

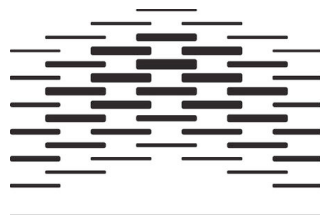
MASTEROPPGAVE
Læring i komplekse systemer
November 2017

PROSOCIAL som metode for atferdsendring i grupper

PROSOCIAL as a method for behavior change in groups

Jonas El Moutaouakil

Fakultet for helsefag
Institutt for atferdsvitenskap



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Forord

Jeg ønsker først og fremst å rette en stor takk til Børge Strømgren for tett oppfølging og god veiledning. Uten veiledning, kommentarer, samtaler, møter og ikke minst en rekke e-post-utvekslinger hadde jeg ikke kommet i mål med artiklene; Tusen takk for veiledning i denne prosessen, innsatsen din har vært upåklagelig. Videre må det også rettes en stor takk til Ingunn Sandaker, Kalliu Couto og Gunnar Ree, som ga meg muligheten til å bidra i Peer Gynt-prosjektet – grunnlaget for datainnsamlingen til den foreliggende oppgaven. Sandaker, Couto og Ree stod også til disposisjon i form av veiledning før og underveis i datainnsamlingsprosessen – tusen takk. En takk må også rettes til Magnus Johansson som med sin erfaring i gjennomføring av PROSOCIAL-workshops ga gode tips til hvordan workshopdagene skulle gjennomføres.

En takk må også rettes til min samboer, som har vært en viktig støttespiller gjennom hele prosessen – tusen takk!

Innholdsfortegnelse

Oversikt over tabeller og figurer.....	VI
Artikkel I: en beskrivelse av metodens grunnleggende designprinsipper og en litteraturgjennomgang av tilsvarende prinsipper i organisasjoner.	
Sammendrag.....	2
Introduksjon.....	3
PROSOCIAL.....	3
Evolusjonsteori.....	4
Contextual behavior science.....	8
Oppsummering.....	10
Metode.....	11
Diskusjon.....	12
1. Group identity and understanding of purpose.....	12
2. Fair distribution of costs and benefits.....	14
3. Fair and inclusive decision making.....	15
4. Tracking agreed up on behavior.....	17
5. Graduated sanctions.....	19
6. Fast an empathic conflict reselution.....	21

7. Authority to self-govern.....	22
8. Appropriate relations to other groups.....	23
Konklusjon.....	23
Referanser.....	27
Artikkel II: en beskrivelse av metodens endringsprinsipper og bruk av metoden i en gruppeendringsprosess.	
Sammendrag.....	2
Teamsamarbeid.....	3
Contextual behavior science.....	4
Acceptance and commitment therapy and training (ACT).....	5
Fleksibilitetsmodellen.....	6
ACT som endringsmekanisme i grupper.....	7
Hypotese.....	11
Metode.....	12
Utvalgsprosedyre.....	12
Deltakere.....	12
Design.....	12
Setting.....	13
Spørreskjema.....	13

Evalueringsskjema.....	14
Prosedyre.....	14
Workshopdag 1.....	14
Workshopdag 2.....	15
Resultat.....	16
Core-design-prinsipp 1.....	16
Core-design-prinsipp 2.....	17
Core-design-prinsipp 3.....	17
Core-design-prinsipp 4.....	18
Core-design-prinsipp 5.....	18
Core-design-prinsipp 6.....	18
Core-design-prinsipp 7.....	19
Core-design-prinsipp 8.....	19
Evalueringsskjema.....	19
Diskusjon.....	20
Oppsummering.....	26
Referanser.....	27

Oversikt over tabeller og figurer

Artikkel I

Figur 1 Hexaflex.....	30
Figur 2 Matrix.....	31

Artikkel II

Figur 1 Hexaflex.....	31
Figur 2 Matrix.....	32
Figur 3 Matrix CDP1.....	33
Figur 4 Spørreskjema CDP1.....	34
Figur 5 Spørreskjema CDP2.....	35
Figur 6 Matrix CDP3.....	36
Figur 7 Spørreskjema CDP3.....	37
Figur 8 Spørreskjema CDP4.....	38
Figur 9 Spørreskjema CDP5.....	39
Figur 10 Matrix CDP6.....	40
Figur 11 Spørreskjema CDP6.....	41
Figur 12 Spørreskjema CDP7.....	42

Figur 13 Spørreskjema CDP8.....	43
Figur 14 Evalueringsskjema Gruppe 1.....	44
Figur 15 Evalueringsskjema Gruppe 2.....	45

Artikkel I: PROSOCIAL: en beskrivelse av metodens grunnleggende designprinsipper og en
litteraturgjennomgang av tilsvarende prinsipper i organisasjoner.

Article I: PROSOCIAL a description of the basic design principles of the method and a literature
review of similar principles in organizations

Jonas El Moutaouakil

Sammendrag

Hensikten med denne studien var å gi en beskrivelse av det vitenskapelige fundamentet bak PROSOCIAL-metoden, og å sammenligne core-design-prinsipper PROSOCIAL-metoden ser på som nødvendige for å skape effektive grupper med veletablerte organisasjonsteorier. Det ble gjennomført et søk for hvert av PROSOCIALs åtte core-design-prinsipper i databasene PsychINFO og Business Source Elite for å finne studier som kan gi grunnlag for sammenligning av PROSOCIAL og veletablerte organisasjonsteorier. I analysen vil det bli forsøkt å gi et bilde av hvor vidt de ulike teoriene tar for seg de samme core-design-prinsippene, selv om de legges frem på ulike måter. I hovedsak ble det funnet store likheter mellom PROSOCIALS core-design-prinsipper og studier som beskrev andre organisasjonsteorier. På tross av enighet om hva som må til for å skape funksjonelle grupper, er etableringen av slike et gjentakende problem i organisasjoner. Hvis en kan argumentere for enighet om hvilke designprinsipper som ligger til grunn for funksjonelle grupper, kan PROSOCIAL-metodens endringsmekanisme vise seg som et nyttig verktøy for hvordan en etablerer core-design-prinsippene i praksis.

Nøkkelord: PROSOCIAL, core-design-prinsipper, evolusjon, ACT, grupper, effektivitet, , endring

Introduksjon

Utvikling av teamsamarbeid har blitt et interessefelt med bred teoretisk forankring (Brochs-Haukedal, 2010). Samarbeid kan variere i form og størrelse, og har de seneste årene blitt en utbredt arbeidsform i en stor variasjon av kontekster. En kan finne grupper som sammen arbeider mot et felles mål i et stort spekter av virksomheter, både i næringslivet, idrettslag, frivillige organisasjoner, samt familier og borettslag. Brochs-Haukedal (2010) definerer en gruppe som to eller flere individer som er forent i et nettverk av relasjoner. Videre legges det til rette for at gruppen har minst ett felles mål det arbeides mot, hvor atferden mellom gruppelemmene må koordineres for å oppnå målet, eller målene. De nevnte gruppeformene kan med rette kalles et team, hvor det å samarbeide er en essensiell ingrediens for å lykkes. I komplekse systemer er en avhengig av team-samarbeid, hvor effektiviteten til gruppene kan variere i stor grad. Av den grunn er det dannet mange teorier og metoder som søker å forklare hvordan grupper sammen skal være effektive og nå felles mål (Brochs-Haukedal, 2010).

PROSOCIAL

PROSOCIAL – *the science of working better together*, er en metode for samarbeid i grupper, med teoretisk forankring i tre vitenskaper. PROSOCIAL ble først omtalt av professor i statsvitenskap Elinor Ostrom. Ostrom (1990) identifiserte, og utarbeidet åtte *core design principles* (CDP), den første vitenskapen bak treenigheten i PROSOCIAL. Disse forklares som grunnprinsipper, nødvendige for velfungerende grupper. Punktene ble utarbeidet, testet og utviklet i Ostroms studie av grupper som forsøkte å forvalte felles ressurser i form av felt, skog, fiskeri og vann til landbruk (Ostrom, 1990). Ostrom kalte denne type grupper for *common-pool resources* (CPR-grupper). Ressurser blir delt av ulike grupper, som hver for seg vil det beste for sitt private formål. Atferd, kun i tråd med egen vinning har i slike omgivelser stor fare for

overforbruk av naturressursene på lang sikt. Overforbruk, etterfulgt av total ødeleggelse danner katastrofale følger for CPR-gruppene, referert til som *tragedy of the commons* (Hardin, 1968). Ostrom (1990) viste hvordan implementering av sine CDP unngikk *tragedy of the commons* og hvordan hennes åtte grunnprinsipper var nødvendig for at grupper sammen skulle fungere. I denne studien viste artikkelforfatter til følgende åtte core-design-prinsipper: (1) klart definerte grenser, (2) proporsjonel likhet mellom kost og nytte, (3) kollektive valg-ordninger, (4) overvåking, (5) graderte sanksjoner, (6) konfliktløsningsmekanismer, (7) minimal anerkjennelse av rettigheter til å organisere, (8) for grupper som er en del av et større sosialt system, må det være passende relasjoner til relevante grupper.

Bakgrunnen for Ostroms observasjoner kom som en konsekvens av diskusjon rundt *tragedy of the commons* (Hardin, 1968), hvor ideen var at forvaltning av naturressursene var basert på individuell beslutningstaking. Ostrom observerte heller at veksling i bruk av fellesressursene blant flere individer inviterte til å danne "institusjoner" med felles rammeverk i form av å kunne overvåke bruk og dermed disiplinere egoistisk atferd. I bunn og grunn introduserte Ostrom (1990) et nytt rammeverk basert på ledelse av medlemmene selv og hennes åtte CDP.

Evolusjonsteori

Evolusjonsteori er den andre vitenskapen bak PROSOCIAL. Det forklares av Wilson, Ostrom og Cox (2013) at en rekke arter lever i grupper, hvor en kan finne fellestrekk i forhold til evolusjon av samarbeid. Samarbeid krever at individer koordinerer atferd og gjør atferd i tråd med gruppens mål (Wilson et al., 2013). Slik atferd kan beskrives av begrepet altruisme – atferd som kommer til nytte for gruppen som helhet, heller enn nyttemaksimerende for individet selv. Utfordringen ligger i at altruistisk atferd alltid er sårbar for individer som heller utøver atferd til

fordel for seg selv, uten at det gir noe til gruppen (Simon, 1990). Dette kunne blitt realiteten i Ostroms studie, hvor kortsiktig egeninteresse fra enkeltindivider kunne ført til nevnte *tragedy of the commons*, men innføringen av CDP opprettholdt og dannet altruistisk atferd. Når en skal utvikle grupper snakker en om endring, og i metodiske former er naturligvis endringen intensjonell. Wilson, Hayes, Biglan og Embry (2014) forklarer at intensjonell endring på gruppenivå viser til en rekke evolusjonære prinsipper, og at disse prinsippene ikke nødvendigvis er instinktive hos mennesket. Derav vil en ofte ha problemer innad i team eller grupper. Wilson et al. (2014) viser dette gjennom evolusjonsteori, som Skinner (1984) og en rekke andre referer til som naturlig seleksjon.

Gjennom artens utvikling og ønske om reproduksjon, opptrår individer egosentrisk, og derav vil dilemmaet mellom atferd for gruppens beste, versus egen nyttemaksimerende utfall være en sentral problemstilling. Fra artens opprinnelse har ikke gruppeinteresse vært et naturlig og en kan begrunne dette med begrepet differensiell overlevelse. Genetiske trekk overføres over generasjoner hvor individer med fordelaktige trekk, eksempelvis hvite harer i et snølagt miljø vil ha bedre reproduksjons- og overlevelsesvilkår (Skinner, 1984). Allikevel har mennesket også vist at samarbeidsatferd har vist seg gunstig, og gjennom Wilson et al. (2014) legges det frem en rekke argumenter for hvordan forståelse av evolusjonsteori både hos individer, små og store grupper er et relevant fundament når en skal forstå grupperelasjoner og hvordan en kan påvirke gruppemedlemmer til å fungere som en enhet. Med andre ord kan en gjennom evolusjonsteori vise hvordan menneskets utvikling kan trekke slutninger om hvor vidt samarbeid har utviklet seg hos mennesket, og samtidig vise til andre aspekter av evolusjonshistorien som også kan forklare hvorfor en vil støte på utfordringer ved de samme problemstillingene vedrørende samarbeid.

Wilson et al. (2014) forklarer at forskning på atferdsendring, for både individer og grupper har nytte av forståelse av arbeid gjort av evolusjonsforskere, og vice versa. Evolusjonsteoretikere kan bli overrasket over metodene som allerede er etablert for atferdsendring, mens de samtidig kan vise til en rekke teorier bak disse metodene og hvordan disse kan forklares gjennom grunnleggende evolusjonsprinsipper.

Artikkelforfatteren legger til rette for et mer solid grunnlag for metodikk ved å inkludere evolusjonsteori som et felles teoretisk rammeverk. Skinner (1984) viser til seleksjon av konsekvenser og forklarer videre at lært atferd gjennom ens levetid formes og opprettholdes av konsekvenser i miljøet. Skinner (1984) forklarer at atferd som får en ønsket konsekvens vil øke sannsynligheten for at den gitte atferden opprettholdes, mens atferd som får en uønsket konsekvens vil øke sannsynligheten for at slik type atferd slutter å forekomme – passende atferd selekteres, men uønsket atferd ekstingveres. Wilson et al. (2014) forklarer at akkurat slik som prinsippene bak seleksjon av konsekvenser fungerer på individnivå, er det effektivt å analysere praksis i grupper på bakgrunn av konsekvensene for gruppeatferd. Grener av humaniora-relaterte vitenskaper antar at individer som følger sin egeninteresse, automatisk selv-organiseres til velfunksjonerende grupper. Men evolusjonshistorien forteller en annen historie. Som nevnt er naturlig seleksjon basert på relativ fitness, hvor karakteristikk eller egenskaper som maksimerer individets tilpasning/overlevelsesmulighet over andre i gruppen i hovedsak er forskjellig fra å maksimere egenskapene/karakteristikk til gruppen som en helhet. Allikevel er dette et repertoar mennesket besitter, det samarbeides i grupper hvor kryssningen av individer i gruppen ikke deler gener. Wilson et al. (2014) henviser herav til det Biglan og Glenn (2013) beskriver som kulturell seleksjon og etablering av kulturell praksis.

Denne forståelsens rasjonale omhandler at gjennom sosial læring og imitasjon etableres atferd som opprettholdes i en gruppe, uavhengig om gruppens medlemmer skiftes ut – kulturell praksis. Glenn (2004) viser også til aggregert produkt, som resultat av samarbeid og illustrerer dette med et eksempel; Mennesket har overlevd på å jakte, og i en folkegruppe ble det funnet ut at samarbeid, i form av at et individ strategisk leder byttet i en retning, mens partneren stod med siktet klart gjorde at jakt-atferd ble mer effektivt enn om en jaktet på egenhånd. Derav argumenterte Glenn for at effektive samarbeid er gjenstand for å etablerer kulturell praksis. I forlengelse av den antagelsen kan en legge til rette for at mennesket, ved å introduseres for utbytte av en funksjonell gruppe, heller vil etablere en slik praksis enn å arbeide som enkeltindivider i samme kultur eller gruppe (Wilson et al., 2014)

Det vises altså til to hovedelementer i overføringen av evolusjonære prinsipper til menneskelige grupper i dagens samfunn. Først og fremst at vi gjennom historien ser at en rekke arter er sosiale dyr som lever i grupper, men i hovedsak i gruppe med andre individer som deler gener. Den andre er vår egen evolusjonshistorie. Mennesket har en annen tilnærming, slik Glenn (2004) forklarer. Grupper av mer komplekse sammensetninger, samt utviklingen av symbolsk tenkning og språk, skaper en forskjell til andre arter i hvordan en kan danne samarbeid. Setter en denne forståelsen i sammenheng, hvordan både naturlig seleksjon, men også seleksjon av konsekvenser og kulturell seleksjon, kan en forstå både hvordan grupper kan fungere, men også sårbarheten grunnet individer som setter egeninteresse foran gruppen. Derav kan en argumentere for at Ostroms åtte core-design-prinsipper er elementære i etableringen av vellykkede grupper. Det kan argumenteres for ettersom forståelse av evolusjonsteori viser et potensiale for samarbeid, men ingen automatikk. Derfor er CDP gode prinsipper som skaper et rammeverk i gruppen, både

i forstand av samarbeid, men samtidig gjør prinsippene potensiale for egosentrisk atferd mindre (Wilson et al., 2014).

Contextual Behavioral Science (CBS)

Den tredje vitenskapen bak PROSOCIAL er kontekstuell atferdsvitenskap (CBS), som inkluderer metoder for å skape positiv endring gjennom økt psykologisk fleksibilitet hos individer og grupper gjennom atferds-, kognitiv- og mindfulness-basert terapi. CBS kan beskrives som den tredje bølgen innenfor atferdsterapi, som et svar, og etterfølgelse av tidligere metoder for å øke psykologisk fleksibilitet. Atferdsterapi kan i følge Hayes (2004) i tre generasjoner.

Den første bølgen beskrives som et motsvar til allerede eksisterende metoder, hvor empiri og eksperimentelle data av effekter var mangelfulle. Denne teoretiske forankringen fikk spesiell støtte av neo-behaviorister og atferdsanalytikere. På 1960-tallet kom den kognitive revolusjonen, og som et resultat av direkte kognitiv endring, var en nødvendig og primærmetode for klinisk forbedring, ble kognitive metoder gjenstand for andre bølge av atferdsterapi. Endringen gjennom de to bølgene kan deles inn i to ulike hovedantakelser – atferd endres i kontakt med miljøet, eller at atferd er en konsekvens av indre prosesser. Slik Hayes (2004) forklarer er den tredje bølgen atferdsterapi en kombinasjon av ulike metoder, som har sin forankring i ulike grunnantakelser, slik som atferds-, kognitiv, og mindfulness-basert terapi. I PROSOCIAL vises det til *acceptance and commitment therapy* (ACT) som metodens praktiske rammeverk, og ACT beskrives som en av de ulike metodene under CBS, hvor en også finner andre metoder som *relational frame theory* (RFT) og *functional analytic psychotherapy* (FAP) (Hayes, 2004).

Hayes, Strosahl og Wilson (2012) forklarer at hovedmålsetningen med ACT er å få verbale kognitive prosesser under bedre kontekstuell kontroll og dermed bruke tid i kontakt med

de positive konsekvensene av individets atferd (Hayes, Strosahl, et al., 2012). Hayes, Strosahl og Wilson (1999) legger videre til rette for at ACT bygger på tre grunnelementer: For at atferdsendring skal forekomme må en akseptere negative opplevelser. Det er ikke et mål i seg selv å redusere negative opplevelser, men heller akseptere dem som forbigående. Videre vises det også til nødvendigheten av svekking av tanker og følelsers betydning, samt å bevege seg i retning av egne, verdsatte mål, altså å være oftere i kontakt med fysiske hendelser heller enn i tankene. I form av terapeutisk behandling ser en på ACT gjennom seks grunnprosesser for psykologisk fleksibilitet: (1) aksept, (2) defusjon, (3) selvet i kontekst, (4) fleksibel oppmerksomhet til nåværende situasjon, (5) valgte verdier, (6) forpliktet handling. Videre forklares det at disse punktene spiller en fundamental rolle i tilpasning i omstendigheter i kontinuerlig endring. I ACT ser en på de seks nevnte grunnprosessene i en modell, formet som et heksagon, som splittes i to hovedkategorier – forpliktelse og atferdsaktiveringsprosesser og mindfulness- og akseptprosesser (se figur 1).

