egne gruppeprosesser er det viktig at gruppemedlemmene klarer å evaluere seg selv. Ved eksempelvis å reflektere over egne og andres handlingsmønstre kan dere få økt bevissthet om deres egen prosess, og belyse og forstå både de positive og negative hendelsene i gruppa.

Slik kan dere endre det som er uønsket og videreutvikle gruppas styrker. Levin og Rolfsen (2015) påpeker at gruppa må starte med å observere seg selv eller ha en ekstern observatør, slik at gruppa får innspill som kan tolkes og analyseres av gruppemedlemmene.



Foto: Lilian Eidem

*Felles refleksjon i gruppa gir økt bevissthet om egen gruppeprosess.*

## Eksterne fasilitatorer observerer gruppene i EiT

Det å observere grupper på en god måte er en ferdighet som kan trenes over tid, men å observere seg selv og sin egen gruppe er utfordrende, særlig for nydannede grupper. Derfor er det hensiktsmessig at en eller flere eksterne personer observerer gruppa og deler sine observasjoner (Levin & Rolfsen, 2015). I Ekspert i team bruker vi fasilitatorer som observerer studentgruppene og deler sine observasjoner med dem. Læringsassistentene i landsbyen har en fasilitatorrolle overfor gruppa deres. Landsbylederen kan også fasilitere dere. Gruppene i EiT dannes i oppstarten av semesteret og har en tidsbegrenset arbeidsperiode. Derfor egner det seg godt med en ekstern fasilitator som observerer gruppene.

## Nøytrale observasjoner

Observasjonene som deles med gruppa må være så nøytrale som mulig for at det skal være gjenkjennelig og lett for dere å forholde dere til innspillene. Når fasilitatoren kun beskriver det han/hun ser uten å tolke, og overlater tolkningen til gruppa i fellesskap er det lettere for dere å ta imot innspillene og reflektere over dem. Hensikten er at dere i gruppa selv kan

stille spørsmål til observasjonene og svare på disse spørsmålene i fellesskap. På den måten kan dere trekke læring og konklusjoner av det observerte.

## Åpne spørsmål

I tillegg til å dele sin observasjon stiller fasilitatorene i EiT ofte et åpent spørsmål til gruppa etter at de har delt observasjonen, slik at det blir lettere for dere å reflektere over innspillene i fellesskap. Det å stille spørsmål har minst to hensikter: Det ene er å åpne kommunikasjonen i gruppa slik at dere får mulighet til å utdype opplevelser, følelser og tanker om samarbeidet i gruppa og om forhold til andre. Det andre er å legge til rette for at dere i gruppa finner egne svar på problemstillingene som angår samarbeidet.

## Fasilitering i EiT



*I landsbyen blir dere observert av læringsassistentene (ev. landsbyleder). De observerer samarbeidet i gruppa.*



*Enkelte ganger vil fasilitatorene dele sine observasjoner med dere, slik at dere selv får muligheten til å reflektere over dem. I EiT kan dette gjøres på ulike måter, det er spontanfasilitering som er illustrert her.*



*Gruppa tolker og reflekterer over fasilitators observasjoner. Fasilitator fortsetter som regel å observere dere, og kan eventuelt dele flere observasjoner og/eller stille spørsmål til dere.*

På de neste sidene kan du lese mer om fasilitering i EiT og de ulike måtene dette kan gjøres på.

Foto: Lilian Eidem

## Ulike fasiliteringsmåter

Fasilitering kommer fra det latinske ordet facilis som betyr «lett». Fasilitering handler om å gjøre noe lettere. Fasilitering er et pedagogisk verktøy i EiT. Hensikten med fasilitering er å stimulere til refleksjon over hvordan dere samarbeider. I EiT trekker vi fram disse fem forskjellige fasiliteringsmåtene:

### Fasilitering ved bruk av sosiogram

Fasilitator kan tegne et sosiogram, hvor hensikten er å synliggjøre noen aspekter ved kommunikasjonen i gruppa.

