

Masteroppgave

Atferdsvitenskap

Juni 2021

PROSOCIAL OG ATFERDSPRINSIPPER

En teoretisk analyse med et praktisk eksempel

Kandidatnavn: Mariell Lindquist
Emnekode: MALK5000

30 stp.

Fakultet for helsevitenskap
OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET

Forord

Denne perioden har vært krevende, og det er mange som fortjener en takk. Først og fremst vil jeg takke veilederen min Gunnar Ree, for en helt eksepsjonell veiledning og oppfølging. Uten dine innspill, konkrete tilbakemelding og den lave terskelen for å ta kontakt, hadde jeg ikke kommet i mål. Jeg vil også takke mine to medstudenter Tone og Mina for samarbeidet under intervensjonene. En spesielt stor takk rettes mot Mina Stensrud som har tilbragt timevis sammen med meg på lesesalen, og vært en god støttespiller gjennom hele prosessen. Jeg må også takke min kjære svigersøster Hedvig som har hjulpet meg med korrekturlesing og skrivetips. Jeg setter pris på at du hele tiden står på tilbudssiden når du vet jeg finner det utfordrende å spørre om hjelp. Tusen takk!

Sammendrag

Denne artikkelen har tre hovedkapitler. Første kapittel starter med en kort beskrivelse av Prosocial som metode, med en gjennomgang av de tre vitenskapene metoden er forankret i: seleksjon på flere nivå (MLS), statsvitenskap, og kontekstuell atferdsvitenskap med hovedvekt på ACT. I det andre kapitlet rettes fokuset mot den ene vitenskapen: statsvitenskap og metodikkens åtte kjerneprinsipper for godt samarbeid. Kjerneprinsippene skal i denne artikkelen ses på fra et atferdsanalytisk ståsted med funksjonell analyse og praktiske eksempler.

Det tredje kapitlet gjennomgår metodikken hos to uavhengige grupper. Workshopen ble holdt av meg og to medstudenter, alle med ulikt fokusområde. Hensikten med workshopen for denne artikkelen var å utprøve metoden i praksis og undersøke hvilke atferdskontingenser som ligger til grunn i de ulike prinsippene. En metodedel beskriver intervensjonen, mens en resultat- og diskusjonsdel knyttes opp til den funksjonelle analysen i kapittel 2.

Nøkkelord: Prosocial, funksjonell atferdsanalyse, ACT, atferdsendring, psykologisk fleksibilitet

Abstract

This article has three main sections. The first section begins with a brief description of Prosocial as a method, with a review of the three sciences in which the method is rooted: multi-level selection (MLS), political science, and contextual behavioral science with an emphasis on ACT. In the second section, the focus is on one science: political science and the methodology's eight core design principles for good collaboration. The core design principles will in this article be viewed from a behavioral analytical point of view, with functional analysis and practical examples.

The third section reviews the methodology of two independent groups. The workshop was held by me and two fellow students, all with different focus areas. The purpose of the workshop for this article was to test the method in practice and to examine which behavioral contingencies underlie the various principles. A method subsection describes the intervention, while a results and discussion subsection is linked to the functional analysis in Chapter 2.

Keywords: Prosocial, core design principle, functional behavior analysis, ACT, behavior change, psychological flexibility

Innholdsfortegnelse

Introduksjon	7
1. PROSOCIAL	9
Evolusjonsteori	9
Ostroms åtte kjernep prinsipper.....	10
Kontekstuell atferdsvitenskap.....	11
ACT og psykologisk fleksibilitet.....	12
2. FUNKSJONELL ANALYSE AV GENERALISERTE KJERNEPRINSIPPER	15
CDP 1: Sterk gruppeidentitet og felles målforståelse	16
CDP 2: Rettferdig fordeling av innsats og utbytte.....	18
CDP 3: Beslutningsstrategier som virker rimelige og inkluderende	20
CDP 4: Overvåking.....	22
CDP 5: Graderte sanksjoner for overtredelser	24
CDP. 6: Rask og rettferdig konfliktløsning	26
CDP 7: Autoritet til selvstyre.....	28
CDP 8: Passende relasjoner til andre grupper	30
3. METODE.....	31
Utvalgsprosedyre	31
Deltakere.....	31
Design	31
Setting	31
Setting for gruppe 1.....	31
Setting for gruppe 2.....	32
Spørreskjema 1: Pre – post test.....	32
Spørreskjema 2: Psykologisk fleksibilitet.....	32
Evalueringskjema	32
Prosedyre	33