Under førstnevnte del finner en grunnprosessene fleksibel oppmerksomhet til nåværende situasjon, verdier og forpliktet handling, mens andre halvdel av figuren består av defusjon, selvet i kontekst og aksept. Denne fordelingen kan relateres til hvordan ACT implementeres i PROSOCIAL-metoden, som tar for seg nettopp denne grunnideen i sin praktiske metode. Polk og Schoendruff (2014) viser til en forenklet matrix (se figur 2), laget i samarbeid med Hayes, som har som formål å hjelpe grupper som søker økt psykologisk fleksibilitet. Matrixen har som hensikt å vise skillet mellom verdier, følelser, egenskaper og operasjonalisert atferd. Over den horisontale linjen finner en spesifikk observerbar atferd, mens følelser, egenskaper og verdier er under linjen. Å skille mellom privat og observerbar atferd i en gruppe er viktig for at samtlige skal ha en felles ide om hvilken konkret atferd en fokuserer på. Gjennom slike øvelser vil kommunikasjonen

endres, en vil snakke om felles observerbar atferd heller en subjektive følelser til en situasjon. En endrer verbalatferd. Eksempelvis kan ”å føle seg ignorert” være plassert i boksen nede til venstre – en følelse som påvirker gruppen, eller et medlem i gruppen i negativ retning. Denne følelsen hos et individ kan oppfattes på mange ulike måter. Derfor er det viktig å operasjonalisere denne følelsen til konkret atferd, slik at det blir en felles forståelse av hvordan individer i gruppen ignorerer hverandre. Dette vil gjøre at samtlige medlemmer av gruppen får en felles forståelse for hvilken praksis som er ønsket, og ikke. Istedenfor at vage begreper som ignorert, kontrollerende og aggressiv, kommer gruppen opp med konkrete eksempler som er enkle å jobbe med. Dette vil føre til tydelig forståelse om hva slags praksis gruppemedlemmene mener er nødvendig for at en sammen skal lykkes i å oppnå felles satte mål (Wilson et al., 2014).

Oppsummering

Core-design-prinsippene Ostrom etablerte, og dermed unngikk *tragedy of the commons* i gruppene hun studerte dannet en ny forståelse om hvordan å lede grupper (Ostrom, 1990). Allikevel er det er viktig å understreke at disse prinsippene er skreddersydd for CPR-grupper som deler felles begrensede naturressurser. Derfor utviklet Wilson et al. (2013) åtte generelle designprinsipper basert på Ostrom (1990). Wilson et al. (2013) ønsket å bruke Ostroms kunnskap til å skape prinsipper for grupper i en stor variasjon av kontekster, hvor fellesnevneren er at gruppene alle arbeider mot et felles mål. Dette kan være alt fra organisasjoner i næringslivet, frivillighetsarbeid, nabolag, stat, privat, og idrettslag (Wilson et al., 2013).

Den foreliggende artikkelen er av typen deskriptiv review, hvor formålet med litteraturgjennomgangen er å belyse designprinsippene bak PROSOCIAL i organisasjoner. Ettersom PROSOCIAL i seg selv er en ny metode, med få publiserte forskningsartikler, blir derfor denne oppgaven basert på artikler som belyser viktigheten av PROSOCIAL-innholdet med

sin fagterminologi. Formålet med denne artikkelen er derfor å se etter likheter mellom Wilsons CDP og tidligere litteratur på hvordan en skaper, og hva som er viktig for å etablere effektive grupper. Er det slik at litteraturen om gruppedynamikk og effektivitet i samhandling i grupper belyser de samme grunnelementene som Wilson trekker frem med sine CDP?

Videre er det ønskelig at funnene i artikkelen, både i form av forskjeller og likheter kan gi et innblikk i hvordan en kan videreutvikle synet på hvordan en danner sterke team. Ved å både finne likheter og forskjeller i litteraturen kan det dannes grobunn for hvordan en senere bør inkludere, eller legge mer eller mindre vekt på faktorer som belyses i ulike teorier.

Litteratursøket brytes derfor opp i separate søk til hvert prinsipp, hvor hvert enkelt designprinsipp belyses i de ulike søkene. De aktuelle søkene ble gjort i databasene PsychINFO og Business Source Elite. Søkeordene var naturligvis ulike for de åtte aktuelle søkene og ble formet etter det enkelte prinsippets innhold. Allikevel var det noen søkeord som gikk igjen i alle prinsippene: *Organization*, *Work Team* og *groups*.

Metode

Det må også legges til rette for at søket ble begrenset av en rekke faktorer. Først og fremst ble søket begrenset til litteratur nyere enn 2007 – siste ti år, av to grunner. Både dagsaktuell forskning, samt at stor spredning i årstall ville danne et seleksjonsproblem i forhold til antall artikler i treffet. Språket ble også limitert til norsk og engelsk, for å kvalitetssikre undertegnedes forståelse av innholdet i artiklene. Det må også legges til at elimineringsprosessen i de ulike søkene ikke nødvendigvis ikke følger en rød tråd. Fremgangsmåten for å begrense et søk hvor en samtidig finner relevant litteratur, hadde ulik fremgangsmåte ved de ulike prinsippene. Det må også legges til rette for at artikler som ble funnet i referanselister var aktuelle og ble ved en anledning brukt. Ved PROSOCIALs to siste prinsipper resulterte det ikke i noen relevante funn,

og derfor er disse prinsippene bare lagt til rette for i lys av Wilsons egen forklaring av prinsippenes innhold og viktighet

Diskusjon

1. Strong group identity and understanding of purpose

Wilson et al. (2014) forklarer at det første designprinsippet omhandler gruppeidentitet, hvor det legges til rette for at medlemmer av suksessfulle grupper har en sterk følelse av gruppeidentitet, hvor en forstår rettigheter og forpliktelser som medfølger av å være en del av gruppen. Wilson et al. (2014) argumenterer for viktigheten av å etablere tiltak for å skape en tilhørighet og eksemplifiserer dette gjennom samlinger og øvelser som sosiale aktiviteter, heiarop, emblemer, samt felles skrevne regler i form av verdier en ønsker innad i gruppen. Det er samtidig viktig å ha i bakhodet at designprinsippene refererer til et bredt spekter av grupper, hvor alle tiltak ikke nødvendigvis er passende til alle typer grupper. På en arbeidsplass har en ofte rammet inn verdier og sitater som representerer organisasjonen eller gruppen, mens idrettslag, dansegrupper eller fans praktiserer og viser tilhørighet gjennom sang, dans og emblemer.

Ashforth, Rogers og Corley (2011) beskriver i sin artikkel identitet i organisasjoner, på tvers av nivå, og belyser og understreker viktigheten av rasjonale i prinsipp én. Ashforth et al. (2011) viser til at identitet på individ-nivå omhandler individets rolle i grupper, heller en identitet i form av attributter og følelser som gjør personer "til den de er". Dette kategoriseres som en viktig understrekning ettersom at PROSOCIAL gjennom sin metode har som hensikt å flytte fokus fra følelser og egenskaper til observerbar atferd. Derav kan en argumentere for en felles teoriforankring ettersom Ashforth et al. (2011) forklarer at identitet korrelerer med forståelse av rolle i gruppen, og at ulike individer naturligvis har ulike oppgaver i gruppen, og en felles forståelse og gjennomføring er nødvendig for effektiviteten i gruppen. Med andre ord viser denne

setningen til ande halvdel av Wilsons tittel i core-design-prinsipp én – *understanding of purpose*.

Ashforth et al. (2011) beskriver også identitet på gruppenivå og presiserer at gruppeidentitet skal beskrive akkurat den aktuelle gruppen og dermed skille den fra andre grupper - hva som bygger opp den gitte gruppen. Disse faktorene skal være fundamentet som medlemmenes forpliktelse og handlinger som representanter for gruppa. Også her kan en trekke paralleller til designprinsippets innledning, hvor Wilson (2016a) snakker om tiltak som verdi-sitater, sanger, emblemer som fellesverdier for å styrke gruppeidentiteten og forståelse om hvordan det skapes en felles enhet.

Katzenbach og Smith (2005) beskriver i sin artikkel gruppeprestasjon og forskjell mellom presterende og ikke-presterende grupper. Katzenbach og Smith presenterer åtte gjentakende observasjoner hos velfungerende grupper, slik Wilson gjør med sine core-design-prinsipper. Det er også viktig å presisere at artikkelforfatterne ikke viser til sine åtte punkter som fasit, men gjentatte observasjoner i ulike fungerende grupper. Katzenbach og Smith viser blant annet til viktigheten av å bruke mye tid sammen. I forlengelse av dette punktet vises det til at gruppene som brukte mye tid sammen og lærte seg å bli en gruppe, viste seg å utvikle seg til høyt presterende grupper. Med andre ord kan en forstå dette som viktigheten av å bli en enhet å danne en felles gruppeidentitet. Wilson et al. (2014) snakker også om forståelse av formål i sitt første designprinsipp, og essensen av dette underbygges også av Katzenbach og Smith (2005). Gjennom sine observasjoner og utarbeidelse av punktet å etablere effektivitet, prestasjonsstandard og retning forklares det at i velfungerende grupper er det en felles forståelse hos samtlige medlemmer. Gruppen har et mål det er verdt å jobbe for og det er felles enighet om hvilke forventninger det er satt i gruppen (Katzenbach & Smith, 2005).

2. Fair distribution of costs and benefits

Rasjonale i Wilson et al. (2014) er rettferdig fordeling av kost og nytte.

Artikkelforfatterne belyser dette ved å eksemplifisere at suksessfulle grupper kjennetegnes ved medlemmer som gjør deres del, og at medlemmer som i tillegg gjør noe ekstraordinært blir hyllet for dette. Det vises også til kontraster, hvor det legges til rette for at grupper som har enkeltpersoner som drar lasset, og andre som mottar goder uten å bidra ikke vil fungere over tid. Derav legges det også til rette for at rettferdighet ikke nødvendigvis betyr likhet. Arbeidsoppgaver, bidrag og kompetanse er ulik i grupper, og kost og nytte bør derfor være i tråd med dette. Individier med store bidrag bør belønnes på et annet nivå enn et individ som har hatt en mindre arbeidsoppgave, selv om begge oppgavene er utført etter punkt og prikke.

Yang (2014) tar for seg urettferdighet i salgsteam. Gruppen Yang (2014) har observert kategoriseres ikke som en CPR-gruppe, slik Ostrom (1990) observerte, men i henhold til Wilson et al. (2013) vil også grupper som ikke deler en felles ressurs, men som arbeider mot felles mål, ha nytte av CDP. I salgsteamet diskuteres forholdet mellom likhet og rettferdighet, eller urettferdighet, ettersom det har blitt innført et felles gruppebelønningssystem. Problematikken rundt dette systemet omhandler medlemmenes oppfattelse av kost og nytte. Erfarne selgere beskriver det som urettferdig å dele bonus med nybegynnere fordi salgsraten mellom individene i gruppen er ulik. Videre forklarer artikkelforfatter at en slik struktur kan påvirke prestasjonen til de dyktigste i gruppen, ettersom det er mangel på balanse mellom kost og nytte. En kan se for seg et scenario hvor de ledende individene i gruppa selger under normal rate, fordi deres bidrag ikke har samsvar med gevinst. Yang (2014) viser til tre typer rettferdighet i sin artikkel, men velger å dypere beskrive rettferdig fordeling, eller *distributive fairness*. Artikkelforfatter referer til rettferdig fordeling som rettferdighet av en faktisk belønning gitt til et medlem av gruppen

(Cohen, 1987, gjengitt i Yang, 2014). Derfor foreslår Yang (2014) at bedre struktur og overvåkning av gjennomførte salg, vil kunne bedre moralen i gruppen ved at en faktisk kan se hvilke individer i teamet som har bidratt mest, selv om det fortsatt praktiseres felles belønningsordning. Herved kan individer med store bidrag få anerkjennelse på papir og være fornøyde med dette, selv om gruppe-belønningssystemet består. En slik antagelse støttes av Wilson (2016a) som argumenterer for at belønningssystemer i team i hovedsak ikke skal være materielle, men heller av typen; månedens ansatt, skryt i møter, karma-poeng eller diplomer, ettersom anerkjennelse, eller mangel på dette kan føles urettferdig.

I gjennomgangen av core-design-prinsipp én, la vi til rette for Katzenbach og Smith (2005) åtte observasjoner, og også her samsvarer et prinsipp med deres observasjoner. I hans artikkel beskrives effekten av å utnytte kraften av positiv feedback, anerkjennelse og belønning. Det forklares at å eksempelvis gi ut gullstjerner eller andre utmerkelser for å anerkjenne prestasjoner har vist seg som en gjenganger i høyt presterende grupper (Katzenbach & Smith, 2005), slik en både ser beskrevet av (Yang, 2014) og (Wilson, 2016a).

3. Fair and inclusive decision-making

Wilson et al. (2014) tredje design-prinsipp omhandler rettferdig og inkluderende beslutningstagning. Hovedelementet i dette prinsippet viser til viktigheten av at medlemmene av en gruppe føler at arbeid og beslutninger er basert på deres ønsker. Wilson forklarer videre en vesentlig forskjell på hva ”vi” og ”de” ønsker, i form av gruppemedlemmenes ønske til å gjennomføre det satte målet. I hovedsak forklarer Wilson at den beste måten å danne en følelse av rettferdighet i beslutningstagning er ved å komme frem til beslutninger etter felles enighet. Allikevel vil dette være tilnærmet umulig i mange kontekster, i form av tidsbruk, størrelse på gruppen og kompetansenivå i komplekse situasjoner. Derfor viser artikkelforfatter til praktiske

tiltak en kan etablere i sin organisasjon, for å gjøre at samtlige individer får delt sin mening, uten å faktisk delta i selve beslutningen. Her viser Wilson til muligheten for at gruppen danner en komite, hvor gruppen velger en representant med tillit i gruppen, som i beslutninger som vil påvirke gruppen eller organisasjon som helhet, kan argumentere på gruppens vegne.

Price, Lavelle, Henley, Cocchiara og Buchanan (2006) gjennomførte en studie hvor formålet var å vurdere rettferdighet i beslutningstaking gjennom stemme-basert deltakelse. Artikkelforfatterne legger til rette for at prosedyre-retterferdighet er en viktig gjenstand for forskning ettersom da individer som mottar urettferdige utfall ofte vil granske beslutningstagningsprosessen. Samtidig kan urettferdig beslutningstaking også føre til negative reaksjoner og nedsatt prestasjon hos individer og grupper som helhet. Price et al. (2006) viser til Leventhal (1980) som omtaler seks prosedyre-regler for rettferdighetsprosesser i henhold til beslutningstaking: (1) konsistens, (2) etikk, (3) nøyaktighet, (4) åpenhet for korreksjon, (5) forspenning, (6) representativitet. Sistnevnte har fått mye plass i litteraturen og er gjennomgående operasjonalisert som individets stemme – ofte målt i effekten på opplevelse av rettferdig beslutningstaking gjennom individuell- eller gruppens stemme. Slik som i Thibaut og Walker (1975) defineres stemme som *”den grad meninger og preferanser av berørte parter er vurderte gjennom beslutningstagningsprosess”* (Price et al., 2006, egen oversettelse, s. 1). Price et al. (2006) viser til (Folger og Cropanzano, 1998; Lind og Tyler, 1988) i form av studier som støtter viktigheten av deltakende stemme for rettferdig og inkluderende beslutningstaking for individer, og påpeker også at det i senere tid, i tråd med bruken av teamarbeid også har blitt satt fokus på opplevelse av inkluderende beslutningstaking også for grupper (Kirkman, Jones og Shapiro, 2000; Miller, Jackson, Mueller og Scherschling, 1987; Colquitt, Noe og Jackson, 2002).

Price et al. (2006) viser i sin artikkel til to gjennomførte studier hvor en samlet studenter til å dele sin mening i beslutning gjeldende universitetets nye ordning vedrørende parkeringsplasser, eller mangel på parkeringsplasser. Slik CPR-grupper defineres, kan en argumentere for at bruk og løsning på best mulig bruk av parkeringsplasser omhandler en felles ressurs for medlemmene, altså elever og ansatte ved universitetet. De ulike manipulasjonene i studien var henholdsvis å nekte, eller tillate gruppemedlemmer muligheten til å muntlig komme med forslag til løsning av parkerings-problemet. I studie to fikk grupper av seks tildelt en leder, hvor man individuelt skulle presentere sine ideer til. Videre fikk én og én deltaker listet opp sine forslag, for så å bli spurt hvilket av forslagene som var deres nummer en, mens andre ble informert om at lederen hadde fått nok forslag og ikke trengte deres mening. Den samme manipulasjonen ble gjennomført på gruppenivå. Noen grupper fikk beskjed om at deres forslag ville bli vurdert, mens andre fikk beskjed om at styret allerede hadde fått inn nok forslag.

Resultatene viste signifikante forskjeller i oppfattelse av rettferdig og inkluderende beslutningstagning hos både individer og grupper – høy følelse av inkludering og rettferdighet ble vist da individer eller grupper fikk mulighet til å dele sin mening. Naturligvis kan en trekke paralleller med Price et al. (2006) og Wilsons argumentasjon om rettferdig og inkluderende beslutningstagning. Slik begge teoriene viser, må en nødvendigvis ikke direkte være en del av en beslutning, men ha muligheten til å påvirke beslutningstagningsprosessen – ofte praktisk gjennomført gjennom en representant fra gruppen med tillit.

4. Tracking agreed upon behaviors.

Wilson et al. (2014) viser til oppfølging/overvåkning av forhåndsavtalt atferd i deres fjerde punkt. Først og fremst beskriver Wilson et al. (2014) at brorparten av gruppemedlemmer kan fristes til å gjøre mindre enn deres del, og ta kreditt for sluttproduktet. Individer som aktivt

går ut for å sluntre unna kan skade gruppens samhold og prestasjon. Derfor argumenterer artikkelforfatter for nødvendigheten av overvåking av prosesser. Ved å ha klare planer på hvem som gjør hva har en mulighet til å sjekke om kollegaer gjør ”on-taks-behavior” heller enn andre ting som ikke er relevant for gruppens felles satte mål. Av konkrete eksempler vises det til sjekklister og progresjonsmøter for å avdekke utvikling i det gjeldende arbeidet (Wilson, 2016a).

Rapp, Bachrach, Rapp og Mullins (2014) ser i sin artikkel på sammenhengen mellom team-effektivitet og prestasjon, hvor en ser på overvåking som en modererende rolle. Rapp et al. (2014) spesifiserer overvåking i henhold til gruppens mål, og beskriver at overvåking omhandler å følge prosessen mot målet, vurdere prosedyre og følging av denne underveis og kommunikasjon av prosessen mellom medlemmene. Slik atferd fungerer som selv-regulering og åpner for vurdering av avvik fra den forhåndsavtalte atferden i gruppen.