Dette kan være:

- deltakelse / hvem snakker med hvem
- lengden på taletid hos de ulike personene
- spørre-/svaremønstre
- nonverbale budskap, for eksempel blikkontakt

Etter at fasilitatoren har tegnet sosiogrammet, deler han det med dere i gruppa slik at dere får muligheten til å reflektere over det. Han kan også stille et åpent spørsmål, eksempelvis: «Hva sier dette sosiogrammet om kommunikasjonen i gruppa?»



Foto: Liliann Eidem



«Gruppa vår syntes at fasilitering var nyttig fordi fasilitatorene ofte gjorde oss bevisste på adferd i gruppa som vi ikke var oppmerksomme på. Refleksjon over dette gjorde at gruppa fungerte bedre sosialt og i forhold til prosjektet.»

**Ola Myhre, student i elektronikk**

## Fasilitering i samtaler

Fasilitator kan samle observasjoner over en lengre periode (f. eks. en hel eller en halv landsbydag). Deretter vil han sette seg ned sammen med dere, dele noen observasjoner og eventuelt stille åpne spørsmål, som dere kan reflektere over i gruppa. Merk dere at det er dere i gruppa som skal snakke sammen. Dere skal ikke diskutere med fasilitator.



Foto: Liliann Eidem



Foto: Liliann Eidem

## Spontanfasilitering

For å hjelpe dere å bli oppmerksomme på ulike forhold ved samarbeidet, kan fasilitatoren bryte inn i arbeidet deres for å dele en observasjon (hva han har sett og hørt). Fasiliteringen gjøres altså i samme øyeblikk som noe skjer i gruppa og gir dere en unik mulighet til å reflektere over det som utspiller seg der og da. Et eksempel på noe fasilitatoren kan si er: «Jeg hører flere si at de ikke har gjort oppgavene dere ble enige om på forrige landsbydag. Hva tenker dere om det?». Husk at fasilitatoren ikke kommer med løsninger til dere. Han gjør dere kun oppmerksomme på samarbeidet slik at dere i gruppa kan reflektere over det på egen hånd.



## Fasilitering ved bruk av øvelser

Både fasilitatoren og dere i gruppa kan ta initiativ til at dere gjennomfører ulike øvelser. Hensikten med de fleste øvelsene er å stimulere dere til å reflektere over eget samarbeid. I EiT kalles disse øvelsene for samspillsøvelser. Fasilitatoren leder øvelsen (forteller dere hva dere skal gjøre og passer tiden), men kan også spontanfasilitere (dele observasjoner og stille spørsmål) eller tegne sosiogram underveis. Etter øvelsen bør dere reflektere over hensikten med øvelsen og hvordan den eventuelt har bidratt til gruppas samarbeid (fasilitator stiller ofte spørsmål for å stimulere til slik refleksjon).



Foto: Liliann Eidem



Foto: Liliann Eidem

## Fasilitering på gruppas refleksjonsskriv

Fasilitatoren leser ofte grupperefleksjonene deres og kan dele observasjoner og stille spørsmål med utgangspunkt i det dere har skrevet der. Et eksempel på noe fasilitatoren kan si er: «Jeg ser at dere i grupperefleksjonene skriver at dere kommuniserer godt. Hva legger dere i det?». Hensikten er å stimulere til dypere refleksjon i gruppa omkring det dere har skrevet og slik bidra til prosessen med å utvikle samarbeidet. Det vil igjen hjelpe dere med skrivingen av prosessrapporten.

## Gruppedimensjoner

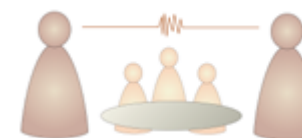
Dette er eksempler på vanlige dimensjoner i ei gruppe, som fasilitator blant annet kan se etter når han observerer dere i landsbyen. Videre kan de være nyttige for dere når dere skal reflektere over eget samarbeid. Her er eksempler på spørsmål dere kan ta utgangspunkt i: Hvem snakker og hvor mye? Hvordan er det med ulike meninger i gruppa? Hvordan blir beslutningene tatt? Hvordan er rollefordelingen i gruppa (les mer s. 21)? Hvordan sikrer gruppa tydelige mål for dagen eller prosjektet? Hvordan er tilliten i gruppa? Formuler gjerne egne spørsmål som passer til deres gruppe.