Prosedyre workshop dag 1	33
Prosedyre workshop dag 2	33
Workshop dag 2 – gruppe 1	34
Workshop dag 2 – gruppe 2	34
Evalueringsskjema – resultater	34
Etiske betraktninger, begrensninger og refleksjon	35
Resultater og diskusjon.....	37
Kjerneprinsipp 1: sterk gruppeidentitet og felles målforståelse	37
Kjerneprinsipp 2: Rettferdig fordeling av innsats og utbytte	39
Kjerneprinsipp 4: Overvåking	41
Oppsummering av intervensjonene	43
Avslutning.....	45
Referanser	46

Introduksjon

Samarbeid og arbeid i grupper har lenge vært en utbredt arbeidsform i ulike kontekster, og det er å se over alt. For eksempel i næringslivet, på fotballbanen, frivillige organisasjoner, innen salg, i familier, bokollektiv o.l. Det er sannsynligvis samarbeidsferdigheter som har gjort at menneskelig kulturell praksis, inkludert verbal atferd utviklet seg med basis i fellesskapet. Gruppene med høyest overlevelsesrate er altruistiske eller også kalt uselviske grupper (Brown, Brown & Penner, 2012). Altruisme er motsetningen til egoisme og er et begrep som stammer fra filosofien, og som senere har blitt brukt i flere fagdisipliner som biologi og psykologi (Tjønneland & Sagdahl, 2018). Ved grupper og samarbeid er også seleksjon på flere nivå (MLS) sentralt, som er biologisk forankret. Selv om altruisme og seleksjon primært er forankret i biologi og evolusjonsvitenskap, så er det i bunn og grunn atferd, da atferd er alt en organisme gjør. Kontekstuell atferdsvitenskap (Contextual Behavioral Science, CBS) har som hovedmål å avdekke lovmessigheter og prinsipper som styrer atferden basert på det observerbare, og har i den sammenheng nedfelt dette i praksis ved eksempelvis ACT (aksept og forpliktelsesterapi). ACT kan være et effektivt verktøy for å konkretisere og sette ord på indre og ytre prosesser for å kunne utnytte prinsippene i den generelle vitenskapen med sine filosofiske og biologiske forankringer. Både altruisme, CBS, MLS, og ACT vil beskrives ytterligere senere i artikkelen.

Da denne artikkelen handler om menneskers atferd i ulike gruppesituasjoner, er det viktig å klargjøre hvordan begrepet «gruppe» her skal forstås. En gruppe er to eller flere mennesker som arbeider mot et felles mål. Det finnes ulike definisjoner på ordet «gruppe», men i denne artikkelen er det tatt utgangspunkt i to eller flere mennesker som arbeider mot et felles mål, hvor atferden hos medlemmene må koordineres for nå det aktuelle målet (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Det finnes ulike teorier om hvordan grupper kan effektiviseres,

og noen har tilhørende metoder. Denne avhandlingen tar for seg en av metodene;

PROSOCIAL - *the science of working better together*.

1. PROSOCIAL

Prosocial - *The science of working better together* er en metodikk som er brukt for utvikling og forbedring av samarbeid i grupper. Metodikken er teoretisk forankret i tre vitenskaper: evolusjonsteori med seleksjon på flere nivåer (MLS), statsvitenskap med 8 kjerneprinsipper for et godt samarbeid (CDP) - og kontekstuell atferdsvitenskap. Metodikken er under utvikling, og det som rapporteres her kan anses som en feasibility-studie. Prosocial-metodikken legger til rette for at mennesker jobber bedre sammen, med hensikt om å øke effektivitet og samarbeid i grupper. Metodikken tilrettelegger for samtaler og beskrivelser av kontingenser for atferd som er viktig for hvordan grupper fungerer (Atkins, Wilson, & Hayes, 2019). I det følgende gjør jeg rede for Prosocial med utgangspunkt i de tre overnevnte vitenskapene før jeg går videre inn på en funksjonell analyse av den ene vitenskapen.

Evolusjonsteori

Den første vitenskapen bak Prosocial er evolusjonsteori om seleksjon på flere nivå; seleksjon internt i grupper og seleksjon mellom konkurrerende grupper. Wilson, Hayes, Biglan & Embry (2014) vektlegger viktigheten av å forstå evolusjonsteorien på flere nivå, da det ellers vil være vanskelig å forene altruisme og naturlig seleksjon. Naturlig seleksjon av menneske som art beskrives som seleksjon basert på relativ fitness, overlevelse og reproduksjon. Dette kan føre til at mennesker handler basert på hva som er mest nytteeffektivt for individet selv, fremfor å koordinere atferden i tråd med fellesskapets nytte og mål, noe som et samarbeid krever (Wilson, Ostrom & Cox 2013). Ved å kun se på naturlig seleksjon vil atferd som kommer andre til gode være vanskelig å forklare. *Kin selection* og *inclusive fitness* gir en del av forklaringen (Williams, 1992). Atferd som kommer andre til gode, og som strider mot naturlig seleksjon er atferd kan eksempelvis være frivillig arbeid eller det faktum at noen risikerer sitt eget liv for å redde noen andre. Ved å se på seleksjon på flere nivå (MLS) vil man finne en forklaring for slik atferd. Innad i en gruppe vil naturlig seleksjon