En slik forståelse av overvåking og sporing er i tråd med Wilsons ide om hvorfor en gruppe er avhengig prosedyrer på hva som er *on-task-behavior*. Slik Wilson beskriver det vil sannsynligheten for at gruppen bruker tid på atferd som er i tråd med felles satte mål større, om en har mulighet til å kontrollere hva som faktisk blir gjort, og at mangel på overvåking og sporing kan føre til lavere prestasjoner i gruppen. Selv en potensiell mulighet for *off-task-behavior* kan senke prestasjonsnivået. Det argumenteres for at individer som vet at andre i gruppen har mulighet til å være en gratispassasjer kan prege det kollektive effektivitetsnivået (Wilson, 2016a). Gjennom historien har litteraturen på overvåking og sporing samme syn som Wilson, og det understrekes at ”grupper som feiler i å overvåke arbeidsprosessen har en tendens til å prokrastinere og miste tak på gruppens opprinnelige formål over en omfattende tidsperiode” (Marks, Mathieu, and Zaccaro, 2001, s 367, gjengitt i Rapp et al., 2014).

Rapp et al. (2014) viser også til en interessant antagelse om effektivitet og team-prestasjon, som har lite tyngde i litteraturen og ei heller nevnes i PROSOCIAL. I hovedsak snakkes det om en lineær sammenheng mellom overvåkning, effektivitet og prestasjon, dvs. bedre overvåkning øker sannsynligheten for høyere team-prestasjon og effektivitet. Fellestrekket omhandler viktigheten av overvåkning, men Rapp et al. (2014) ønsker å se på muligheten mellom en kurvelineær sammenheng mellom effektivitet og prestasjon. I forlengelse av den antagelsen argumenteres det derfor for at høy prestasjon og mellomliggende-høy effektivitet er ideelt – noe resultatene viste. I forsøket hvor en så på grad av overvåkning som en modererende faktor, viste det seg at team med høy grad av arbeids-overvåkning hadde høyere team-prestasjon enn team med mindre arbeidsorientert overvåkning (Rapp et al., 2014).

5. Graduated responses to transgressions

Graderte sanksjoner for uønsket atferd er beskrevet i PROSOCIALS femte punkt. Høflige påminnelser er oftest tilstrekkelig når uønsket atferd oppstår, men det må samtidig være kapasitet til å iverksette strengere tiltak om nødvendig (Wilson et al., 2014). Wilson (2016a) viser samtidig til et viktig skille, feil kan naturligvis oppstå som uhell, og disse er ofte enkle å hankses med – hyggelige påminnelser. Uønsket atferd med intensjon, derimot, krever en annen fremgangsmåte. Uønsket atferd av denne typen løses gjerne gjennom tøffere sanksjoner, hvor Wilson et al. (2014) eksemplifiserer dette med straff og eksklusjon fra gruppen om nødvendig.

I henhold til Weitz og Vardi (2008) er det naturlig å anta at mange medlemmer av en arbeidsgruppe i løpet av deres arbeidsliv vil gjennomføre en form for dårlig oppførsel. Alvorlighetsgraden varierer i form og størrelse i alt fra småting til trakassering av kollegaer, tyveri, destruktiv atferd eller sabotasje. Av den grunn må ledere forstå hvordan en motiverer sine

ansatte, sette tydelige regler og forstå hvilke faktorer i miljøet som leder til slik atferd Weitz og Vardi (2008).

Artikkelforfatterne beskriver i sin artikkel fire metoder for å håndtere uønsket atferd i organisasjoner: (1) *preemployment*, (2) *socialization*, (3) *behavior control*, (4) *corrective measures*. *Preemployment* omhandler å forebygge slik at uønsket atferd ikke forekommer, gjennom å analysere foranledninger for uønsket atferd, og endre eksisterende foranledninger om nødvendig. *Socialization* viser til å minske graden for at en gitt foranledning skal trigge intensjonen om å gjøre uønsket atferd. Det eksemplifiseres med å ha et mentor-program. Her vil en lære bort verdier for å integrere nykommere, og arbeide og lære etter en god rollemodell. I tredje fase beskrives *behavior control*, og her finner en direkte sammenheng til Wilsons beskrivelse av CDP-fem. Her snakkes det om å minske sannsynligheten fra intensjon til handling, hvor belønning, sanksjonssystemer, kontroll og overvåkning vises som tiltak. ”En ansatt vil nok ikke velge å gjøre uønsket atferd om en er klar over at en følges tett, og om en blir tatt følger sanksjoner, tap av bonus, eller i verstefall sparken” (Weitz og Vardi, 2008 s. 228, egen oversettelse).

Den siste fasen kalles *corrective measures*, og fasen har tre mål: minimere kost av uønsket atferd, fikse skade og gi hjelp til både gruppen og personen som har gjennomført den uønskede atferden. Her vises det til stikkprøver i form av dopprøver, om en ansatt har slitt med dette. Muligheten for at en test kan komme til en hver tid, kan hjelpe både gruppen og individet som har slitt (Weitz & Vardi, 2008).

Avslutningsvis argumenterer artikkelforfatterne for at dette ikke er en løsning som passer for alle, men at prinsippene bør være universale i forståelse av håndtering av uønsket atferd, slik

Wilson's påstand om PROSOCIAL prinsippene lyder – prinsippene kan være viktige for de fleste grupper som arbeider mot et felles mål.

6. Fast and empathetic conflict resolution

Prinsipp seks forklarer viktigheten av rask og empatisk konfliktløsning. Når konflikter oppstår er det ønskelig og til gruppens beste hensikt at disse løses raskt, og at løsningen anses som rettferdig. En typisk, og effektiv måte å håndtere slike situasjoner på er ofte å la en nøytral tredjepart, som er respektert i gruppa ta en rettferdig beslutning. Naturligvis legges det også til rette for at grupper kan støte på problemer om konflikter ikke løses, som igjen kan påvirke både prestasjon og effektivitet (Wilson, 2016a).

Det forklares at konfliktledelse omhandler å designe effektive strategier som minsker sannsynligheten for konflikter, og skadene på arbeidsplassen når konflikter forekommer (Katz & Flynn, 2013). Katz og Flynn (2013) hevder at konflikter forekommer på alle nivåer av organisasjoner og grupper, og viser til typiske foranledninger for at disse forekommer – mangel på ressurser, dårlig kommunikasjon, konkurranse, maktmisbruk, lønnsammenlikning og generell misnøye. Artikkelforfatteren beskriver at det ofte variasjon i relasjonene mellom individene som opplever problemer; Ansatt-ansatt-problemer, ansatt-leder-problemer, ansatt-klient-problemer og leder-klient-problemer. I artikkelen eksemplifiseres to måter å håndtere konflikter, med henholdsvis god og dårlig håndteringsmetode, basert på de ansattes meninger. En normal praksis, som kritiseres av både ansatte og artikkelforfatter er metoden hvor de ansatte er nødt til å levere inn formelle klager, skiftelig. Opplevelsen av denne metoden viser til lite handling av ledelsen, hvor klagene ofte blir ”en i mengden” og sjeldent eller aldri blir tatt opp med partene det gjelder. Videre vises det også til at saker som ser dagens lys har en tendens til å behandles lenge etter at

situasjonen har oppstått og derav allerede har skapt problemer mellom de gjeldende partene (Katz & Flynn, 2013).

Samtidig vises det også til en annen håndteringsmetode. Det beskrives at lederen i denne gruppen tar til seg partene det gjelder, hvor begge får lufte sin side av saken, og lederen kommer med sin formening og beslutning. Det gitte eksempelet omhandler to ansatte som har ulik oppfatning av hvor vidt en skal hilse på hverandre i løpet av en arbeidsdag, hvor den ene anser den andres atferd som respektløs. Samtalen får fram en forskjell i kulturell praksis, og et kompromiss blir inngått (Katz & Flynn, 2013).

Katz og Flynn (2013) konkluderer i sin artikkel, basert på deltakende intervjuobjekter fra ulike organisasjoner at konfliktløsning har en tendens til å få lite oppmerksomhet, og at en rekke ansatte beskriver en praksis hvor formelle brev, med påfølgende unngåelse av ledere skader gruppens effektivitet og prestasjon. Allikevel ser en også et eksempel på god konfliktløsning, som i likhet med Wilson et al. (2014) beskrives som rask og rettferdig. Å samtale, med en uavhengig og respektert tredjepart er en god måte å løse konflikter. En kan derav argumentere for at konfliktløsningsprosedyrer trenger å være gjenstand for videre forskning og samtidig understreke viktigheten av et slikt punkt i Wilsons liste over punkter for effektivt samarbeid i grupper.

7. Authority to self-govern

Det syvende prinsippet skifter fokus fra interne relasjoner innad i gruppen til eksterne relasjoner. Alle grupper er en del av et større samfunn, eller organisasjon, som kan begrense gruppens mulighet til å styre sine handlinger. Slike begrensninger forstyrre arbeid mot gruppens målsetninger, samt implementeringen av flere av de foregående designprinsippene (Wilson, 2016a). Eksempelvis kan en gruppe sjelden få deltatt i beslutninger om arbeidsform, eller hvilke

prosjekter gruppen skal inkluderes i, rett og slett at avgjørelser blir tatt over hodet på gruppen.

Dette eksempelet illustrerer mangel på rettferdig og inkluderende beslutningstaking – CDP 3.

Ser en på Katzenbach og Smith (2005) tar heller ikke disse for seg viktigheten av prinsipp syv. Allikevel må en ikke dermed anta at dette ikke er et vesentlig poeng, men heller en gjenstand for videre forskning.

8. Appropriate relations with other groups.

I likhet med prinsipp syv, henviser Wilson (2016) i sitt siste prinsipp til et større bilde enn internt i egen gruppe. Her beskrives det at likefult som viktigheten av gode relasjoner innad i gruppen, må det også fokuseres på relasjoner til andre. Din gruppe, eller team er, som oftest en agent i et samfunn av andre grupper. En kan se for seg et scenario hvor en gruppe fungerer utmerket, men etter hvert må samarbeide med tre andre grupper innad i organisasjonen. I denne fasen støter en på problemer i form av samarbeid, beslutningstaking og konflikter. Interaksjonen mellom gruppene skaper problemer, og en kan tydelig identifisere mangler av de foregående prinsippene, ikke innad i sitt team, men i kohesjon med andre grupper. Derfor forklarer Wilson (2016a) at CDP 8 forklarer at ingrediensene i de første syv prinsippene må overføres eksternt, for at en skal etablere fruktbart samarbeid utenfor sitt eget team.

Konklusjon

Etter å ha sett på Wilsons åtte core-design-prinsipper for effektive grupper gjennom et systematisk litteratursøk kan en argumentere for at PROSOCIAL tar for seg viktige elementer for å bedre dynamikken i grupper i ulike kontekster. Som kjent, presiserer Wilson et al., (2013) at Ostroms (1990) funn, i CPR-grupper, kan generaliseres til alle type grupper som arbeider mot felles mål. En kan argumentere for viktigheten av PROSOCIAL ved å se på nytteverdien av CDP

både i Ostrom (1990), samt artiklene som er brukt gjennomgående i denne oppgaven. Samtidig kan nødvendigheten av metoder for økt effektivitet i grupper, slik som PROSOCIAL, støttes av evolusjonsteori. Tidligere i oppgaven ble det vist at evolusjonshistorien, og prinsipper om kulturell praksis, understreker hvordan arter former grupper. Allikevel ble det samtidig skissert at grupper som dannes, nødvendigvis ikke er funksjonelle. Derfor har en nytte av forståelse om hvilke mekanismer som ligger til grunn for effektive grupper. Ostrom (1990) identifiserte grunnelementer i en spesifikk kontekst, hvor Wilson et al. (2013) generaliserte disse til et bredere spekter. Av denne litteraturgjennomgangen kan en se en rekke fellestrekk mellom Wilsons argumentasjon over viktige prinsipper, og studier gjort av andre forskere, i ulike typer grupper.

Yang (2014) viser til salgsteam hvor en finner store likheter med Wilsons rasjonale i CDP 2 – rettferdig fordeling mellom kost og nytte. Wilson et al. (2013) forklarer her viktigheten av å presisere at rettferdighet ikke nødvendigvis betyr likhet, i betydningen at en anerkjennes for viktigheten og størrelsen på arbeidet sitt, altså at nytte samsvarer med kost. Yang (2014) observerte i sin studie at erfarne selgere som arbeidet i en gruppe med felles bonus presterte svakere, og forklarte dette gjennom skjevhet i kost og nytte. Senior-selgere gjør et betydelig større jobb enn uerfarne arbeidere, og fortjener derfor en større del av potten, men også større anerkjennelse i form av ros og andre ikke-materielle ting. Av den grunn foreslår både Yang (2014) og Wilson et al. (2013) at individuelle belønningssystemer virker effektivt på grupper med tanke på rettferdighetsfølelse i form av kost og nytte.

Price et al (2006) beskrev rettferdig og inkluderende beslutningstagning på et universitet – som faktisk kan beskrives som en CPR-gruppe, samtidig som andre beskrevne grupper omhandler ulike kontekster i næringslivet. Felles er likevel at medlemmer i gruppene verdsetter felles verdier, hurtig og empatisk konfliktløsning, beslutningstagning i tråd med rettferdighet –

hvor avgjørelser ikke tas over hodet på gruppen. Selv om gruppene arbeider på ulike måter, med ulike rammer er hovedformålet med Wilsons et al., (2014) åtte CDP å vise at Ostrom (1990) sine oppdagelser om prinsippene er å vise at disse kan generaliseres til ulike kontekster, så lenge den gjeldende gruppen arbeider mot et felles mål.

Det er også verdt å merke seg at Wilson et al., (2014) legger til et annet element, som ikke har blitt oppdrevet i litteratursøket. Fordelt i sine to siste prinsipper ref. *authority to self govern* og *appropriate relations with other groups* tar Wilson opp viktigheten av at grupper har en følelse av rettighet til selv-styre, samt viktigheten av å kunne skape gode relasjoner til andre grupper. Av litteratursøkets resultat, som ikke oppdrev artikler på grupperelasjoner kan en argumentere for at størsteparten av fokuset på grupper har vært på samling innad i grupper, heller en på tvers. På en side er det naturlig å etablere en kultur og praksis innad i gruppen, før en tar et steg videre – CDP åtte. Allikevel kan eksterne faktorer som mangel på selv-styre prege en gruppe med individer som innad har en felles forståelse, men blir overkjørt av regler og attentater utenifra som preger arbeid og effektivitet i en ellers fungerende gruppe.

Gjennom artikkelen har en også blitt kjent med Katzenbach og Smith (2005) åtte observasjoner for effektive grupper, men heller ikke her kan en finne punkter som tar for seg temaene i CDP 7 og 8 - autoritet til selv-styre, og passende relasjon til andre grupper. Wilson et al. (2013) belyser derfor to nye komponenter som en bør ta høyde får når en skal beskrive grunnelementer hos effektive gruppe. Derfor kan det argumenteres for at grupper som arbeider med å skape bedre relasjoner i sine grupper, uavhengig av metode – ref. litteratursøket ikke inkluderer problematikk rundt autoritet til selvstyre eller relasjoner på tvers av grupper i organisasjonen. I lys av Wilson et al., (2014) kan en anta at disse komponentene kan være faktorer som kan være forløsende for det gitte problemet. Ettersom disse punktene er en

mangelvare i litteraturen, kan det argumenteres for at autoritet til selvstyre og passende relasjon til andre grupper bør være gjenstand, og interessante problemstillinger for fremtidig forskning på hva som er nødvendig for å etablere funksjonelle grupper.

Etter å ha studert team-samarbeid i ulike kontekster kan en argumentere for at dagens samfunn har stor nytte av kunnskap om fundamentet for vellykket team-samarbeid. Samtidig, har det også blitt presisert, fra et evolusjonsperspektiv, i Glenn (2004) at funksjonelle grupper ikke nødvendigvis former seg selv. Derav er metoder for å etablere fruktbar praksis en kritisk faktor. Det er viet fokus til grunnelementer som er tilstede i funksjonelle grupper. Litteraturen som er oppdrevet i denne artikkelen beskriver, i sin fagterminologi, grunnelementer som trykke på de samme områdene som Wilson et al., (2013) beskriver i PROSOCIAL-metoden. Samtidig er det gjennomført få studier på Wilsons to siste punkter. Studiene oppdrevet i det systematiske litteratursøket tok ikke for seg faktorer utenfor gruppen, slik Wilsons beskriver i punktene om *authority to self govern og appropriate relations to other groups* . Det kan derfor være hensiktsmessig å vie større fokus på eksterne faktorer i fremtidig forskning, da disse kan forstyrre grupper som har etablert andre prinsipper i sin gruppe.

Referanser

- Ashforth, B. E., Rogers, K. M. & Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization science*, 22(5), 1144-1156.
- Biglan, A. & Glenn, S. S. (2013). Toward prosocial behavior and environments: Behavioral and cultural contingencies in a public health framework.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). Arbeids-og lederpsykologi: Oslo: Cappelen akademisk.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- Folger, R. G. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Bind 7): sage publications.
- Glenn, S. S. (2004). Individual behavior, culture, and social change. *The Behavior Analyst*, 27(2), 133.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *science*, 162(3859), 1243-1248.
- Hayes, S. C. (2004). Acceptance and commitment therapy, relational frame theory, and the third wave of behavioral and cognitive therapies. *Behavior therapy*, 35(4), 639-665.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D. & Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*: Guilford Press.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D. & Wilson, K. G. (2011). *Acceptance and commitment therapy: The process and practice of mindful change*: Guilford Press.
- Katz, N. H. & Flynn, L. T. (2013). Understanding conflict management systems and strategies in the workplace: A pilot study. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 393-410.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7), 162.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? *Social exchange* (s. 27-55):

Springer.

Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*: Cambridge University Press Cambridge:.

Polk, K. L. & Schoendrff, B. (2014). *The ACT Matrix A New Approach to Building Psychological Flexibility Across Settings & Populations*. Oakland New Harbinger Publications, Inc.

Price, K. H., Lavelle, J. J., Henley, A. B., Cocchiara, F. K. & Buchanan, F. R. (2006). Judging the fairness of voice-based participation across multiple and interrelated stages of decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 212-226.

Rapp, T. L., Bachrach, D. G., Rapp, A. A. & Mullins, R. (2014). The role of team goal monitoring in the curvilinear relationship between team efficacy and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 976.

Simon, H. (1990). *Reason in human affairs*: Stanford University Press.

Skinner, B. F. (1984). Selection by consequences. *Behavioral and brain sciences*, 7(04), 477-481.

Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*: L. Erlbaum Associates.