### Deltakelse og dominans



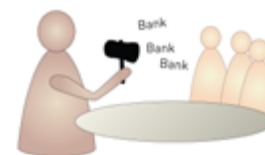
Jevn eller ujevn?  
Enveiskjøring eller dialog?

### Polaritet og uenighet



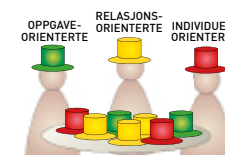
Spenninger mellom enkelt-  
personer og/eller subgrupper?

### Beslutning og eierskap



Forankret hos én, noen eller alle?

### Rollestruktur og rollefordeling



Rigid eller fleksibel?

### Produktivitet og fremdrift



Målrettet aktivitet eller  
stadige avsporinger?

### Tillit og trivsel



Stor grad av åpenhet  
eller preget av «ikke-tema»

# Refleksjon over tilbakemeldinger

Trening i å gi og ta imot tilbakemeldinger er sentralt i EiT og kan være et godt utgangspunkt for å reflektere over egne og andres bidrag i gruppa, og dynamikken i gruppa som helhet. Flere studentgrupper har gitt tilbakemelding om at det er svært nyttig å lese denne teksten før gjennomføring av første tilbakemeldingsøvelse.



Foto: Lilliann Eide

*Man trener personlig mot ved formidling av tilbakemeldinger.*

## Krever personlig mot

Det kan være krevende både å gi og motta tilbakemeldinger. Personer som har tilbrakt mye tid sammen ser mer av hverandre enn det de formidler til hverandre. Konvensjoner, frykt for å såre, o.l. gjør at du lett holder igjen dine observasjoner og vurderinger.

Gjennom EiT har du anledning til å trene ditt personlige mot i relasjoner ved å formidle tanker, vurderinger og tilbakemeldinger om deg selv, andre og gruppa – på konstruktive måter (fra forelesningen «Gruppedynamikk» av professor dr. med. Are Holen, holdt november 2014).

Det finnes flere tilbakemeldingsøvelser dere kan gjennomføre i gruppa dersom dere ønsker en mer strukturert ramme rundt det å gi hverandre tilbakemeldinger og reflektere over disse. Spør læringsassistentene hvis dere vil gjennomføre en øvelse i gruppa.

## Tips til den som gir tilbakemelding:

### 1. Vær så konkret og spesifikk du kan.

Beskriv det du har sett og hold i første omgang dine fortolkninger for deg selv. Atferd, prestasjoner og handlinger kan være gjenstand for tilbakemeldinger, ikke personlighetsbeskrivelser.

### 2. Begynn gjerne dine utsagn med «jeg ser» eller «jeg opplever».

Unngå «du er» for å markere at det er din opplevelse du formidler og ikke den endelige sannhet om den andre.



### 3. Prøv alltid å være alliert og konstruktiv.

Hjelp den andre til å forstå seg selv bedre i samspill med andre.

### 4. Unngå å gi ros og ris i samme setning.

Budskapene bør skilles ved pauser slik at det ene kan sette seg før det andre kommer. Ikke ødelegg en positiv tilbakemelding med et «men», og så noe negativt: «Det var bra det du gjorde der, men...».

Unngå også å pakke inn ris i ros eller vage uttrykk: «Jeg opplevde at du slo ned mine ideer før jeg fikk fullført dem, men du har jo selv så mange gode ideer, så det er ikke så farlig altså...»

## Tips til den som får tilbakemelding:

### 1. Vær oppmerksom på din egen mulige motstand til å lytte til tilbakemeldingen.

De fleste har et repertoar av avvisningsteknikker ved mottak av ros og forsvarsreaksjoner ved mottak av ris.