basere seg på strategiene og atferden som er mest nyttemaksimerende for gruppen som helhet, fremfor enkeltindivider i gruppen (Wilson et al., 2013). Forklart på en annen måte, så vil atferd som er nyttemaksimerende for enkeltindivider i en gruppe i mange tilfeller ekstingvere på bakgrunn av seleksjon av atferden.

Egoisme og altruisme er to motpoler, og Wilson & Wilson (2007) skriver at egoistisk atferd innad i en gruppe vil vinne over altruistisk atferd innad i en gruppe. Samtidig så vil en altruistisk gruppe utkonkurrere en egoistisk gruppe. Dette betyr i praksis at grupper med godt samarbeid hvor alle medlemmene har gruppas beste i fokus står sterkere, er mer effektiv og presterer bedre enn grupper med intern konkurranse. Altruistisk atferd som fører til gode grupperesultater vil også komme enkeltindivider til gode selv om det ved egoistisk atferd kunne gitt en umiddelbar gevinst. Altruistisk atferd vil dog alltid være sårbar for enkeltindivider som velger å opptre egoistisk for å eventuelt dra nytte av kortsiktig egeninteresse, fremfor gruppas mål i fremtiden. Når altruistisk kombineres med regelstyring som verbale beskrivelser av fremtidige kontingenser, får man effektive metoder for regulering av atferd som tjener gruppen, selv om individer muligens hadde tatt andre valg dersom det ikke fantes sosiale kontingenser som regulerte atferden deres.

Ostroms åtte kjerneprinsipper

Prosocial er forankret i åtte kjerneprinsipper (*CDP - core design principles*) for et godt samarbeid. Disse ble utarbeidet av statsviter og samfunnsøkonom Elinor Ostrom da hun studerte hvordan grupper med felles begrensede ressurser (*common pool resources – CPR*) som skog, fiske, jordbruk o.l. best mulig kunne samarbeide om ressursene og samtidig unngå allmenningens (*tragedy of the commons*). Hun utledet åtte generelle prinsipper basert på observasjoner og satte dem i system. Disse kan ses som et motsvar til mange andre, eksempelvis Hardin (1968) som mente at privatisering og overstyring fra staten med klare restriksjoner ved bruk av kvoter o.l. var løsningen for å unngå overforbruk. Kjerneprinsippene

til Ostrom beskriver kontingenser der altruistisk atferd selekteres, og de er praktiske eksempler på at seleksjonsprinsipper er effektive også uten design. Dette arbeidet ble ansett som banebrytende, og hun mottok i år 2009 nobelprisen i økonomi for forskningen sin.

Etter å ha mottatt prisen inngikk Ostrom et samarbeid med David Sloan Wilson & Michael E. Cox, og sammen utgav de en artikkel med generaliserte kjerneprinsipper som skulle gjelde for alle grupper som arbeider sammen mot et felles mål, og ikke bare CPR-grupper. Disse generaliserte kjerneprinsippene er sentrale i Prosocial, og blir aktivt brukt under intervensjonene. Prinsippene lyder som følgende; (1) sterk gruppeidentitet og felles målforståelse, (2) rettferdig fordeling av innsats og utbytte, (3) beslutningsstrategier som virker rimelige og inkluderende, (4) overvåking av atferd, (5) Graderte sanksjoner ved overtredelser (6) rask og empatisk konfliktløsning, (7) myndighet til selvstyre, (8) passende relasjoner til andre grupper (Wilson et. al., 2013).

Kontekstuell atferdsvitenskap

Den tredje og siste vitenskapen som Prosocial er forankret i er kontekstuell atferdsvitenskap (*CBS – Contextual Behavioral Science*). CBS har utviklet flere metoder for å fremme ønsket atferdsendring basert på kunnskap om grunnleggende og høyere ordens atferdsprinsipper, og en av disse metodene er Kognitiv Atferdsterapi (KAT). KAT er en metode for praktisk utvikling og endring hos enkeltindivider og i grupper. Kognitiv atferdsterapi blir blant annet brukt for å endre kognitive prosesser, som for eksempel å dempe eller fjerne symptomer ved depresjon, angst og sosial fobi (Myhre, Tørmoen, Strømgren, Walby, 2018). En av metodene som har blitt utviklet innenfor kognitiv atferdsterapi er ACT (Acceptance and Commitment Therapy). ACT tar i bruk de grunnleggende atferdsprinsippene i situasjoner som ikke nødvendigvis omhandler behandling, men også prestasjonsutvikling og ferdighetsutvikling. Kognitiv atferdsvitenskap har vært under endring, og Hayes (2004) beskriver endringen av KAT gjennom tre bølger.