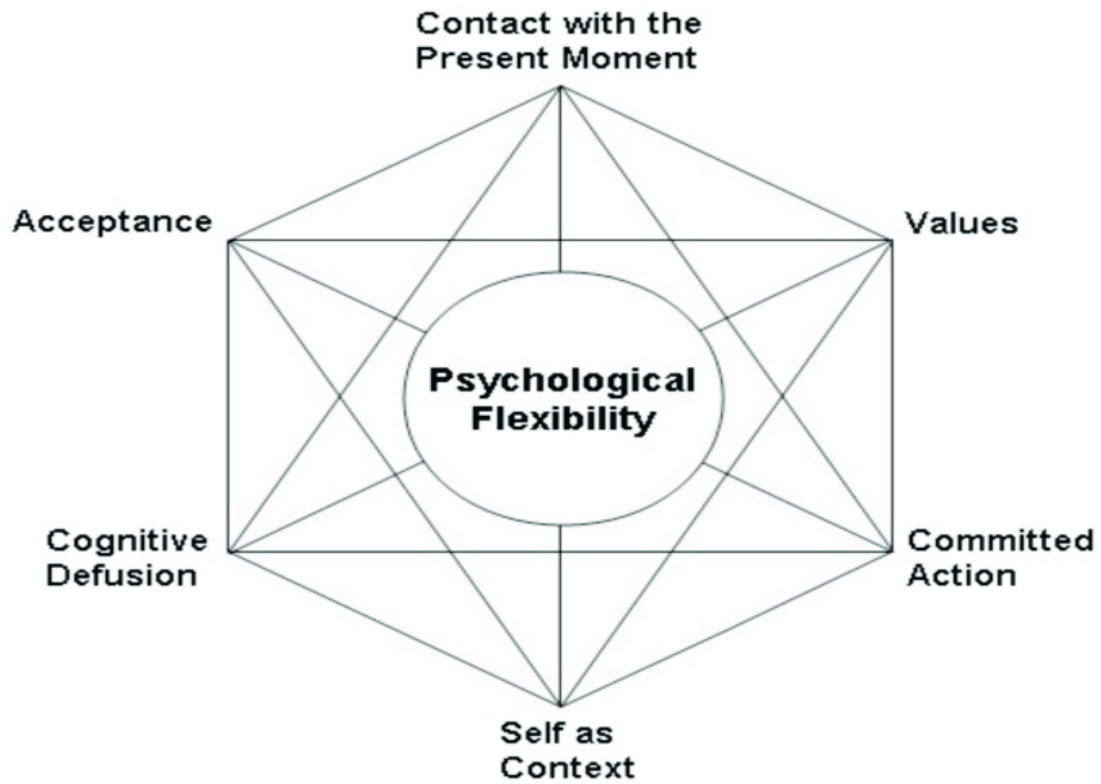
Weitz, E. & Vardi, Y. (2008). Understanding and managing misbehavior in organizations. *21st Century Management: A Reference Handbook*, 2, 220-230.

Wilson, D. S. (2016). *PROSOCIAL the science of working better together - Core Design Principles Workbook*. Paper presentert på: PROSOCIAL Oslo. Oslo, Høgskolen i Oslo og Akershus

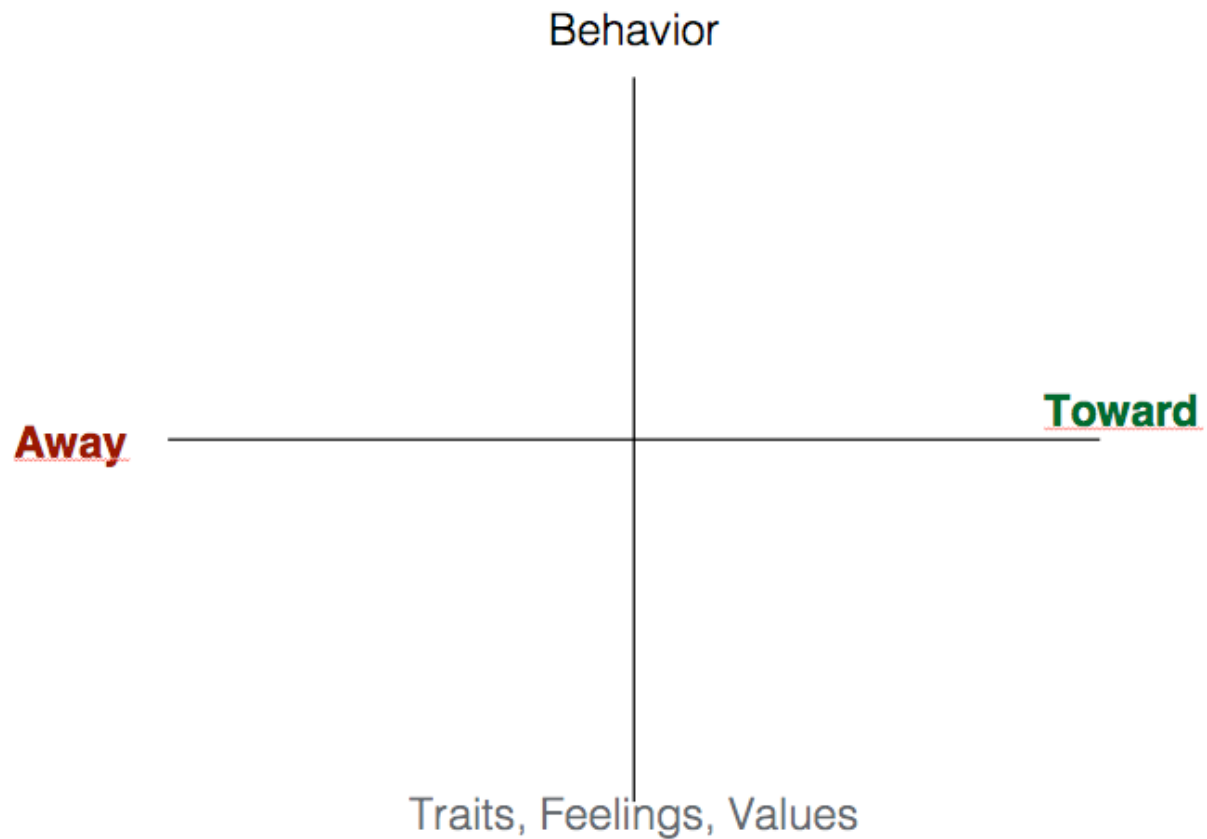
Wilson, D. S., Hayes, S. C., Biglan, A. & Embry, D. D. (2014). Evolving the future: Toward a science of intentional change. *The Behavioral and brain sciences*, 37(4), 395.

Wilson, D. S., Ostrom, E. & Cox, M. E. (2013). Generalizing the core design principles for the efficacy of groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90, S21-S32.

Yang, Y. (2014). Unfairness in sales teams: A behavioral exploration.



Figur 1. Figuren viser Fleksibilitetsmodellens seks prosesser



Figur 2. Figuren viser ACT-matrixen som tar for seg trekk, følelser, verdier og atferd, som trekker grupper vekk fra, eller mot deres ønskede mål.

PROSOCIAL: en beskrivelse av metodens endringsprinsipper og bruk av metoden i en gruppeendringsprosess.

PROSOCIAL: A description of the method's change principles and the use of the method in a group change process.

Jonas El Moutaouakil

Sammendrag

Studiens formål var å beskrive endringsmekanismen i PROSOCIAL-metoden og å beskrive et implementeringsforsøk i en prosjektgruppe hos Tamaz-gruppen i Ungarn. Hensikten var å se hvorvidt endringsmekanismen ble opplevd som et nyttig verktøy for å identifisere, og endre atferd i gruppen, slik at gruppen i større grad arbeidet mot deres felles satte mål. Samtidig er metoden lite utprøvd, og dermed kan studien sees på som en feasibility studie. Derfor var også nyttig å samle inn data i en ny kultur, med en type organisasjon som ikke har prøvd metoden før. For å undersøke hvor vidt metoden ble opplevd som nyttig ble det gjennomført to workshop-dager hvor det ble arbeidet med core-design-prinsippene deltakerne selv vurderte som mangelfulle i sin gruppe. Deltakerne ble instruert i å se etter hvilke trekk, verdier, følelser og atferd som trekker gruppen vekk fra, og mot deres felles satte mål. Deretter fikk gruppen selv identifisere disse og diskutere hva slags atferd de oppfatter som hensiktsmessig å gjennomføre i gruppen på kort og lang sikt.

Konklusjonen er at gruppen opplevde metoden som nyttig. Deltakerne beskriver at det var nyttig å lære om viktigheten av å snakke om konkret atferd. Derav kan en anta at gruppen har endret verbalatferd. Samtidig er dette kun en studie, med en liten gruppe, og derfor trenger en mer data for å etablere PROSOCIAL som en ledende metode for atferdsendring i grupper.

Nøkkelord: PROSOCIAL, core-design-prinsipper, matrix, atferdsendring, psykologisk fleksibilitet.

Teamsamarbeid

Arbeid i team eller grupper har i nyere tid blitt en utberedt praksis. På de aller fleste arbeidsplasser har en former for samarbeid. Uavhengig om en ser på en organisasjon som helhet, mindre arbeidsgrupper, eller bedrifter som kun arbeider i små team, vil en finne eksempler på situasjoner hvor mellommenneskelig interaksjon er nødvendig for å oppnå satte målsetninger. Glenn (2004) forklarer at mennesker, gjennom evolusjonær utvikling har trukket seg mot andre individer og dannet grupper. I gruppene har koordinasjon av atferd vist seg mer effektivt enn om individer opererer alene.

Kozlowski og Bell (2003) forklarer dagens komplekse samfunn som krevende, hvor stor variasjon av ferdigheter, ekspertise og erfaring er nødvendig for å oppnå ønskede mål og slik bli konkurransedyktige og effektive. Kozlowski og Bell argumenterer derfor for at komplementære grupper, bestående av individer som har ulik ekspertise, vil oppnå sterke resultater, eller samme resultater over en kortere tidsramme enn grupper som er mer homogent sammensatt. Selv om litteratur, både evolusjonsteori med fokus på kulturell praksis (Glenn, 2004) og observasjon av faktiske grupper (Katsenbach og Smith, 2005; Kozlowski og Bell, 2003) viser hvordan mennesket naturlig former grupper, og at dette kan være mer effektivt enn egosentrisk atferd, er ikke alle grupper nødvendigvis effektive. Derfor er forskning på hva som skal til - hvordan en legger til rette for effektive grupper - av stor interesse.

Det er beskrevet ulike metoder for effektivisering av teamsamarbeid (Brochs-Haukedal, 2010; Katsenbach og Smith, 2005; Ljungström 2010; Argyris og Schön, 1978). Katzenbach og Smith (2005) observerte i sin studie en rekke grupper, hvor det ble observert åtte fellestrekk i de suksessfulle gruppene; (1) etablerte tidsrammer, (2) ytelsesstandard og retning, (3) bestemte atferdsregler, (4) mye tidsbruk sammen, (5) medlemmer rekruttert på bakgrunn av ferdigheter

heller enn personlighet, (6) tid investert i nye grupper - førsteinntrykk er viktig, (7) utfordre hverandre med nye resultater og fakta, (8) bruk av positive tilbakemeldinger, belønning og anerkjennelse, samt å sette utfordrende kortsiktige mål. Litteraturen om effektivisering av team-samarbeid har i stor grad overlappende funn når det kommer til hvilke grunnprinsipper som ligger bak effektive grupper. Dette støttes av artikkel én, som tok for seg PROSOCIAL-metodens åtte grunnprinsipper, sammenlignet med annen etablert litteratur. Her ble det konkludert med at det er bred enighet om prinsippene bak effektive grupper, men ulikheten viser seg i hvordan prinsippene implementeres, og hvordan en beskriver implementering på ulike fagspråk.

Det synes derfor relevant å basere viktigheten av gruppeatferd på evolusjonsteori og særlig de åtte core-design-prinsippene til (Wilson et al., 2013) (1) *Strong group identity and understanding of purpose*, (2) *fair distribution of cost and benefits*, (3) *fair and inclusive decision-making*, (4) *monitoring agreed upon behaviors*, (5) *graduated sanctions for misbehaviors*, (6) *fast and fair conflict resolution*, (7) *authority to self-govern*, (8) *appropriate relations to other groups*.

I inneværende artikkel skal det vies fokus til den tredje vitenskapen bak PROSOCIAL-metoden - den faktiske endringsmekanismen. Den er basert på *contextual behavioral science (CBS)*, nærmere bestemt *Acceptance and Commitment Therapy (ACT)*. ACT kan sies å være rasjonalt bak PROSOCIALS praktiske rammeverk.

Contextual behavioral science (CBS)

Contextual behavioral science (CBS), eller kontekstuell atferdsvitenskap refererer til metoder med hensikt å skape positiv endring ved å øke psykologisk fleksibilitet gjennom atferds-, kognitiv- og mindfulness-basert terapi (Hayes, Barnes-Holmes & Wilson, 2012). CBS beskrives som en strategi som søker utvikling av både grunnleggende og anvendte vitenskapelige konsepter

og metoder som er elementære i å forutsi og påvirke kontekstuelte iboende handlinger, både på individ- og gruppenivå, med både presisjon, bredde og dybde.

Som en ser, beskrives CBS som samlebetegnelse for atferdsterapi, og viser til *relational frame theory* (RFT), *functional analytic psychotherapy* (FAP) og *acceptance and commitment therapy and training* (ACT) som metoder for oppnåelse av økt fleksibilitet hos både enkeltindivider og grupper (Hayes, 2004).

Hayes (2004) beskriver CBS som den tredje bølgen av atferdsterapi sett i et historisk perspektiv, hvor en tar utgangspunkt i både kognitive- og atferdsprosesser. Atferdsterapi har både hatt utgangspunkt i atferd- og kognitive prosesser separert, men CBS' inntog endret dette. Slik Hayes konkluderer ble derfor CBS basert på ulike metoder. I hovedsak atferds-, kognitiv-, og mindfulness-basert terapi, hvor ACT er et eksempel på bruk av både atferds- og kognitive prosesser.

Acceptance and commitment therapy and training (ACT)

ACT er som kjent basert på CBS, en pragmatisk vitenskapsfilosofi. Pragmatisme eller kontekstualisme viser til atferd i kontekst som sin hovedenhet for analyse. Derfor er hovedmålet i ACT å få verbale kognitive prosesser under bedre kontekstuell kontroll, og samtidig bruke mer tid i kontakt med positive konsekvenser av sine handlinger (Hayes, Strosahl, et al., 2012). Dette betyr ikke at ACT fokuserer på å redusere ubehag, men heller å akseptere at negative tanker og opplevelser forekommer, og er forbigående. Holden (2007) forklarer at både indre og ytre hendelsers funksjoner er avhengig av kontekst – noen påvirker oss, andre ikke. Derfor er det både vanskelig, og unødvendig å endre tanker og følelser, men heller endre deres betydning. Ved å svekke betydning av negative tanker og akseptere disse som forbigående gjør en det mulig å

heller utføre handlinger som samsvarer med egne verdsette mål. Hayes et al. (1999) beskriver dette som økt psykologisk fleksibilitet.

Fleksibilitetsmodellen

Den psykologiske fleksibilitetsmodellen, hexafleksen (se figur 1) tar for seg seks prosesser for å øke psykologisk fleksibilitet. Psykologisk fleksibilitet defineres som ”å være i kontakt med nåværende øyeblikk som et tilstedeværende menneske, fullt og helt, uten unødvendig forsvar – som det faktisk er, ikke hvordan det sies at det skal være, og fortsetter med, eller endrer atferd i tråd med egne satte verdier og mål” (Hayes et. al., 2012, s.96, egen oversettelse). Hayes, Strosahl, et al. (2012) beskriver at de seks prosessene: *fleksibel oppmerksomhet til nåværende øyeblikk, aksept, defusjon, atferd i kontekst, forpliktet handling og verdier*, er nødvendig for å øke psykologisk fleksibilitet. Det argumenteres samtidig for at fravær av en av disse risikerer psykologisk rigiditet. Dette underbygges ved påstanden om at psykologisk rigiditet er roten til menneskelig lidelse. Hayes, Strosahl, et al. (2012) beskriver følgende scenario; Hvor mange pasienter vil en se i terapi som klarer å løse seg fra regler som sier at endring ikke er mulig, verken på innsiden eller utsiden, og heller klarer å være tilstede i øyeblikket, og handle med faktiske konsekvenser. Denne problematikken, å stå fast i sirkler av regler basert på selvsnakk, og vekt på problemer, definerer artikkelforfatterne som psykologisk rigiditet.

Fleksibilitetsmodellen (figur 1) tar som kjent for seg seks prosesser, hvorav tre av disse beskrives som mindfulness- og akseptprosesser, mens prosessene til høyre er atferds- og forpliktelsesprosesser. De seks ulike prosessene arbeides med av terapeut og klient, i kronologisk rekkefølge. I utgangspunktet er alle prosessene avhengige, og overlapper hverandre. Naturligvis vil noen av prosessene overlape i større og mindre grad. Av den grunn deles hexafleksen inn i tre prosesspar, eller responsstiler: *open, centered og engaged*, hvorav aksept og defusjon tilhører

open, fleksibel oppmerksomhet til nåværende øyeblikk og atferd i kontekst *centered*, og verdi og forpliktet handling omfatter *engaged* (Hayes, Strosahl, et al., 2012). Gjennom ulike øvelser utfordres pasienter til å akseptere at negative følelser forekommer og er forbigående, samtidig som en også utfordres til å tilbringe tid i kontakt med faktiske hendelser i livene våres. ACT ønsker derfor å endre vår verbale atferd, i form av vekt på faktiske hendelser versus tanker om eventuelle problemer eller scenarioer. Denne metoden har vist seg effektiv i øke psykologisk fleksibilitet på storskala hos individer, men i nyere tid også hos grupper.

ACT som endringsmekanisme i grupper

Acceptance and commitment therapy har vist seg effektiv i å øke psykologisk fleksibilitet gjennom systematisk arbeid med hexafleksen (figur 1). Eksempelvis har ACT vist seg nyttig for å redusere angst (Roemer & Orsillo, 2002), sosial fobi (Block, 2002), tvangslidelser (Twohig, Hayes & Masuda, 2006), depresjon (Zettle & Rains, 1989). Studiene referert til ovenfor viser til arbeid på individnivå, som var utgangspunktet i ACT-forskningen. I nyere tid ser vi flere og flere eksempler på hvordan en har transformert ACT-trening til grupper.

På gruppenivå har disse studiene blitt brukt som grunnmur for å forstå hvordan ACT kan være effektiv for å forbedre gruppedynamikk. Bond og Bunce (2000) dokumenterte første ACT-studie på gruppenivå med sin studie av stress på arbeidsplassen. Studien tok for seg to hovedpunkter simultant. Artikkelforfatterne ønsket å sammenligne nytten av en emosjon-fokusert intervensjon (ACT), basert på øke evnen til å håndtere stress på arbeidsplassen, med en problemfokuset intervensjon, som trente arbeidere i å identifisere og lindre stressfaktorer på arbeidsplassen. Gjennom et ACT-spørreskjema ble det vurdert hvor vidt 90 deltakere endret deres evne til å akseptere deres uønskede tanker og følelser, samtidig som en forfølger deres mål, målt i en skala fra 1 (aldri sant) til 7 (alltid sant). Bond og Bounce beskriver at den emosjon-fokuserte

intervensjonen lærte ansatte å erfare og akseptere uønskede tanker og følelser, uten å prøve å endre eller kontrollere disse. Gjennom øvelser lærte deltakerne at slike ukomfortable tanker ikke trenger å påvirke dagligdagse hendelser på arbeidsplassen – økt psykologisk fleksibilitet i henhold til ACT-definisjonen. Under den problemfokuserende intervensjonen ble det beskrevet at deltakerne identifiserte arbeidsplasstressere, hvor det ble lært hvordan en snakker om disse og endrer deres påvirkningsgrad slik at disse ikke fortsetter å forekomme i miljøet.