### 2. Gi deg selv tid til å tygge på budskapet.

Be om utdypninger og konkretisering hvis det er noe du lurer på eller kjenner deg lite igjen i.



### 3. Legg etter hvert fra deg det du ikke kan bruke.

Du kan også legge noe i en boks med tittelen: «Kanskje har de rett? Jeg vil være obs på dette i framtiden».

«Gjennom EiT har jeg fått videreutviklet mine personlige egenskaper i mye større grad enn jeg hadde forventet ved oppstart av prosjektet. Jeg har fått mer innblikk i de positive sidene ved meg selv, samtidig som jeg har fått mulighet til å jobbe med det som tidligere har vært vanskelig. Det å gi tilbakemeldinger og motta dem på en god måte har vært utfordrende. Gjennom øvelsene og gruppesamspillet vi har vært gjennom fikk vi erfaring med dette, og jeg vektlegger denne erfaringen som det mest positive EiT har gitt meg.»

**Magnus Domben, student i samfunnsøkonomi**

## Refleksjon over roller

Det kan være nyttig å reflektere over rollestrukturen og hvilke roller som finnes i gruppa. Dere kan reflektere over hvilke roller de ulike gruppe-medlemmene har tatt i løpet av dagen, i hvilken grad rollefordelingen er fleksibel (at medlemmene tar de rollene som er hensiktsmessige og at de veksler på å ta ulike roller), og hvilke preferanser gruppe-medlemmene har med tanke på roller. Rollebegrepet er ofte berørt i litteratur og forskning om teamarbeid. I Ekspertter i team har vi valgt å ta utgangspunkt i roller slik de blant annet er beskrevet av Benne & Sheats (1948), og som det etter 60 års forskning fortsatt refereres til.



Foto: Lillian Eldem

*I effektive team veksler medlemmene på å ta ulike roller ut fra situasjon, oppgave og teamets behov.*

### Knyttes til handling

Rollene knyttes til *handling*, ikke til personlighet, altså til hva man gjør, ikke hvem man er. De handlinger vi velger å bidra med i et team kan styres av andres forventninger, men også av egne behov og styrker, samt tidligere erfaringer. Dette rolleperspektivet ser hver enkelt som en aktør i et samspill der rollene forhandles.

Dette skjer som oftest i den første fasen av et samarbeid, der en stiller spørsmålet: «Hvem er jeg i dette teamet?». Etter hvert fordeler rollene seg mer spontant. I noen team fører imidlertid rollefordelingen til rigide strukturer som er til hinder for teamets fungering.

### Effektive team og roller

Fleksible rollestrukturer er et viktig kjennetegn ved effektive team (Sjøvold, 2006). Det innebærer at ingen er låst i en eller noen få roller, men at team-medlemmene kan veksle på hvem som bidrar med hva. Dette handler om at hver enkelt har evne og villighet til å tilpasse egne handlinger til situasjon,

«Forsøk å være bevisst fra starten av på hvilken rolle du pleier å innta i gruppearbeid og bruk EiT til å gå ut av den rollen. I EiT er ingen roller satt på forhånd, ingen kjenner hverandre fra før eller vet hva dere skal jobbe med, og du er en del av et helt nytt samarbeid. Dermed gir EiT en unik mulighet til å utforske og teste ut andre roller.»

**Ingrid B. Gjerde, student i psykologi**

oppgave og teamets behov. Det kan derfor være nyttig å stille spørsmålet: «Hva kan jeg gjøre for å bidra til å styrke teamet og fremdriften akkurat nå?».

### Oppgaveorienterte, relasjonsorienterte og individuelt orienterte roller

Benne & Sheats (1948) deler rollene inn i tre grupperinger. *Oppgaveorienterte roller* er knyttet til oppgavene som skal utføres eller problemer som skal løses. Rollene understøtter teamets innsats for å nå målet. De *relasjonsorienterte rollene* dreier seg mer om handlinger som øker trivsel og tilhørighet, og som får samarbeidet til å fungere godt og smidig. *Individuelt orienterte roller* er gjerne kontraproduktive. De tar lite hensyn til felles oppgaver og samarbeid, men søker snarere å tilfredsstille egne behov.