Den første bølgen kan anses som et opprør mot den typen kliniske konsepter hvor empiri og eksperimentell data av effekt var mangelfull. Fokuset under denne bølgen lå i hovedsak på emosjoner og problematferd basert på betinging og det praktiske rundt atferdsendring. Den andre bølgen kom på 1960-tallet, og henger sammen med det som ble omtalt som en kognitiv revolusjon i psykologien. Kognitive teknikker ble tatt i bruk i atferdsterapien, og fokuset ble rettet mer mot at atferden kunne påvirkes av indre prosesser. Terapeuter la vekt på å håndtere følelser mer direkte enn under den første bølgen der fokuset var på det på det praktiske rundt selve atferden (Hayes, 2004).

Den tredje bølgen innen kognitiv atferdsterapi kan beskrives som en kombinasjon av flere metodikker. Denne bølgen skiller seg ut ved at atferdsterapien er kontekstuell og basert på opplevelser. Endringsstrategier blir sentrale under denne bølgen, samtidig som elementer som aksept, mindfulness og terapirelasjonen står i fokus (Hayes, 2004). Under denne bølgen erstatter også (Hayes, Blackledge, & Barnes-Holmes, 2002) Skinners funksjonelle språkteori med Relational Frame Theory (RFT), der det hevdes at Skinner sin definisjon av verbal atferd er mangelfull. Denne erstatningen har til dels vært omstridt innenfor atferdsanalysen (se f.eks. Palmer, 2004), og kognitiv atferdsvitenskap kan heller anses som å være atferdsanalyse med faktorer fra RFT.

ACT og psykologisk fleksibilitet

En av metodene som ble utarbeidet under den tredje bølgen av kognitiv atferdsterapi er Aksept- og Forpliktelsesterapi (ACT) som har blitt nevnt tidligere. Et av hovedmålene med ACT er å etablere psykologisk fleksibilitet gjennom aksept- og mindfulnessprosesser. Psykologisk fleksibilitet vil være viktig å for å være tilbøyelig til endringer og innebærer blant annet å være i full kontakt med hendelsene i nuet, være klar over ens egne verdier, og å være oppmerksom på egne tanker og følelser selv når det er ubehagelig (Biglan, Hayes & Pistorello, 2008). ACT har ikke som hensikt å terminere ubehag, men heller å få pasienten til

akseptere at det vil forekomme slik at pasienten klarer å takle det. Individuer med redusert psykologisk fleksibilitet vil i de fleste tilfeller finne dette problematisk, da de ikke er tilbøyelig til å endre seg. Det er identifisert seks prosesser som bidrar til økt psykologisk fleksibilitet. Disse er *aksept, ufarliggjøring, selvet som kontekst, fleksibel kontakt med nuet, verdier, og forpliktende handlinger*. Disse prosessene deler Hayes, Strosahl & Wilson (2011) inn i to grupper, hvor aksept, ufarliggjøring og selvet som kontekst kategoriseres som mindfulness og aksepteringsprosesser, mens fleksibel kontakt med nuet, verdier og forpliktende handlinger er atferds-aktiverende og forpliktelsesprosesser.

ACT som metode brukes som både terapi og trening, og skillett mellom disse er vesentlig. ACT som terapi er en form for kognitiv terapi som blir brukt som behandlingstilbud ved flere helseforetak og institusjoner. Det er for eksempel implementert ved flere psykiatriske senter i både døgneheter og poliklinikker. ACT som terapi blir blant annet brukt som behandlingstilbud for depresjon, angstlidelser, personlighetsproblematikk, kroniske smerter, utmattelsessyndrom, muskel- og skjelettplager, overvekt og i transdiagnostiske grupper. Hensikten er å øke pasienters psykologiske fleksibilitet og endre forholdet til tankene og følelsene som dukker opp, slik at det blir enklere å forholde seg til ubehaget de lever med (Andersen & Elen, 2017). Ved ACT som treningsmetode forflyttes fokuset seg bort fra det terapeutiske, og over på det praktiske. ACT-trening er basert på samme prinsipper som ACT-terapi, men det er rettet mot å øke den psykologiske fleksibiliteten for å være tilbøyelig til endring som kan gi økt prestasjon, for eksempel ved bedre samarbeid og gruppedynamikk. I denne artikkelen er det ACT som trening, og ikke terapi det refereres til.