Til nå har en sett på ACT gjennom fleksibilitetsmodellen og blitt beskrevet hvordan den fungerer i praksis. I PROSOCIAL-metodens endringsmekanisme brukes, som nevnt, ACT, men en ser bort fra fleksibilitetsmodellen, og heller bruker ”matrixen” (se figur 2). Matrixen tar for seg de samme problemstillingene og arbeider etter de samme premissene som Bond og Bunce (2000). Forskjellen vises ved at matrixen fremstiller psykologisk fleksibilitet på en annen måte. Slik matrixen viser deles den i fire deler. Hvor to bokser viser til ”vekk fra-” og to viser til ”mot-” våre verdsatte mål. Under den horisontale linjen beskrives følelser, verdier og trekk, mens over dekker observerbar atferd. I så måte tar matrixen for seg følelser, verdier og trekk som fører gruppen fra vekk fra, og mot verdsatte mål, samt observerbar atferd som fører gruppen vekk fra eller mot verdsatte mål. Ved å jobbe systematisk i grupper, med de ulike core-design-prinsippene, eksempelvis *strong group identity and understanding of purpose*, kan gruppen identifisere tanker, følelser, verdier og trekk på individuelt plan og i miljøet som enten er styrker eller svakheter for gruppens mål, effektivitet og samhandling.

Samtidig kan en bruke begrepene som plasseres under den horisontale linjen i matrixen til å danne enighet om hvordan verdier, trekk og følelser ser ut i kontekst, altså observerbar atferd. På den måten skaper gruppen en felles forståelse om hva som faktisk foregår i deres gruppe - hensiktsmessig atferd, og hvor det kreves forandring. Det argumenteres for at denne metodikken

øker gruppens psykologiske fleksibilitet ettersom det jobbes systematisk med å være i kontakt med atferd i kontekst. En opplever at uønskede følelser forekommer, men er forbipasserende, og at gruppen sammen definerer atferd som trekker gruppen mot felles mål. På samme måte kan matrixen være nyttig til å påvirke retningen på arbeid i gruppen i.e effektivitet. Ved å relatere de fire kvadratene i matrixen til hvordan gruppen arbeider, kan gruppen få nye ideer om praksis i arbeidshverdagen. Psykologisk fleksibilitet må nødvendigvis ikke omhandle individets kontakt med nåværende kontekst. Det kan også referere til gruppens fleksibilitet i arbeidsmetoder. Å stå fast i et mønster som ikke beveger gruppen fremover, kan kategoriseres som psykologisk rigiditet, og derav ønsker matrixen være et nyttig hjelpemiddel til å identifisere hvordan grupper kan bli mer fleksible (Polk & Schoendrff, 2014).

Den overnevnte metoden har blitt brukt av Styles (2016) med gode resultater. I sin studie arbeidet Styles med en offentlig etat i Australia. Over en tolv måneders periode ble det arbeidet med å bedre samhold og effektivitet på arbeidsplassen gjennom PROSOCIAL-metoden. Ved flere perioder ble det gjennomført workshops av eksperimentator og hans medarbeidere. Her gikk en systematisk gjennom de åtte core-design-prinsippene og relaterte hvert enkelt til matrixen for å øke gruppens psykologiske fleksibilitet. Studien viser at organisasjonen rapporterte om økt fleksibilitet i arbeidsmetoder, og at en gjennom arbeidet med PROSOCIAL utviklet nye og mer effektive prinsipper og relasjoner i organisasjonen som helhet, og internt i grupper i organisasjonen. Data publisert av *Australian Public Service Commission* viser signifikant høyere skåre på spørsmål som: (1) trives jeg på jobben, (2) samarbeider vi bedre i grupper, (3) respekt fra og om medarbeidere og ledere, (4) lederes effektivitet, (5) hvordan organisasjonen håndterer underprestering, (6) stolthet i arbeidet, (7) arbeidsplassens håndtering av risiko og (8) ledere

verdsetter de ansatte, om PROSOCIAL-tiltaket, sammenlignet med tiltaket som ble forsøkt året før.

PROSOCIAL har også blitt gjennomført i en annen kontekst, i Binghampton, New York. Wilson (2016b) med kollegaer arrangerte en workshop med 70 deltakere. Disse var fra ulike grupper i bydelen: den lokale radiostasjonen, flere borettslag, campus-grupper og en kirkegruppe deltok. Workshopen ble gjennomført ved at Wilson ga en kort introduksjon om de tre vitenskapene, funn og resultater. Deretter ble gruppene guidet gjennom designprinsippene, hvor deltakerne fikk adressert følelser, verdier, trekk og observerbar atferd, som fører gruppene mot dere kortsiktige- og langsiktige mål. Avslutningsvis besvarte gruppene et PROSOCIAL-spørreskjema, i en likert-skala fra 1-5. Spørsmålene inneholdt blant annet vurderinger rundt relevans, om workshop-dagen svarte til deltakernes forventning, nytte av de ulike prinsippene i deres gruppe, hvor vidt workshopen møtte deltakernes forventninger, samt åpne spørsmål som åpnet for lengre helhetlige svar opp deltakernes opplevelse. På spørsmål om svar til deltakernes forventning viser den grafiske fremstillingen at 69% av deltakerne svarte 4 eller 5 på 1-5-likert skala. Henholdsvis 41% på 4, og 28% på 5. Til sammenligning var det ingen avkryssninger på 1, og kun 3% på 2.

Wilson (2016b) beskriver også at flere av gruppene kort tid etter workshopen tok kontakt og ønsket en full workshop, over tid, slik Styles (2016) gjennomførte. Derav kan en anta at Wilsons studie ble godt tatt i mot hos grupper over en vid kontekst.

Studier av PROSOCIALs effektivitet er foreløpig på liten skala, i få kontekster. En offentlig etat i Australia (Styles, 2016), samt Wilsons workshop for både nabolag, kirkegrupper, campusgrupper og en radiostasjon (Wilson, 2016b). Wilson et al. (2013) argumenterer for at PROSOCIALS prinsipper og metode skal være universelle. Derfor var det av interesse å

implementere metoden i en type gruppe og et land metoden ikke har blitt utprøvd. I samarbeid med medstudent ble PROSOCIAL-metoden, slik den er gjennomført av Wilson (2016), gjennomført hos Tamaz-gruppen, en samleparaply av ikke-statlige organisasjoner i Ungarn. Tamaz-gruppen og HIOA dannet Peer Gynt prosjektet med formål om å etablere flere samfunnstiltak i byen Pecs, Ungarn. Slik som fritidsklubber for ungdom, café hvor personer med nedsatt fysisk og psykisk evne kan jobbe, ulike kurs for arbeidsledige, og foreldretrening. Underveis i prosessen var det uklarheter i gruppens fremgangsmåte, kortsiktige mål og verdier. Derfor ble PROSOCIAL-metoden implementert i et forsøk på å øke gruppens psykologiske fleksibilitet - en mer effektiv gruppe.

Studiens formål var derfor å prøve PROSOCIAL-metoden i en ny kontekst, med en type annen gruppe enn tidligere studert på PROSOCIAL. Slik kan denne studien bidra til en større datamengde til Wilsons et al., (2013) påstand om at PROSOCIAL kan vise seg som en universell metode for atferdsendring i grupper.

Hypotese

Deltakerne ville anse PROSOCIAL som et nyttig verktøy for å finne, og jobbe mot ønsket endring i gruppen.

Minst ett av core-design-prinsippene ville vise positiv endring blant deltakerne etter intervensjonen, sammenlignet med pre-målingene.

Metode

Utvalgsprosedyre

Utvalgskriteriet for det foreliggende studie var at deltakerne måtte være en del av Tamaz-gruppen og Peer Gynt prosjektet. Ettersom formålet var å veilede en allerede eksisterende gruppe, var det kun gruppemedlemmer som ble rekruttert.

Deltakere

Seks deltakere medvirket i studien, fordelt på to arbeidsgrupper, med forskjellige arbeidsoppgaver innad i Peer Gynt-prosjektet. Samtlige seks deltakere, fire menn og to kvinner hadde høyere utdanning i form av sosialt arbeid, lærerutdanning, samfunnsfag og økonomi. I gruppe én var det to lærere og en sosionom, mens gruppe to inneholdt to økonomer og den samfunnsfagutdannede.

Design

Det ble benyttet et pre-post-design, med ett målepunkt før og etter intervensjonen (workshop), hvor hver deltaker besvarte et spørreskjema på likert-skala fra 1-5. Baseline-skjema ble besvart da deltakerne ankom lokalet, mens post-data-skjema ble samlet inn 60 dager etter gjennomført studie. Det ble også delt ut et skjema med åpne spørsmål for evaluering av gruppearbeidet, og selve PROSOCIAL-metoden. Disse ble besvart i arbeidsgruppene på tre og tre deltakere. Skjemaene ble utdelt på både ungarsk og engelsk grunnet språkbarrieren. Diskusjonen rundt de åpne spørsmålene gikk på ungarsk, men den mest engelskkompetente i hver gruppe skrev ned besvarelsen på engelsk.

Setting

Studien bestod av totalt to workshop-dager à seks timer, hvor samtlige seks deltakere deltok på begge dagene. Workshopen ble gjennomført i et lokale eid av Tamaz-gruppen. Rommet var utstyrt med firkantede bord til hver av gruppene og prosjektor og tavle til eksperimentators bruk. Eksperimentator og medstudent ledet seansen på engelsk, men hadde samtidig med tolk, da flere av deltakerne hadde svake engelskkunnskaper. Derav ble det en variasjon av interaksjoner gjennom workshopen. Noen deltakere henvendte seg direkte til eksperimentator eller medstudent, mens andre gikk via tolk. All informasjon utgitt av eksperimentator og medstudent, ble repetert på Ungarsk av tolken.

Spørreskjema

Spørsmålene som var gradert fra 1-5 på likert-skala, hvor 1 indikerer liten grad, og 5 indikerer høy grad, var følgende: (1) *How relevant is this principle for your group?* (2) *How well aware is your group of this principle?* (3) *How well does your group implement this principle?* (4) *How much has your group been disadvantaged by failing to implement this principle.*

Deltakernes besvarelse av disse spørsmålet dannet baseline. Deretter fikk deltakerne utdelt de samme spørsmålene 60 dager etter workshopen. Post-data vil gi en indikasjon på hvor vidt intervensjonen var nyttig for gruppen. Endring i besvarelse i spørreskjema vil tyde på endring i gruppepraksisen på daglig basis. En kan ikke si noe om årsak-effekt, men en samvariasjon.

Evalueringskjema

Avslutningsvis ble det delt ut et evalueringskjema, som ble besvart i gruppene det var arbeidet i gjennom de to workshopdagene. Spørsmålene som ble besvart var følgende (1) *How do you like working in this way?* (2) *What did you find most useful from this workshop?* Gruppens besvarelse av evalueringskjema ble også brukt til å si noe om opplevd nytte av PROSOCIAL-metoden.

Prosedyre

Den første workshopdagen ble innledet ved at forsøksleder informerte om hensikten med de følgende dagene. Deltakerne ble informert om at workshopen ville gi deltakerne en veiledning i hvordan en kan bedre effektivitet, samhold og kommunikasjon i den aktuelle gruppen. Det ble videre informert om at skjemaene som ble besvart ville bli brukt i workshopleders masteravhandling. Samtidig ble det understreket at deltakerne ville være anonyme, og dataen samlet inn kun skulle arbeides med av workshopleder. Denne informasjonen ble også gitt ut skriftlig.

Workshopdag 1. Etter en kort innledning av workshopens innhold og praktisk informasjon, ble det holdt et kort foredrag om PROSOCIAL. Innholdet i foredraget omhandlet de tre vitenskapene, hvor det ble gitt en oversikt over evolusjonsteoriens bidrag, og en grundig gjennomgang av hvert core-design-prinsipp, med eksempler. Deretter ble matrixen vist, hvor eksperimentator eksemplifiserte bruken av matrixen med scenarioer fra egen arbeidshverdag. Det var åpent for spørsmål under presentasjonen. Deltakerne fikk så arbeide i grupper. Gruppene tok for seg core-design-prinsipp én og brukte ti minutter på å fylle ut hver sin private matrix med

verdier, følelser og trekk under den horisontale linjen, og observerbar atferd over linjen, som fører gruppen vekk fra, eller mot deres mål.

Da gruppemedlemmene hadde arbeidet selvstendig delte deltakerne sine ideer med resten av gruppen. Hver gruppe fikk utdelt matrixen på et A3-ark, hvor de slo sammen sitt individuelle arbeid. Eksperimentator og medstudent, gikk mellom gruppene og besvarte spørsmål, med assistanse fra tolk der det var nødvendig. Da hver gruppe hadde utarbeidet hver sin matrix (figur 2) ble fokus rettet til plenumssamtale. Gruppene delte stikkord eller eksempler fra hver av de fire rutene i matrixen, hvor medstudent skrev disse opp på en matrix fremme på tavla. Både gruppe én og to fikk dele eksempler i hver av de fire rutene i plenum, slik at gruppene kunne bistå hverandre med alternative løsninger. Videre ble også forslagene diskutert sammen med medstudent og eksperimentator strategisk. Det forekom hyppig beskrivelser over den horisontale linjen, som ikke nødvendigvis var observerbar atferd. Derav ble deltakerne utfordret til å beskrive stikkordet, setningen, eller eksempelet mer spesifikt. Dette er en sentral del av metodens verktøy i å identifisere hva som faktisk foregår i gruppens daglige aktiviteter.

Workshopdag 2. Dag to ble innledet med en presentasjon med statistikk om gårsdagen. Eksperimentator og medstudent loggførte svarene til hver enkelt deltaker (pre-skjema), etter spørsmålet om hvor relevant hvert prinsipp var for den aktuelle gruppen. Ettersom workshopen kun varte i seks timer, var det ikke nok tid til å komme seg gjennom de resterende syv prinsippene. Derfor ble rekkefølgen av workshopens gjennomgang basert på deltakernes besvarelse av relevans til hvert core-design-prinsipp. Dette ble deltakerne informert om da statistikken ble vist. De utvalgte core-design-prinsippene 3 og 6 fulgte samme arbeidsprosedyre som dagen før. Workshopens siste halvtime ble brukt til å utfylle et avslutningsskjema, hvor gruppene fikk åpne spørsmål som ” *How did you like working this way?* ” og ” *what did you find*

most useful from this workshop?”. Disse ble brukt, i tillegg til spørreskjemaene for å få en indikasjon på effekten av workshopen.

Resultat

Hypotesen antar at PROSOCIAL metoden vil være et nyttig verktøy i deltakernes arbeid mot ønsket atferdsendring i gruppen, samt at minst ett av core-design-prinsippene vil vise positiv endring for deltakerne sammenlignet med før intervensjonen. Arbeidet med matrixen, spørreskjema, samt evalueringsskjema vil være indikatorer på nevnte hypoteser.

Core-design-prinsipp 1

Deltakerne arbeidet med matrixen ved CDP1. Her ble følelser, verdier og trekk som fører gruppen mot eller fra dere ønskede retning identifisert. Det ble samtidig utarbeidet hvilke atferder som fører gruppen mot eller fra ønsket retning. Å stole på hverandre, åpenhet, ekspertise, kreativitet og følelse av felles mål, ble listet opp som følelser, verdier og trekk som fører gruppen i riktig retning (se figur 3). Mangel på samarbeid, dominerende personlighet, uklare roller og mangel på seriøsitet var blant følelsene, verdiene og trekkene som fører gruppen vekk fra deres felles mål. Da gruppen jobbet med spesifikke atferder som er gunstige eller ugunstige, ble å avbryte hverandre, bryte tidsfrister, arbeide med andre oppgaver og mangel på oppmøte kategorisert som uønsket atferd. Høflighet – å hilse på hverandre, å arrangere faste møter med agenda, for å sikre at en er *on-task*, men også for å bli kjent som en gruppe, gi skryt for arbeid og gi konstruktive tilbakemeldinger ble nevnt som atferd som ville hjelpe gruppen i å arbeide mot felles mål (se figur 3).

Figur 4 viser deltakernes pre- og post-respondering på spørreskjema til CDP1. Her kan en se at samtlige spørsmål viser høyere verdier i post-skåre, sammenlignet med pre-skårene, hos de seks deltakerne.

Core-design-prinsipp 2

Figur 5 viser deltakernes vurdering av CDP2 - *fair distribution of costs and benefits*. Tre av fire spørsmål viser økning etter intervensjonen, sammenlignet med pre-skårene. Ved spørsmål (4) *How much has your group been disadvantaged by failing to implement this principle*, er det en liten nedgang i post-skåre (3.4), sammenlignet med pre-skårene (3.5).

Core-design-prinsipp 3

Figur 6 viser gruppens arbeid med å identifisere følelser, verdier, trekk og atferd som enten fører gruppen vekk fra, eller mot gruppens mål. I prosessen ble begrepene respekt, aksept, tillit, inspirasjon, å være tolerant, forståelsesfull, tålmodig vektlagt som trekk, verdier og følelser som fører gruppen mot sine mål.

Stahet, frustrasjon, føle seg frustrert, overkjøring, mangel på å lytte, uklare roller, utålmodighet og mangel på tillit ble identifisert som følelser, verdier og trekk som fører gruppen vekk fra deres mål (se figur 6).

Gruppen kom også frem til at leder som beslutter en ide som ikke står i enighet med gruppen, å ikke dele meninger når man får muligheten i eksempelvis et møte, bestemme tiltak uten at tok tidsbruk er satt av – mindre tid enn avtalt på forhånd og mangel på oppmøte, er atferder som trekker gruppen vekk fra ønskede mål (se figur 4).

Figur 6 viser også atferd som, i følge gruppen, bringer dem mot deres ønskede mål. Disse atferdene er blant annet: alle får mulighet til å si sin mening under møter/planleggingssituasjoner,

en lytter til hverandre, gruppemedlemmer som har ekspertise på det gjeldene området får lede seansen – dette er klarert på forhånd, feil forekommer og en skal få rette dem opp (Figur 6).

Figur 7 viser den grafiske fremstillingen av CDP3. Figuren konstaterer en liten økning i tre av fire spørsmål. Spørsmål tre viser størst forskjell, med en skåre på (2.8) i pre, sammenlignet med (4.0) i post-skåre.

Core-design-prinsipp 4

Figur 8 viser henholdsvis pre- og post-skårene til design-prinsipp 4. Også ved dette design-prinsippet er det en marginal økning i post-skårene på samtlige fire spørsmål. En finner minst økning i spørsmål 3 (0.1), mens den største forskjellen ligger i spørsmål 4 (0.5).

Core-design-prinsipp 5

Slik som i CDP4, er det økning i post-skårene, på samtlige spørsmål, sammenlignet med pre-, når en ser på den grafiske fremstillingen av spørreskjemaet. Økningen ligger på henholdsvis (0.3), (0.4), (0.5) og (0.9) (se figur 9).

Core-design-prinsipp 6

Matriksen ble tatt i bruk ved CDP6 (se figur 10). Her viser arbeidsprosessen hvordan gruppen arbeidet med prinsippet. Kompromiss, adaptiv, tolerant og rolig ble beskrevet som viktige følelser, verdier og trekk. Samtidig ble mangel på forståelse, avvisning, mangel på tålmodighet og forsømmelse vektlagt som problematiske trekk, verdier og følelser. Det ble besluttet i gruppen at å gå ut av en uløst konflikt, ikke svare på spørsmål i diskusjon, heving av stemme og at individer bestemmer at konflikter er ferdig uten å ha kommet til enighet var atferder som trakk gruppen vekk fra deres mål. Atferd gruppen ønsket mer av var å la partene få

snakke i tur, kompromiss – la begge parter få komme med løsningsforslag og moderat stemmebruk i diskusjoner.