Merk at innen samme arbeidsøkt kan et teammedlem utføre handlinger som tilhører alle de tre grupperingene. På de neste sidene presenteres rollene innenfor de ulike grupperingene.

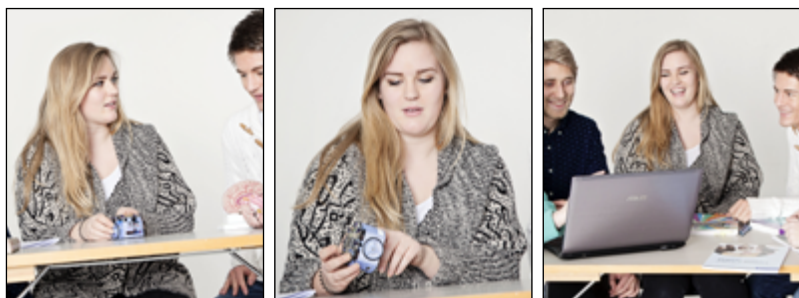


Foto: Liliann Eide

I løpet av samme arbeidsøkt veksler du gjerne mellom flere roller. Du kan for eksempel lytte etter hvor teamet står i en sak (meningssøker), du kan selv dele informasjon om noe du har innsikt i (informasjonsgiver) og du kan bruke humor for å få gruppa til å slappe av (spenningsløser).

## Hvilke roller ser vi i gruppa?

Rollene til Benne & Sheats (1948) knyttes til **handling** (hva man gjør), **ikke personlighet** (hvem man er). Når dere reflekterer over roller og rollestrukturer i gruppa kan det være nyttig å ta utgangspunkt disse spørsmålene:

- Hvilke roller/handlinger er observert i teamet i dag? Hva har vært viktige bidrag for teamet? Hva har eventuelt vært savnet?
- Hvordan oppleves rollestrukturen i gruppa? I hvilken grad er den rigid eller fleksibel?
- Hvilke roller er dere som enkeltpersoner komfortable med å ta i bruk? Hvilke er mer utfordrende? Kan du si noe om hvorfor?

I EiT finnes det en tilbakemeldingsøvelse som heter «Roller» (som er en forenkling av rollene beskrevet nedenfor). Spør læringsassistentene dersom dere ønsker å gjennomføre øvelsen.

### Oppgaveorienterte roller:

- **Meningsgiver** – deler egne meninger
- **Meningssøker** – finner ut hvor teamet står
- **Initiativtaker** – kommer med ideer og forslag
- **Informasjonsgiver** – gir sentral informasjon
- **Informasjonssøker** – får fram bakgrunnsinformasjon og søker begrunnelse for påstander
- **Energigiver** – holder «peptalk» for å vekke entusiasme og innsats
- **Klargjører** – stiller oppklarende spørsmål
- **Samordner** – binder ulike bidrag sammen til en helhet
- **Oppsummerer** – sammenfatter hvor teamet er så langt
- **Prosedyreassistent** – ordner med nødvendige rammer, for eksempel materiell
- **Sekretær** – dokumenterer teamets arbeid
- **Utreder eller kritiker** – gransker egne og andres bidrag



Foto: Liliann Eide

*Prosedyreassistenten ordner med nødvendig materiell.*



## Relasjonsorienterte roller:

- **Oppmuntrer** – løfter fram andre medlemmer, viser aksept, gir ros
- **Harmoniserer** – tar ned potensielle konflikter; «egentlig ikke så langt fra hverandre»
- **Kompromisskaper** – ser hvordan motsetninger kan løses ved kompromiss
- **Målvakt** – håndterer taletid, bremser pratmakere og hjelper fram de forsiktige
- **Prosessobservatør** – er oppmerksom og deler observasjoner om teamets prosess
- **Normsetter** – formulerer og følger opp normer
- **Følger** – aksepterer andres ideer, enig i resonnement
- **Spenningsløser** – bruker humor for å få gruppa til å slappe av