I arbeidet med ACT ses det på de seks prosessene som er nevnt over i en modell kalt hexaflex (figur 1). Figuren viser hvordan de seks prosessene henger sammen og er delt i de to hovedkategoriene forpliktelse/atferdsaktiverende prosesser og mindfulness og akseptprosesser. Todelingen av prinsippene kan ses i sammenheng med hvordan ACT brukes

i Prosocial-metodikken. Polk og Shoendorff (2014) viser til en forenklet versjon av hexaflex- figuren, kalt ACT-matrisen. Denne er lagd i samarbeid med Hayes. Denne matrisen er delt inn i fire felt som tydelig viser skillet mellom verdier, følelser, egenskaper og operasjonalisert atferd (figur 2). ACT-matrisen er et praktisk verktøy for å lære individer å snakke om og sette ord på de mentale prosessene som ikke er synlige for andre. I den øvre delen av matrisen skal observerbar atferd føres inn, mens følelser og verdier skal føres inn under den horisontale linjen. Skillet mellom privat og offentlig atferd i en gruppe er viktig for at gruppemedlemmene skal ha en felles ide om hvilken konkret type atferd gruppemedlemmene skal fokusere på. For eksempel så kan «å føle seg ignorert» plasseres nede til venstre (følelse med negativ påvirkning) som kan oppfattes på mange ulike måter. Formålet med ACT er å operasjonalisere den følelsen til konkret atferd (eks: sier ikke god morgen) slik at medlemmene i gruppen blir bevisst på hvordan dette kan oppfattes, og deretter endres (Wilson et al.,2014).

2. FUNKSJONELL ANALYSE AV GENERALISERTE KJERNEPRINSIPPER

Ostroms åtte kjerneprinsipper (CDP) beskrives i lys av biologi, og kan forklares helt ned på cellenivå. Evolusjonsvitenskapen gir oss en forklaring på hvorfor prinsippene er viktige og fungerende basert på vår artsutvikling. Prinsippene ble utviklet for mennesker i grupper. En gruppe defineres som nevnt innledningsvis på ulike måter, men en gruppe har alltid to eller flere medlemmer, og skal nå et felles mål (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). For at flere mennesker sammen skal nå et felles mål, krever det mellommenneskelig interaksjon og handling. Alt et individ gjør er atferd, og det vil derfor være mulig å forstå prinsippenes funksjon og viktighetsgrad fra et atferdsanalytisk perspektiv (Pierce & Cheney, 2013). Videre i artikkelen skal jeg ta for meg de åtte kjerneprinsippene og beskrive dem fra et atferdsanalytisk ståsted i en funksjonell analyse. Jeg skal se hvilke atferdskontingenser som er i sving i prinsippene som i hovedsak er forankret i biologien og evolusjonen. Jeg skal så beskrive og predikere forekomst av atferd under gitte miljømessige forutsetninger i tenkte situasjoner. Jeg får ikke mulighet til å foreta noen form for kontroll da de brukte eksemplene jeg bruker er gjenfortalt av bekjente, eller tenkte handlinger og konsekvenser. Den funksjonelle analysen av prinsippene innehar praktiske eksempler som er knyttet opp til et enkelt atferdsanalytisk begrepsapparat. Et godt og konsist begrepsapparat med presisjon, bredde og dybde kjennetegnes ved at det krever få begreper for å beskrive flere hendelser- både små enkelthendelser, og store komplekse interaksjoner (Bigland, 1995). ACT har et fortrinn her ved at begreper blir brutt ned og konkretisert i arbeidet med matrisen. Det gjør det da enkelt å forstå hva som burde gjøres mer av, og hva som burde slås ned på i en bestemt situasjon.