Spørreskjemaene i CDP6 viser økning i samtlige post-spørsmål. Lavest økning er observert i spørsmål 2 (0.1), mens størst økning vises i spørsmål 4 (1.6) (se figur 11).

Core-design-prinsipp 7

Figur 12 viser pre- og post-skåre for CDP7. I dette prinsippet er det nedgang i post-skåre i spørsmål 1 og 3, med henholdsvis (0.1) og (0.2). I spørsmål 2 og 4 er post-skårene (0.4) og (1.4) høyere, sammenlignet med pre-skårene.

Core-design-prinsipp 8

Spørreskjema i CDP8 øker på tre av fire parametere. Unntaket ligger i spørsmål 3 som har skåren (3.1) i både pre- og post-skårene (se figur 13).

Evalueringsskjema

Gruppe 1 besvarte spørsmålene på evalueringsskjema på følgende måte (1) Vi likte det godt. Det var nyttig å arbeide og diskutere i grupper. Vi lærte masse om kommunikasjon ved å både snakke om, og å identifisere atferd, vi har ikke snakket på den måten før. Vi snakker vanligvis om subjektive ting, som kan gjøre at vi misforstår hverandre. (2) Se hva som er nødvendig for at vi skal være en suksessfull gruppe. Prinsippene kan være regler for oss, som vi kan se på hvis vi føler vi møter på problemer (se figur 14).

På evalueringsskjemaet (figur 15) besvarte gruppe to følgende. (1) Vi likte å jobbe i grupper. Det var nyttig å samarbeide og lære et annet perspektiv. Det ville vært bedre hvis alle hadde samme språk. Noen ganger var det vanskelig å uttrykke seg helt riktig. Vi skulle gjerne kunne gått gjennom flere prinsipper sammen/hatt mer tid. (2) Vi lærte at vi hadde store forskjeller

i hva som var våre mål. Det var skremmende, men vi fikk bedre felles mål gjennom Workshop. Og vi lærte en metode vi kan bruke i fremtiden.

Diskusjon

Problemstillingen den følgende studien forsøker å besvare er nytten av PROSOCIAL som verktøy for å identifisere, og jobbe mot ønsket endring i grupper. Samt hvordan deltakerne vurderer viktigheten av PROSOCIAL-prinsippene etter å ha blitt introdusert for metodens rasjonale. Det ble predikert at minst ett av core-design-prinsippene ville vise positiv endring i post-skårene, sammenlignet med pre-skårene.

Hvis en sammenligner pre- og post-skårer ser en økning i post-skåre på de fleste parametere. Kun spørsmål fire i CDP2 (figur 5), og spm 3 i CDP 7 (figur 12) viser nedgang i post-skåre. I CDP 8 (figur 13) er det ingen forskjell mellom pre- og post-skåre ved spørsmål 3.

Innledningsvis ble det argumentert for at ACT er et godt verktøy for endring i grupper, og at ACT-prosesser er nyttige til å hjelpe deltakere med å tilbringe mer tid i nåværende kontekst (Hayes, Strosahl, et al., 2012). ACT-prosessene ble i denne studien brukt ved hjelp av systematisk arbeid med matrixen (figur 2), hvor deltakerne arbeidet med tre utvalgte Core-design-prinsipper – CDP 1, 3 og 6. Core-design-prinsippene det ble arbeidet med gjennom workshopdagene var utvalgt av deltakerne, på bakgrunn av hvilke prinsipper som var mest relevant for gruppen. Bakgrunnen for at workshopen ble organisert på denne måten var følgende: Det er naturlig at noen prinsipper er bedre implementert enn andre, derfor ble det vurdert at en avsetter tid til prinsippene gruppen selv mener de ikke implementerer godt nok.

Derav er det interessant å se at en finner størst økning i post-skåre i de samme prinsippene som ble arbeidet med i praksis, gjennom matrixen, heller en prinsippene deltakerne

bare ble forklart og kun graderte i spørreskjema. Som nevnt, var det størst samlet endring i post-skåre ved prinsipp 1 og 3. Prinsipp 6 ble også arbeidet med i matrixen, og viste også markant endring, men lavere enn prinsipp 1 og 3. Det er også verdt å merke seg at prinsipp 5 hadde tilnærmet lik økning som prinsipp 6, og faktisk ble rangert som det fjerde mest relevante prinsippet i henhold til pre-skårene (hadde det blitt arbeidet med fire-prinsipper under workshopen, ville prinsipp 5 blitt inkludert). Dette kan gi en indikasjon på at å arbeide med matrixen er et nyttig verktøy for å hjelpe grupper i ønsket retning, og at matrixen er en viktig del av PROSOCIAL-metoden. Det er rimelig å anta at forskjellen i post-skårene har en sammenheng med arbeidet med matrixen, selv om det naturligvis kan være andre faktorer som spiller inn.

Samtidig kan denne antagelsen støttes av evalueringsskjemaet deltakerne besvarte i avslutningsfasen av workshopen. Her ble det spesifisert av første gruppe at PROSOCIAL var en nyttig metode. Videre ble forklart at det var spennende å se hvor nyttig det var å bli gjort oppmerksom på at en vanligvis situasjonsforklarer gjennom følelser, heller en konkret atferd. Å prate om faktiske hendelser gjorde at gruppen bedre fikk oppklart hva slags praksis som foregår, og hvordan en videre skal identifisere atferd som er nyttig for gruppens mål – hvilken atferd som fører gruppen vekk fra og mot deres felles mål.

Den andre delen av gruppen supplerte med at matrix-arbeidet tydeliggjorde at det ikke var en felles forståelse av hva som var gruppens mål og at dette var forstyrrende. Derfor ble det å måtte lære om prinsippene og workshopen som helhet sett på som lærerik, og samtidig tydeliggjorde gruppens mål. Det ble avsluttet med at gruppen har tilegnet seg en ny metode å jobbe med, som ville brukes i fremtiden.

På tross at en ser økning i post-skårene kan det ikke konkluderes med kausal sammenheng. Derimot kan en anta at det er en sammenheng mellom å lære om, og arbeide med

prinsippene gjennom matrixen, og deltakernes forståelse av hva som må til for å skape mer funksjonelle grupper. En kan argumentere for at økningen i post-skåre skyldes at gruppen har tilegnet seg bedre forståelse av hvorfor prinsippene er viktige for deres mål om å bevege seg i ønsket retning. Workshopen har bidratt til å gjøre gruppen mer klar over viktigheten av prinsippene, hvordan implementere prinsippene, identifisere følelser, trekk og verdier, samt atferd som dytter gruppen i feil eller riktig retning. Samtidig har workshopen også bidratt til større forståelse av hvor stor ulempe det har vært å ikke ha implementert prinsippene.

Ettersom en stort sett finner økt post-skåre på samtlige punkter, også der det ikke er arbeidet med matrixen, kan en anta at generalisering på tvers av prinsippene har oppstått. Hvis en eksempelvis tar for seg spørsmål fire: *how much has your group been disadvantaged by failing to implement this principle?* Deltakerne arbeidet med core-design-prinsipp 1,3 og 6, og tilegnet seg en forståelse av hvor stor ulempe gruppen har av mangel på implementering av dette prinsippet. Gruppen diskuterer konfliktløsning (CDP6), og blir enige om at det ikke eksisterer prosedyrer for å håndtere dette. Derav har gruppen stor ulempe av å ikke implementere dette prinsippet. Når gruppen skal vurderer ulempen ved ikke å ha implementerte prosedyrer for proporsjonal likhet mellom kost og nytte (CDP2) i post-, sammenlignet med pre-skåre, kan en anta at en vil skåre høyere i post-skåre. Dette kan argumenteres for ettersom deltakerne har etablert eksempler og ideer til CDP 1, 3 og 6, og derav også har forutsetninger for å si noe om viktigheten til prinsipper en ikke direkte har arbeidet med. Av den grunn kan en påstå at økning i prinsippene hvor man ikke direkte har arbeidet har fått en generaliserende effekt som følge av matrix-arbeidet gjort med CDP 1, 3 og 6.

Hovedfunnene i studien viser derav at en har truffet på ønskede parametere i forhold til hypotesen. Gjennom evalueringsskjema har en etablert at deltakerne ser på PROSOCIAL som en

nyttig metode for å endre gruppeatferd, og derav opptre som en mer effektiv gruppe. Det ble også predikert at en skulle få høyere gjennomsnitt i post-skårene på minst ett core-design-prinsipp. Her har det blitt vist økning på 29 av 32 spørsmål på tvers av alle CDP. På fem av åtte designprinsipper er det økning i post-skåre på samtlige fire spørsmål. Selv om resultatene tyder på at studien har vist seg effektiv, kan en allikevel stille spørsmål med hvilken effekt workshopen har hatt. Denne studien er ikke en klassisk effektstudie, men heller en undersøkelse av en prosess i en gruppe, og følgende opplevd nytte. Spørreskjemaene tyder på at en har blitt mer klar over hvilke prinsipper som er nyttige å etablere, mens matrix-arbeidet evalueres som måten en arbeide med å etablere de gitte prinsippene.

Ideelt sett bør workshop-lederen møte gruppen i etterkant for å evaluere arbeidet, samt etablere kortsiktige og langsiktige mål gruppen systematisk skal jobbe med for å skape endring i sin gruppe. I denne studien ble ikke dette gjennomført. Studien ble gjennomført i utlandet, og tidsrammen gjorde det derfor umulig å returnere for å evaluere og identifisere mål i etterkant. Gruppen ble, ved workshopens avslutning informert om dette, og skulle selv sette konkrete mål til CDP 1, 3 og 6. Det må samtidig nevnes at deltakerne i arbeidsprosessen identifiserte konkret atferd som trekker gruppen mot deres ønskede mål (figur 3, 6 og 10). Disse ble nevnt som grunnlag for dannelsen av kort- og langsiktige mål.

Videre ble det som nevnt kun arbeidet med tre core-design-prinsipper. Det ønskelige ville vært å hatt mulighet til å arbeide med deltakerne over en lengre tidsramme, og dermed vie en dag til hvert design-prinsipp, samt inkludert en lengre introduksjon og avslutning.

De to nevnte faktorene stiller seg som studiens svakheter. Det sammen kan språkbarrieren kategoriseres som. Det var tolk til stede under hele workshopen, som ble brukt hyppig. En kan anta at misforståelser har oppstått mellom workshop-holder og tolk, eller deltaker og tolk. Tolken

mangler fagbakgrunn fra PROSOCIAL-feltet, og en kan ikke med sikkerhet si at hans oversettelser av workshopholders fagterminologiske begreper ble korrekt oversatt til ungarsk. Det er rimelig å anta at workshop-holder hadde hatt større kontroll over seansen om alt hadde foregått på et språk det beherskes – en kan ikke med sikkerhet vite hva tolken formidler til gruppen. En annen svakhet er mangelen av fasilitatorer. Fasilitator er en medhjelper som sitter sammen med gruppen og fungerer som en ordstyrer når det arbeides innad i gruppen slik at alle får like lang tid på å prate. Samtidig kan ordstyreren hjelpe til med å oppklare misforståelser, spesielt med å være spesifikk i beskrivelser av konkret atferd, over den horisontale linjen i matrixen.

Samtidig kan denne studien sees på som en *feasibility*-studie, hvor hensikten er å kartlegge styrker og svakheter ved en metode. PROSOCIAL-metoden har blitt gjennomført og publisert ved to anledninger (Styles, 2016; Wilson, 2016b) derav var det interessant å teste ut PROSOCIAL-metoden i en ny kontekst. Med ny kontekst menes det i en ny kultur, og med en annerledes gruppen enn hva som har gjennomført PROSOCIAL-programmet før. Gruppen i denne studien var en samling av ulike ikke-statlige organisasjoner, som arbeidet med å etablere samfunnstiltak i en bydel preget av lave inntekter. I Wilson et al. (2013) argumenteres det for at PROSOCIAL-metoden skal være en universal metode, og funnene i inneværende artikkel kan vise til funn som kan bygge opp under den antagelsen. Dataene samlet i inneværende studie kan tyde på opplevd nytte hos deltakerne, på tross av svakheten i gjennomføringen av studien, i form av tidspress og språkbarrieren.

Gjennomføringen av studien har generert antagelser om hvilke endringer som kan være nyttige i fremtiden. De to foregående studiene på PROSOCIAL (Wilson, 2016b; Styles, 2016) har ikke brukt like måleparametere for å vurdere effekten av sine studier. I disse studiene er det målt henholdsvis prosentvis forbedring post intervensjon mål i 23 spørsmål om tilfredshet på

jobb, lederes rolle, medarbeidere og effektivitet (Styles, 2016). I Wilson (2016b) måles det hvor vidt workshopen møtte deltakernes forventning på en likert skala 1-5, hvor 1 referer til ”møtte ikke mine forventninger”, mens 5 kategoriseres som ”overgikk mine forventninger”. Det forklares at samtlige av Wilsons fremtidige studier vil bruke faste måleparametere, og at disse allerede er tatt i bruk, men disse studiene er under publisering. Her refereres det til pre- og post-skjemaet brukt i inneværende artikkel, hvor en bruker identiske fire spørsmål på hvert enkelt design-prinsipp. Ved å standardisere data vil en kunne samle samtlige studier gjennomført på tvers av type grupper og kulturer metoden er gjennomført i. Dette vil være nyttig når en skal etablere PROSOCIAL-metoden. Hvor vidt måleskalaen brukt i denne studien er et godt mål kan diskuteres. Det diskuteres at 1-5-måleskala kan ha problemer med å speile forskjeller i pre- og postfaser sammenlignet med endringen som faktisk er oppnådd i gruppen. Det viser seg at deltakere sjeldent benytter skalaenhetene 1 og 5. Derav vil en ofte sitte igjen med en skala av tre valgmuligheter. I et slikt scenario vil en derfor å ha problemer med å fange opp forskjellene, da snittverdiene hos gruppene vil endres i liten grad (Fields, 2013). Denne problematikken er høyst relevant i denne studien. Med kun seks deltakere vil det være vanskelig å få oppdrive forskjeller mellom pre- og post gjennom gruppegjennomsnittsverdier. Disse vil nødvendigvis ikke skissere den faktiske endringen hos gruppen. Samtidig har evalueringsskjemaet derfor vist seg nyttig til å vise til opplevd nytte av metoden.

I lys av denne argumentasjonen kan det være hensiktsmessig å igjen vurdere hvordan en skal samle data som best relateres til deltakernes opplevde endring. Inkludering av standardiserte undersøkemetoder, slik som medarbeiderundersøkelser som sier noe om trivsel, effektivitet av samarbeid og andre konkrete spørsmål på spesifikke situasjoner kan være utviklende for PROSOCIAL-metoden.

Oppsummering

Følgende studie har foretatt seg en undersøkelse av en prosess i en gruppe, og følgende opplevd nytte på PROSOCIAL som metode for atferdsendring i grupper. Det ble antatt at metoden skulle være effektiv for deltakernes forståelse av hvilke prinsipper som var viktige for å skape effektive grupper. Videre ble det predikert at en ville finne økning i post-skjemaene deltakerne besvarte. Dataene fremstilt i oppgaven tyder på at PROSOCIAL kan etablere seg som en nyttig arbeidsmetode. Det ble i stor grad økning i post-skårer på tvers av samtlige spørsmål. I tillegg forklarte deltakerne gjennom evalueringsskjema at workshopen var et nyttig verktøy for å omformulere sine følelser, verdier og trekk til konkret atferd gruppen kunne jobbe med – en kan argumentere for at gruppen har endret verbalatferd.

Studien i seg selv kan ikke på generell basis argumentere for at PROSOCIAL fungerer som en universal metode for atferdsendring i grupper, men kan bidra med mer data til en felles database hvor en samler studier av PROSOCIAL. I en database med ulike former for grupper i ulike land og kulturer. Derav kan denne studien være et bidrag til etableringen av PROSOCIAL som en universell metode for atferdsendring i grupper. Til fremtidig forskning vil det være nyttig å gjennomføre samtlige studier med samme måleparamenter, samt vurdere hvor vidt flere måleparametere skal inkluderes. Det vil gi flere indikasjoner på spesifikke problemstillinger innenfor hvert enkelt designprinsipp.

Referanser

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*: Addison-Wesley.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M. & Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization science*, 22(5), 1144-1156.
- Biglan, A. & Glenn, S. S. (2013). Toward prosocial behavior and environments: Behavioral and cultural contingencies in a public health framework.
- Block, J. (2002). *Acceptance or change of private experiences: A comparative analysis in college students with public speaking anxiety*. University at Albany, State University of New York
- Bond, F. W. & Bunce, D. (2000). Mediators of change in emotion-focused and problem-focused worksite stress management interventions. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 156.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids-og lederpsykologi*: Oslo: Cappelen akademisk.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- Fields, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th. utg.). Los Angeles: SAGE Publications Inc. .
- Folger, R. G. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Bind 7): sage publications.
- Glenn, S. S. (2004). Individual behavior, culture, and social change. *The Behavior Analyst*, 27(2), 133.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *science*, 162(3859), 1243-1248.

- Hayes, S. C. (2004). Acceptance and commitment therapy, relational frame theory, and the third wave of behavioral and cognitive therapies. *Behavior therapy*, 35(4), 639-665.
- Hayes, S. C., Barnes-Holmes, D. & Wilson, K. G. (2012). Contextual behavioral science: Creating a science more adequate to the challenge of the human condition. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 1(1), 1-16.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D. & Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*: Guilford Press.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D. & Wilson, K. G. (2012). *Acceptance and commitment therapy: The process and practice of mindful change*: Guilford Press.
- Holden, B. (2007). Aksept-og forpliktelsesterapi: En atferdsanalytisk psykoterapi. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*.
- Katz, N. H. & Flynn, L. T. (2013). Understanding conflict management systems and strategies in the workplace: A pilot study. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 393-410.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7), 162.
- Kozlowski, S. W. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology*.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? *Social exchange* (s. 27-55): Springer.
- Ljungsröm, K. (1996). *Forändring som leder vidare: idéer och metoder för framgångsrik förändring i företag och organisationer*: Författeren och Konsultförlaget AB.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*: Cambridge University Press Cambridge:.

Polk, K. L. & Schoendrff, B. (2014). *The ACT Matrix A New Approach to Building Psychological Flexibility Across Settings & Populations*. Oakland New Harbinger Publications, Inc.

Price, K. H., Lavelle, J. J., Henley, A. B., Cocchiara, F. K. & Buchanan, F. R. (2006). Judging the fairness of voice-based participation across multiple and interrelated stages of decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 212-226.

Rapp, T. L., Bachrach, D. G., Rapp, A. A. & Mullins, R. (2014). The role of team goal monitoring in the curvilinear relationship between team efficacy and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 976.

Roemer, L. & Orsillo, S. M. (2002). Expanding our conceptualization of and treatment for generalized anxiety disorder: Integrating mindfulness/acceptance-based approaches with existing cognitive-behavioral models. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 9(1), 54-68.

Simon, H. (1990). *Reason in human affairs*: Stanford University Press.