Foto: Lillian Eidem

*Prosessobservatøren deler egne observasjoner om prosessen*

## Individuelt orienterte roller:

- **Blokkerer** – protesterer, hindrer fremgang i teamets arbeid
- **Bekreftelsessøker** – stiller seg selv i sentrum for å få oppmerksomhet
- **Dominant** – avbryter andre og stjeler tale-/og eller arbeidstid fra andre
- **Desertør** – deltar ikke i arbeidet, er rigid eller formell, eller «unnalurer»
- **Representant** – engasjerer seg i interesser og tema som ikke angår gruppas arbeid
- **Bekjenner** – selvutleverende slik at teamet blir personens terapeut eller støtte
- **Klovn** – elsker å underholde, også uten at det er konstruktivt for arbeidet
- **Angriper** – høyner egen status ved å angripe andre



Foto: Lillian Eidem

*Desertøren deltar ikke i arbeidet.*

## Råd til skriving av personlige refleksjoner

|             | OBJEKTIVE HENDELSER  | REFLEKSJONER   |
|-------------|--|--|
| OM DEG SELV | Noter situasjoner eller episoder hvor du eller andre sa eller gjorde noe som medførte at du ble berørt på egne eller andres vegne. Eksempelvis, ble såret, sint eller glad, fornøyd, stolt o.l.  | Hvordan forstår du dine reaksjoner - på deg selv, dine tanker og følelser, verdier og forventninger. Hva sier reaksjonene om deg? Er dette noe du ofte reagerer på? Er dine tanker noe du vil dele med andre i gruppa, ta opp med enkeltpersoner eller holde for deg selv?                       |
| OM ANDRE    | Ord, handlinger, holdninger eller unngåelser hos andre som du har tanker om og som du reagerte på. I løpet av dagen bør du ha hatt noen tanker og refleksjoner om alle i gruppen (minst én gang). Var det tilløp til dannelse av subgrupper?   | Hva reagerte du på ved andre? Hva sier reaksjonen om deg, om den eller de det gjelder - om deres egenskaper, følelser, samarbeidsevne, verdier og forventninger? Bør dette tas opp med enkeltpersoner eller i gruppa, diskuteres, gjøres til gjenstand for feedback - eller bør det helst ligge? |
| OM GRUPPA   | Situasjoner, forhold eller varig preg på gruppa som du merket deg og som du synes bør endres eller som berørte deg i noen grad - uavhengig om du synes de er viktige eller ikke, positive eller negative. Før dem opp, gjerne med en rask vurdering av deres betydning ved å sette ulike antall +er eller -er foran. | Inngår hendelsen(e) i et gjentakende mønster? Er dette noe som hemmer eller fremmer arbeidet til enkeltpersoner eller gruppe og derfor bør tas opp og forsøkes endret?   |

### Kategoriene i tabellen:

- **Objektive hendelser:** Erfaringer, forløp - positive og negative.
- **Refleksjoner:** Tanker, følelser, holdninger, lærdommer
- **Om deg selv**
- **Om andre:** Enkeltpersoner eller subgruppe\*
- **Om gruppa:** Relevante hendelser, enkelte eller gjentatte som preger gruppa som en helhet

\* Subgrupper er ofte implisitte, ikke-konstituerte grupper, spontane allianser mellom personer. Alliansene kan være flyktige eller varige.

Utviklet av © Are Holen

## Forfattere:

Samtlige forfattere er ansatt i Eksperterteam i team fagseksjon ved NTNU, med unntak av Are Holen som er tilknyttet både Eksperterteam og Institutt for nevromedisin ved NTNU.