CDP 1: Sterk gruppeidentitet og felles målforståelse

Det opprinnelige prinsippet til Ostrom var «klart definerte grenser». Ved generaliseringen ble det endret og omformulert til «*shared identity and purpose*» som jeg velger å oversette til «sterk gruppeidentitet og felles målforståelse». En gruppe fungerer best om gruppemedlemmene har en sterk gruppeidentitet med klar og felles forståelse av gruppens formål. Dette innebærer også å erkjenne forpliktelser og rettigheter som medfølger i det å være en del av en gruppe (Wilson et al., 2014). Viktigheten av det opprinnelige prinsippet «*klart definere grenser*» kan brytes helt ned til cellenivå, hvor celleveggen er en klar og definert grense. «*Sterk gruppeidentitet og felles målforståelse*» kan eksempelvis ses tydelig hos våre forfedre når de jaktet, plyndret og forsøkte å sikre familiens (Wilson et al. 2014). Mennesker tilhører mange grupper i ulike kontekster med forskjellige regler, rettigheter og forpliktelser. Sterk gruppeidentitet og klar forståelse av målet kan derfor være avgjørende for å kunne tilpasse seg de ulike gruppene (Wilson et al., 2014). Atkins et al., (2019) skriver at felles regler, verdier, sosiale aktiviteter, heiarop o.l. kan være verktøy for å skape fellesskap og tilhørighet. Prinsippet kan også forklares ved gruppeseleksjon: Altruistiske grupper med internt samhold har større overlevelsesrate og utkonkurrerer grupper med intern konkurranse innad. Sett i sammenheng med våre forfedre fra en tid med plyndring og kamp for overlevelse, så var det de altruistiske gruppene som overlevde, mens grupper uten godt felles samarbeid ble drept, splittet eller jagd bort.

Prinsippets forståelse kan også forklares ved funksjonell atferdsanalyse. Det å tilhøre en gruppe, bidra til gruppas beste og utøve ønsket atferd innad i gruppen kan generere positive sosiale forsterkere. Dette kan eksempelvis være skryt, anerkjennelse, benevnelse i møter, ukens ansatt o.l. Samtidig kan det å utøve atferd basert på egen nyttemaksimering generere straff i enten positiv eller negativ form, som i verste fall kan føre til at individet ekskluderes. Det kan derfor være større gevinster for enkeltindivider å sette sine egne behov

til side for å tilhøre gruppen og å vise atferdsmønstre over tid som er forenlige med gruppens mål. Det å være en del av en gruppe med sterk gruppeidentitet og felles formål kan også være kognisjonsøkonomisk. Å kunne predikere hvordan andre gruppemedlemmer reagerer og handler under ulike betingelser kan være besparende på tid og krefter, og kan være fordelaktig for alle gruppemedlemmer (Hayes & Brownstein, 1968).

For eksempel hos bilselgere kan en faktor som styrker gruppeidentiteten være like klær og felles rutiner og praksis rundt bilsalg. Dette omfatter også positiv omtale av bilmerket og bedriften, både i og utenfor arbeidstiden. I en bilbransje hvor gruppeidentiteten er sterk, kan de ansatte identifisere seg som en del av bedriften, og det aktuelle bilmerket kan bli en identitetsmarkør. Det å identifisere seg som en del av en gruppe kan komme til syne ved omtale som for eksempel «Vi i Frydenbø Bilsenter» eller «Vi som kjører Volvo».

Ansattgruppa er også klar over sine oppgaver, rettigheter og plikter på jobb, som kan styrke følelsen av tilhørighet. Ansattgruppa vet også hva målet er å selge biler og å sørge for at kundene er fornøyd med både selgeren og butikken som bedrift. Tidligere læringshistorie tilsier at fornøyde kunder ofte blir værende som kunder. I startfasen og opplæringsfasen kan det å opptre i samsvar med bedriftens verdier og normer generere positive forsterkere til den aktuelle atferden er etablert. Når atferden er etablert kan kanskje denne forsterkningen avta mens overtredelse, feil eller egoistisk atferd blir straffet. Operant atferd baserer seg på forsterkningsbetingelser, og individene utvikler en læringshistorie som medfører at de sannsynligvis setter sine egne behov til side for at noe skal komme hele gruppa og bedriften til gode. Når en gruppe du har tilhørighet til og føler eierskap til gjør det bra, kan dette medføre en kollektiv stolthet og glede som kan oppleves forsterkende.