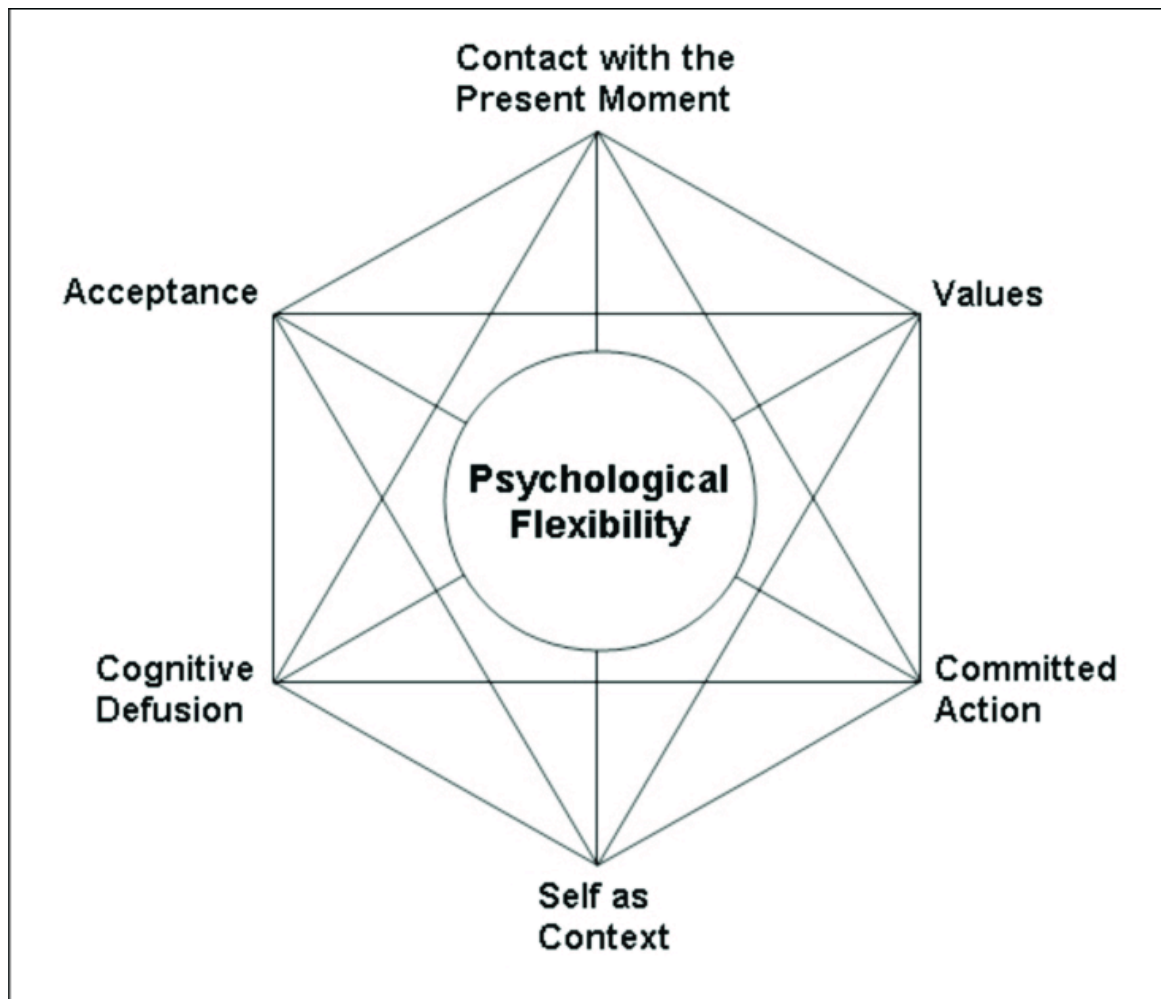
Skinner, B. F. (1984). Selection by consequences. *Behavioral and brain sciences*, 7(04), 477-481.

Styles, R. (2016). OUTSTANDING EVIDENCE FOR PROSOCIAL IN A GOVERNMENT AGENCY SETTING. Hentet May, 24

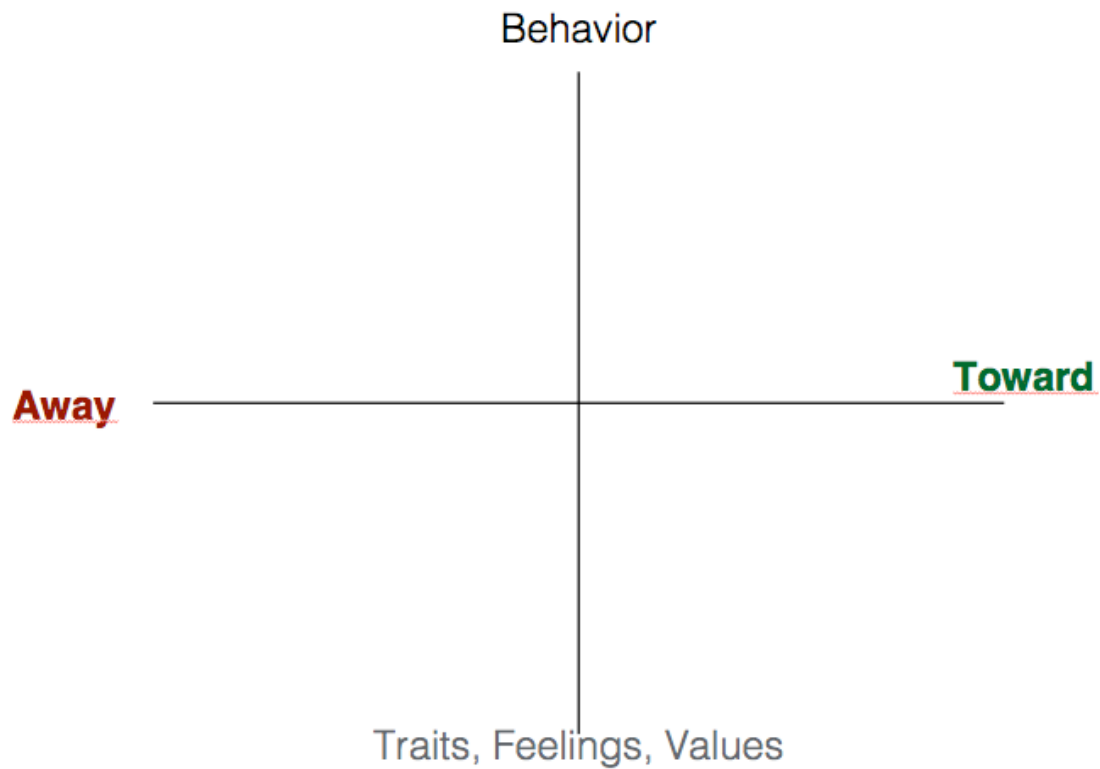
Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*: L. Erlbaum Associates.

Twohig, M. P., Hayes, S. C. & Masuda, A. (2006). Increasing willingness to experience obsessions: Acceptance and commitment therapy as a treatment for obsessive-compulsive disorder. *Behavior therapy*, 37(1), 3-13.

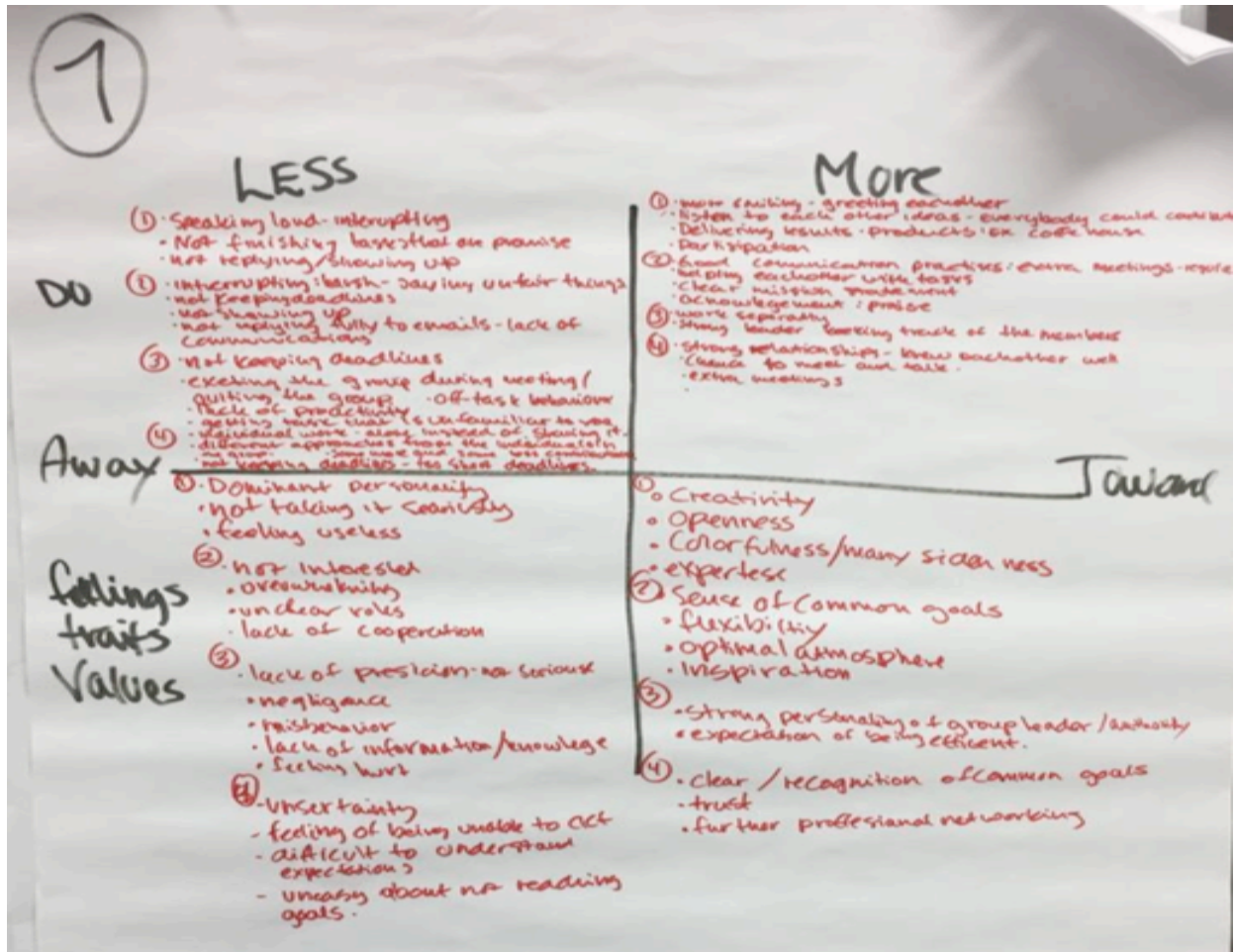
- Weitz, E. & Vardi, Y. (2008). Understanding and managing misbehavior in organizations. *21st Century Management: A Reference Handbook*, 2, 220-230.
- Wilson, D. S. (2016a). *PROSOCIAL the science of working better together - Core Design Principles Workbook*. Paper presentert på: PROSOCIAL Oslo. Oslo, Høgskolen i Oslo og Akershus
- Wilson, D. S. (2016b). A workshop in Binghamton, New York provides a proof of concept. Hentet August, 25
- Wilson, D. S., Hayes, S. C., Biglan, A. & Embry, D. D. (2014). Evolving the future: Toward a science of intentional change. *The Behavioral and brain sciences*, 37(4), 395.
- Wilson, D. S., Ostrom, E. & Cox, M. E. (2013). Generalizing the core design principles for the efficacy of groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90, S21-S32.
- Yang, Y. (2014). Unfairness in sales teams: A behavioral exploration.
- Zettle, R. D. & Rains, J. C. (1989). Group cognitive and contextual therapies in treatment of depression. *Journal of Clinical Psychology*, 45(3), 436-445.



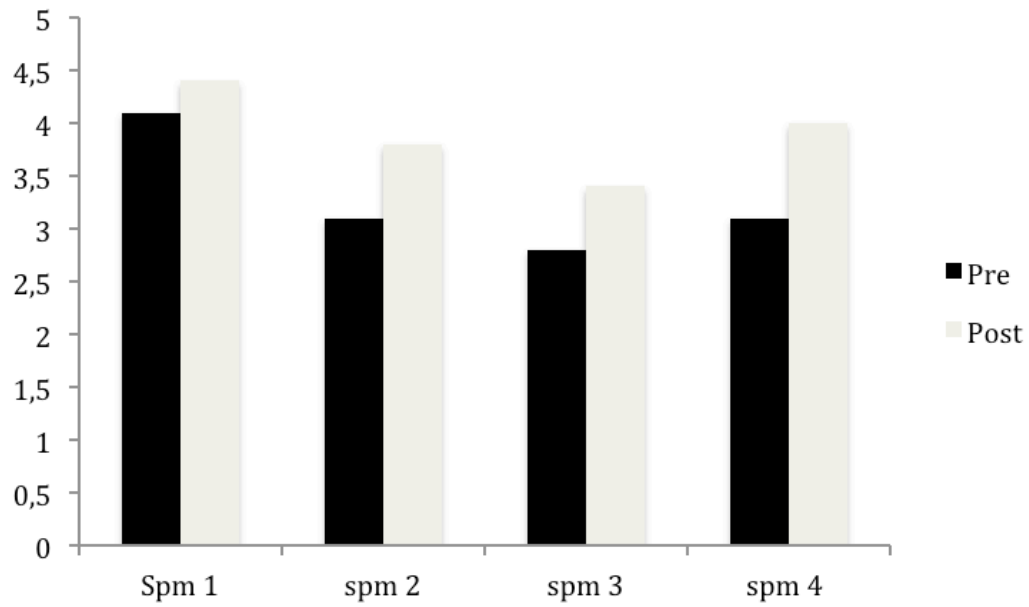
Figur 1. Viser de seks ACT-prosessene for å øke psykologisk fleksibilitet



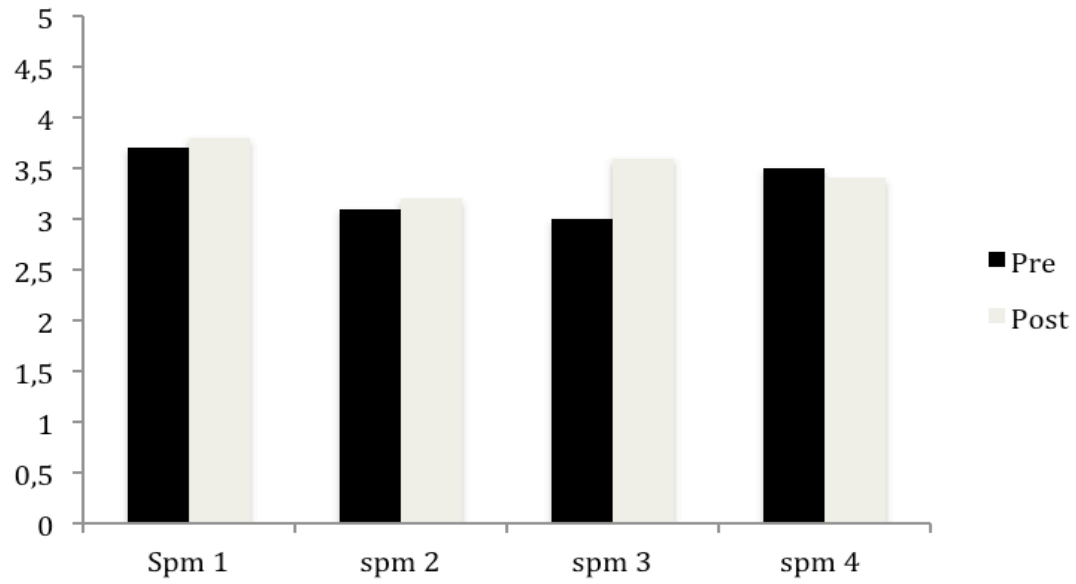
Figur 2. Viser ACT-matrixen, som tar for seg trekk, følelser, verdier og atferd som fører en enten vekk fra, eller mot felles satte mål.



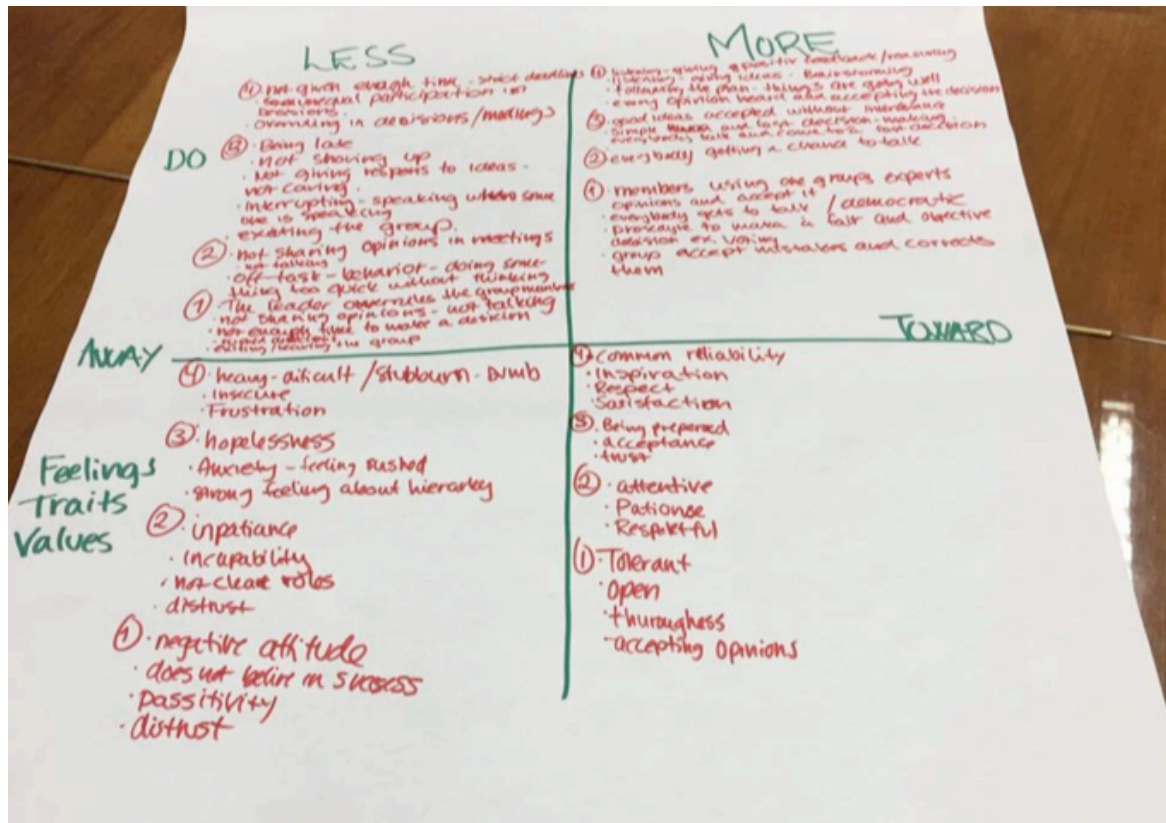
Figur 3. Viser arbeidsprosessen i CDP1 i gruppene, hvor det ble identifisert trekk, verdier, følelser og atferd som trekker gruppen vekk fra, eller mot deres felles mål gjennom arbeide med matrixen.