- **Å lære gjennom erfaringer** (s. 6-7): Skrevet av Nina Haugland Andersen, Tove Bredesen Søyland, Lars Skancke og Sven Veine basert på teksten i «Erfaringslæring» av H. C. Helgesen, L. Skancke og S. Veine i boka *Eksperterteam 2017*.
- **Refleksjonsskriving** (s. 8-11) skrevet av Nina Haugland Andersen, Tove Bredesen Søyland, Lars Skancke og Sven Veine. Modellen på s. 8 er utviklet av Sven Veine og Nina Haugland Andersen. Modellen på s. 10-11 er utviklet av Nina Haugland Andersen og Tove Bredesen Søyland.
- **Fasilitering – hjelp til selvhjelp** (s.12-17): Skrevet av Tove Bredesen Søyland. Tekstene om de ulike fasiliteringsmåtene er skrevet av Nina Haugland Andersen og Tove Bredesen Søyland, basert på tekster om fasilitering av N. H. Andersen, M. K. Anderson, S. W. Brandshaug, T. B. Søyland, H. C. Helgesen, H. Rustad, L. Skancke og S. Veine i boka *Eksperterteam 2017*. Illustrasjonene på s. 8 er utviklet av N. H. Andersen, S. W. Brandshaug, H. C. Helgesen og S. Veine etter inspirasjon fra forelesning i «Gruppedynamikk» ved Are Holen (holdt november 2014) og boka *The Skilled Facilitator* (2002) av Roger Schwarz.
- **Refleksjon over tilbakemeldinger** (s. 18-20): Tilpasset av Nina Haugland Andersen, Lars Skancke og Tove Bredesen Søyland basert på teksten «Gi og ta imot tilbakemeldinger» av Sigrid Westad Brandshaug i boka *Eksperterteam 2017*.
- **Refleksjon over roller** (s. 21-24): Skrevet av Sigrid Westad Brandshaug.
- **Råd til skriving av personlig refleksjoner** (s. 25): Skrevet og utviklet av professor dr. med. Are Holen.

## Referanser:

Bang, S. & Heap, K. (2002). *Skjulte ressurser: Om veiledning i grupper*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Benne, K. D. & Sheats, P (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 4, 41-49.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Levin, M. & Rolfesen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget

Luft, J. & Ingham, H. (1955). The Johari window: A graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: UCLA

Schein, E. (1999). *Process consultation revisited : Building the helping relationship* (Addison-Wesley series on organization development). Reading, Mass: Addison-Wesley.

Schwarz, R. (2017). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches* (3. utg.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Sjøvold, E. (2006). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget

Sortland, B. (Red.) (2016). *Eksperterteam 2017*. Trondheim, NTNU

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget

Forelesning i «Gruppedynamikk» for landsbyledere og læringsassistenter av professor dr. med., psykiater og psykolog Are Holen, holdt november 2014.

# Åtte væremåter for et velfungerende samarbeid

- 1) Presenter ditt syn og inviter deretter andres synspunkter inn ved å stille involverende spørsmål.
- 2) Del all relevant informasjon, slik at alle kan ta beslutninger på samme grunnlag.
- 3) Konkretiser innspill med eksempler. Bli enige om hva sentrale begreper betyr.
- 4) Spill med åpne kort. Avdekk resonnementet og intensjonen bak ditt innspill.
- 5) La alle først dele sine ønsker og behov, gå deretter til løsninger – ikke omvendt.
- 6) Sjekk ut antagelsene dine. Unngå å handle på uklart beslutningsgrunnlag.
- 7) Vær sammen om å planlegge veien videre. Ta hensyn til hverandres interesser og perspektiver.
- 8) Snakk åpent om ev. vanskelige eller ubehagelige emner, såkalte ikke-tema.

Oversatt og forenklet fra Roger Schwarz (2017):  
*The Skilled Facilitator*. Jossey-Bass.

Særlig det sjettede punktet som handler om at dere alltid må sjekke ut antagelsene deres, blir ofte brukt aktivt og sett på som svært nyttig av gruppene.



Foto: N.H. Andersen