CDP 2: Rettferdig fordeling av innsats og utbytte

Det opprinnelige prinsippet til Ostrom het «balanse mellom tilegnelse, forsyningsregler og lokale forhold» og retter seg mot restriksjoner for en gitt ressurs. Eksempelet som blir brukt er vanning i Valencia, hvor den som bruker mest vann betaler mest (Ostrom, 1990). De generaliserte prinsippene til Wilson et al., (2013) er omdannet til «fair distribution of contributions and benefits» som jeg oversetter til «rettferdig fordeling av innsats og utbytte». Vellykkede grupper kjennetegnes ved at det blir generert en form for belønning ved at alle gjør sin del av oppgaven. De som yter ekstra i tillegg til dette, blir også belønnet for det ekstra de gjør. Denne belønningen kan være en hyllest, lønn, anerkjennelse, benevnelse o.l. Grupper hvor arbeid og belønning er likt fordelt uavhengig av innsats og ansvarsområde vil ifølge Wilson et al., (2013) fungere dårlig over tid. Videre poengterer de viktigheten av at rettferdighet og likhet ikke er synonyme. En slik ordning kan føre til at enkelte gruppe-medlemmer som ikke bidrar, mottar like stor belønning som individene som drar lasset, og motsatt. Dette prinsippet er kulturelt selektert, og man har lang erfaring med at regelstyring og det å gjøre sin del av oppgaven sikrer gruppas overlevelse (Catania, 2013). Det å sikre gruppas overlevelse kan igjen gi alle individene fordeler, og være av alles gruppe-medlemmers interesse. Likevel kan forsterkningsprosedyrer ha avgjørende effekt for om atferden gjentar seg eller ekstingveres. Det kan derfor være hensiktsmessig og nødvendig at de som legger ekstra innsats i arbeidet får en form for forsterkning. I eksempelvis bilbransjen på salgsavdelingen kommer forsterkningsprosedyrene veldig synlig frem. For en selger i de fleste bilforretninger, vil salg av bil generere positive forsterkere i form av anerkjennelse, mestringfølelse og ekstra lønn (provisjon). Dette kan føre til et ønske om å selge mer, økt motivasjon, og det vil komme både bedriften og selgeren til gode. Dårlig innsats og lite salg kan derimot generere straff i form av tilsnakk, tilbakehold av forsterking, fravær av mestringfølelse og det faktum at du ikke får høyere lønn. De som ikke klarer å

prestere i yrket vil trolig se seg om etter andre jobber, mens de sterkeste selgerne blir værende. En slik ordning kan derimot ha sine ulemper, da provisjonslønn som forsterkning kan medføre at atferden blir mer egoistisk fremfor altruistisk fordi motivasjonen kan ligge i tallene på lønnslippen. Det å bruke tid på å hjelpe et annet gruppemedlem med tips, hjelp eller råd vil, med en slik ordning, ikke gagne selgerne direkte, og kan ses i sammenheng med naturlig seleksjon og individuell nyttemaksimering. Det er derfor avgjørende at kjerneprinsipp nr.1: *Sterk gruppeidentitet og felles målforståelse* er godt integrert i selgergruppa slik at individene ser verdien av å hjelpe en kollega. I en salgsbedrift er det store ulemper i ikke å differensiere lønna ut fra arbeid og antall solgte biler, da den tydelige og målbare positive forsterkeren ikke er til stede. En slik praksis der selgere ikke får provisjon, vil kunne medføre at de gode selgerne som drar lasset ikke føler at de får belønning for strevet, og ser seg om etter andre jobber. Samtidig så kan det føre til at de som ikke mestrer salgstryk eller legger noe innsats i arbeidet blir værende.

Lik fordeling av innsats og utbytte er ikke bare aktuelt i salgstryker, men i alle former for grupper. Et annet eksempel kan være en uformell foreningsgruppe hvor en vennegjeng ruller på å invitere hjem på middag. Dette er en form for gruppesamarbeid som sikrer en lik fordeling av innsats og utbytte om alle følger de implisitte reglene. Foreningen foregår slik at alle i gruppen forplikter seg til å arrangere en middag i halvåret hvor alle medlemmene er invitert. Dette sikrer at alle medlemmene yter like mye for å kunne samles, og forhindrer at det alltid er samme gruppemedlem som står for arrangering, kostnader og organisering. Gruppemedlemmene ønsker at foreningen skal overleve, og er klar over konsekvensen av å ikke holde seg til avtalen. Ved å ikke holde avtalen er vi direkte inne på Ostrom (1990) sitt prinsipp nr. 5 som omhandler viktigheten av graderte sanksjoner. I dette eksempelet kan en person i foreningen som ikke holder avtalen få en positiv straff i form av tilsnakk, før det

eventuelt frembringer negativ straff som kan være å ikke kunne nyte av gevinsten, altså tap av senere invitasjoner.