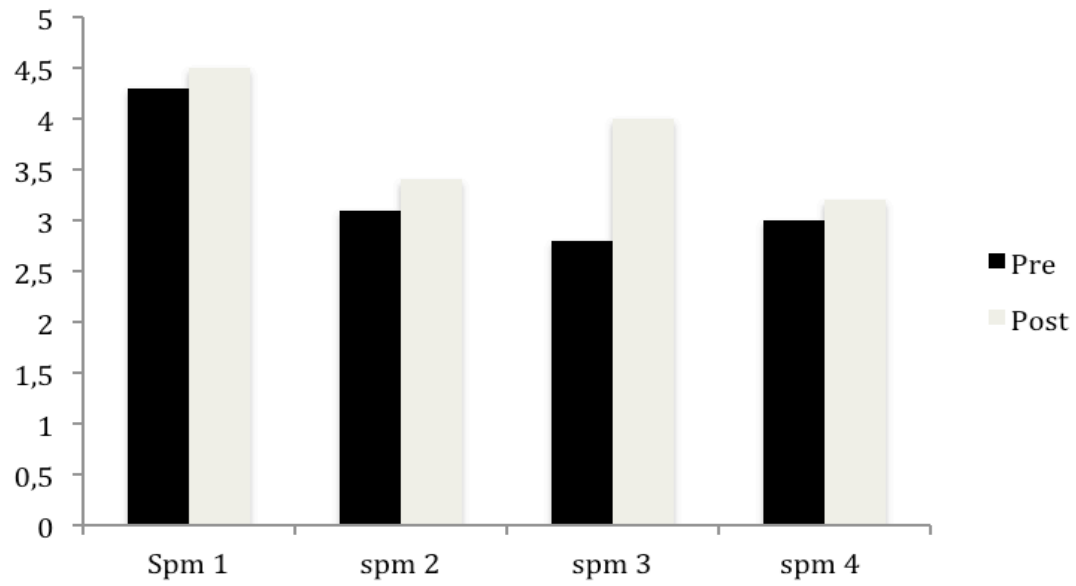
Figur 4. Viser Pre- og Post-skåre i CDP1



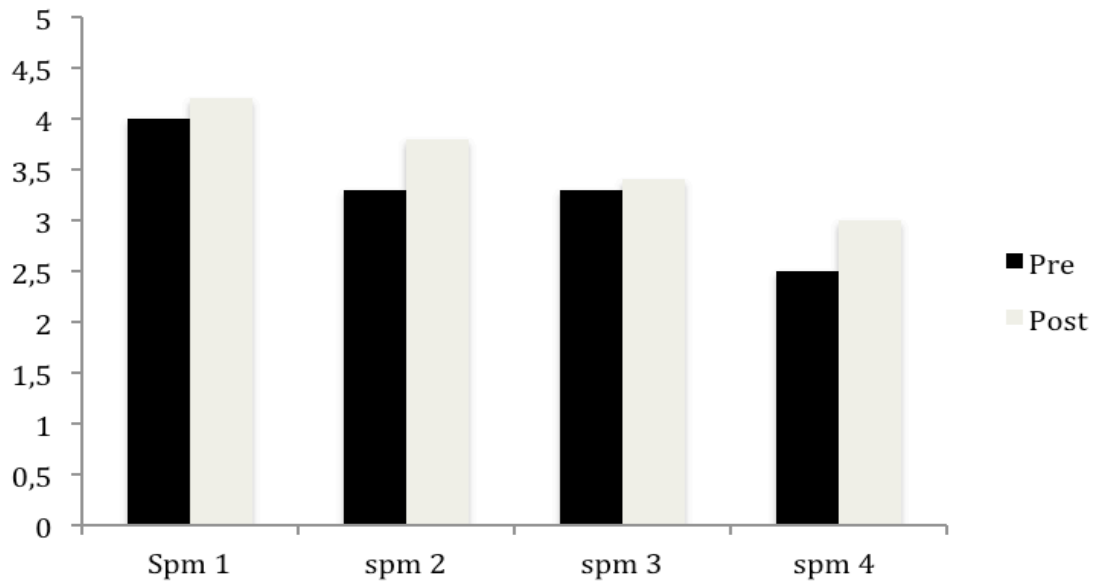
Figur 5. Viser Pre- og Post-skåre i CDP2



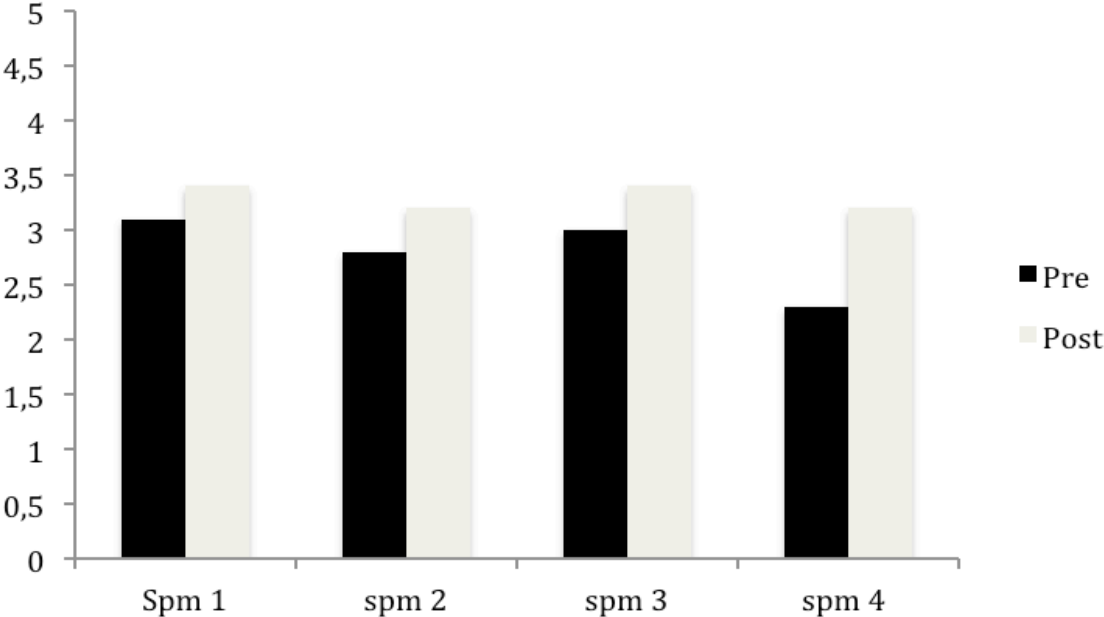
Figur 6. Viser arbeidsprosessen i CDP3 i gruppene, hvor det ble identifisert trekk, verdier, følelser og atferd som trekker gruppen vekk fra, eller mot deres felles mål gjennom arbeide med matrixen.



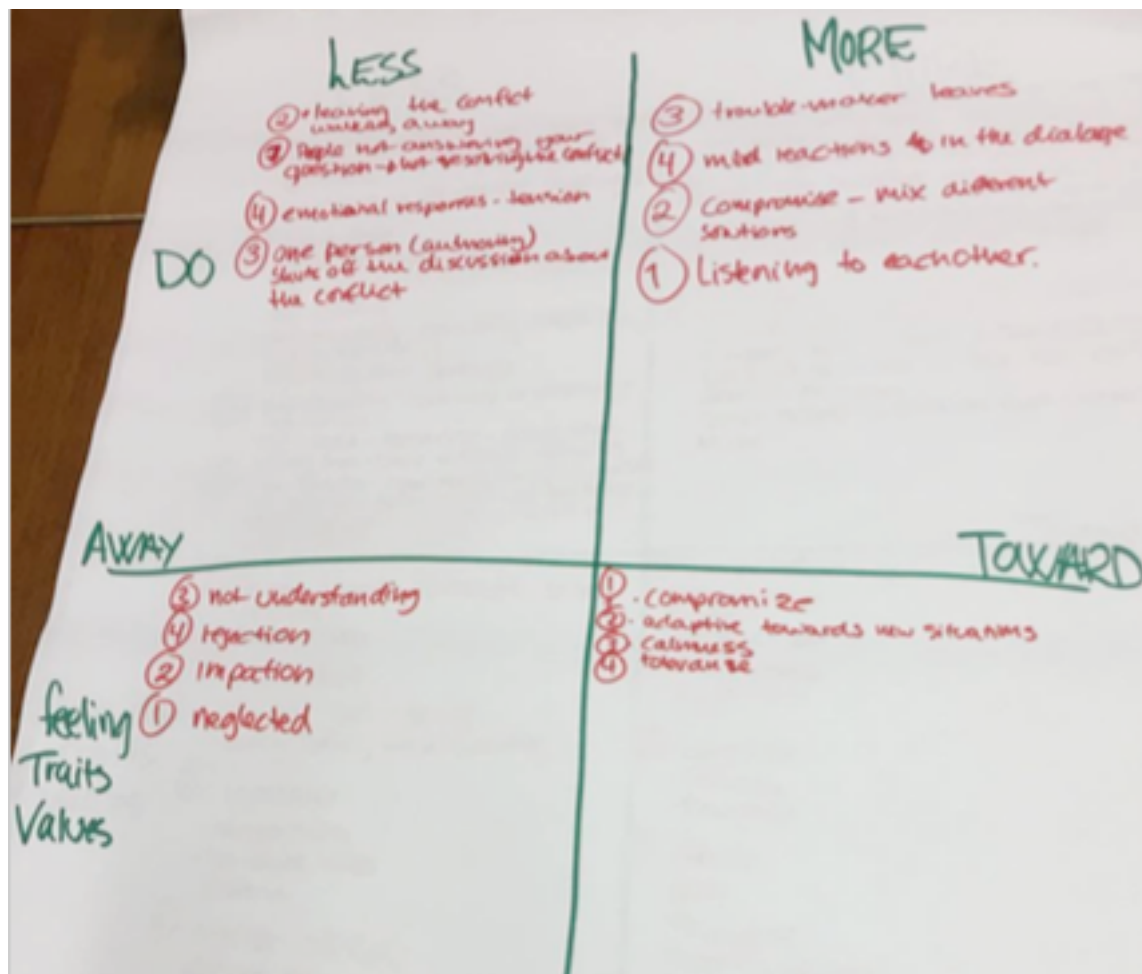
Figur 7. Viser Pre- og Post-skåre i CDP3



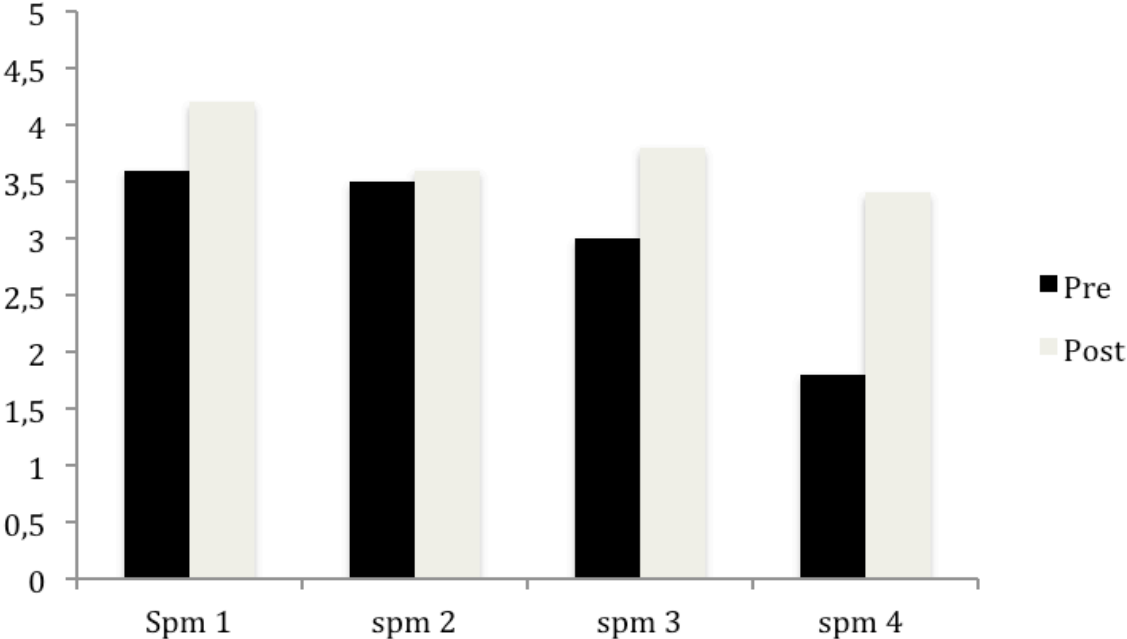
Figur 8. Viser Pre- og Post-skåre i CDP4



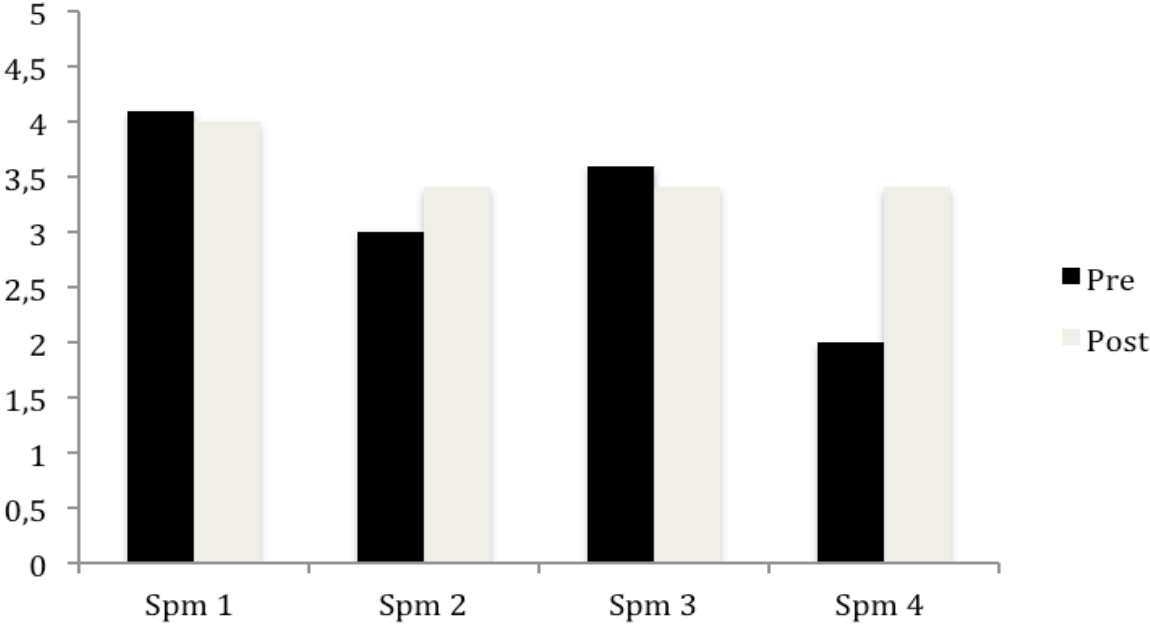
Figur 9. Viser Pre- og Post-skåre i CDP5



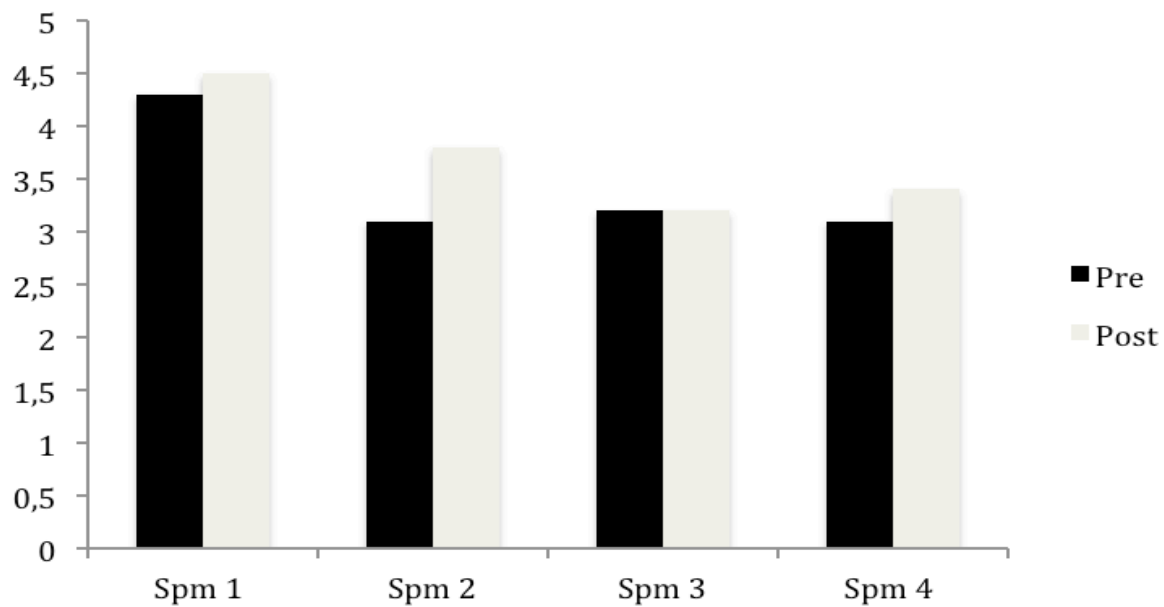
Figur 10. Viser arbeidsprosessen i CDP6 i gruppene, hvor det ble identifisert trekk, verdier, følelser og atferd som trekker gruppen vekk fra, eller mot deres felles mål gjennom arbeide med matrixen.



Figur 11. Viser Pre- og Post-skåre i CDP6



Figur 12. Viser Pre- og Post-skåre i CDP7



Figur 13. Viser Pre- og Post-skåre i CDP8

Worksheet for Ostrom's Core Design Principles

①

PROSOCIAL WORKSHOP

Date: 19.4.17

How did you like working in this way?

we liked it alot. It was exciting to see
the effect of talking about behavior. And identify
behavior. when we did this it was clear. we
don't talk like this, often we misunderstand.

What did you find most useful from this workshop?

To see what we need in our group to
be successfull. The principles can be rules and
guidelines for us. Now we can improve our
group. This will help ~~us~~ when we have
problems.

Thank you for your participation!

Figur 14. Viser besvarelse av evalueringsspørsmålene hos gruppe 1

Worksheet for Ostrom's Core Design Principles

PROCOSIAL WORKSHOP

Date: 19.04/2017

How did you like working in this way?

we all liked it. Good to learn a new perspective.
The group solved task good together.
Better if everybody speaks same language: sometimes
difficult to be specific in english.

What did you find most useful from this workshop?

To see that ~~we~~ we had different goals within the
group. But we managed to make common goals
in the workshop. Needed more time.
Gained a new method we can use in
the future. Also two funny days!

Thank you for your participation!

Figur 15. Viser besvarelse av evalueringsspørsmålene hos gruppe 2

On a scale from 1 (low) to 5 (high):

How **relevant** is this principle for your group? _____

How **well aware** is your group of this principle? _____

How well does your group **implement** this principle? _____

How much has your group been **disadvantaged** by failing to implement this principle? _____

Please comment on your ratings in as much detail as you like, using the back of the page if necessary. Suggestions for **how to improve** the implementation of this design principle are especially welcome.

Appendix A. Spørsmålsutformingen til hvert av de åtte design-prinsippene.