CDP 3: Beslutningsstrategier som virker rimelige og inkluderende

Det tredje prinsippet er «fair and inclusive decision making», som jeg oversetter til «beslutningsstrategier som virker rimelige og inkluderende». Ostroms studier av velfungerende grupper viser at grupper hvor gruppemedlemmene er inkludert i beslutningstaking er mer effektive og velfungerende enn andre grupper (Ostrom, 1990). Hovedelementet i dette prinsippet viser til viktigheten av at gruppemedlemmene føler at arbeid og beslutninger er basert på deres ønsker og behov. Inkluderende beslutningstaking vil gi en form for beskyttelse og forsikring om at avgjørelser vil gagne gruppen som helhet, og ikke bare enkelte individers ønske som kan gå på bekostning av andre gruppemedlemmer. Inkluderende beslutningstaking vil også være en faktor som beskytter medlemmene mot utnyttelse innad i gruppen, og som holder gruppen altruistisk, da egoistiske valg vil ha vanskelig for å trenge gjennom. Beslutningstaking på gruppenivå vil også kunne føre til at avgjørelsene får et bedre utfall enn om enkeltindivider hadde hatt ansvaret alene. Dette krever dog at beslutningsprosessen har en god struktur (Wilson et al., 2013). Det å være medvirkende i avgjørelser vil også kunne gi en følelse av tilhørighet i gruppa, som forsterker prinsipp nr.1 *Sterk gruppeidentitet og felles målforståelse*. Det vil dog ikke være uproblematisk å involvere alle gruppemedlemmer da kompetansenivået kan variere i komplekse situasjoner, samtidig som det vil stilles krav til større tidsrom, som igjen kan medføre at viktige beslutninger ikke kommer tidsnok. Atkins et al., (2019) skriver at en løsning kan være å involvere gruppemedlemmer til en viss grad, uten at de har direkte mulighet til å delta i selve beslutningen. Urettferdige beslutninger som tas uten rom for at medlemmene blir inkludert kan føre til negative reaksjoner blant gruppemedlemmene. Dette kan igjen medføre konsekvenser for gruppen som helhet, som dårligere innsats, eventuelle

konflikter og at noen kanskje trekker seg bort fra gruppen. Å ta gode og rettferdige avgjørelser med rom for innspill kan det forsterke gruppas samhold og motivasjon, og generere positive forsterkere i form av høyere måloppnåelse eller sosiale forsterkere som skryt og annerkjennelse innad i gruppen (Pierce & Cheney, 2013).

For eksempel i bilbransjen er det mange avgjørelser som skal tas på ulike felt. Avgjørelser og beslutninger omhandler i mange tilfeller endring av praksis og rutiner, og kan ses i sammenheng med regelstyring (Skinner, 1984). Dette kan være avgjørelser som hvilke biler som skal stå utstilt i butikken, hvordan den nye uniformen skal se ut og hvordan lunsjordningen skal foregå. Det blir også tatt mange småavgjørelser, for eksempel i kontakt med aktuelle kunder. For lederen vil det være hensiktsmessig å la de ansatte ha en mulighet til å påvirke avgjørelser som omhandler dem og deres oppgaver og arbeidshverdag. Dette kan gjøre at viljen og motivasjonen til å tilpasse seg og akseptere nye beslutninger vil være større. Dette eksempelet kan ses i sammenheng med prinsipp nr. 7 som heter *autoritet til selvstyre*. Det å være delaktig i avgjørelser og regelsetting kan gi en sterkere følelse av tilhørighet, som kan knyttes opp mot prinsipp nummer 1: *sterk gruppeidentitet og felles målforståelse*. At enkeltpersoner tar avgjørelser som gir andre ulemper og uten at de andre får mulighet til å medvirke, kan oppleves som hierarki og negativ kontroll. På en arbeidsplass vil dette kunne medføre atferd basert på egen nyttemaksimering, interne konkurranser og eventuelt at gode selgere slutter. For en ansatt kan det være positivt å bli inkludert i beslutningstaking, da det kan ses i sammenheng med tillit som er en positiv forsterker. Det kan også være enklere å følge retningslinjer om man har vært med å utarbeide dem. I bilbransjen er det de ansatte som er i kontakt med kunder og må operere i henhold til beslutningene som blir tatt. Det vil derfor være hensiktsmessig å involvere de ansatte til en viss grad, da dette kan føre til bedre beslutninger for bedriften som helhet. Det vil også være forsterkende for en sjef å se at sine ansatte føler seg inkludert, og utøver ønsket atferd.

CDP 4: Overvåking

Det fjerde prinsippet heter «*monitoring*» som jeg oversetter til «*overvåking*».

Vellykkede grupper har en form for overvåking i forskjellig grad. Dette kan eksempelvis være å ha en oversikt over hvilke gruppedeltakere som har hvilke oppgaver, tidsfrister, inn og utstempling når man kommer og går, drøftingsmøter, felles lister med gjøremål, vaskelister o.l. Overvåking kan også gjøres ved eksempelvis kameraovervåking og muldvarper, men det vil i de fleste tilfeller ikke være lovlig eller etisk forsvarlig. Overvåking vil synliggjøre om enkeltindivider sluntrer unna, og fange opp de som gjør en ekstra innsats for gruppen (Wilson et al., 2013). Et mer passende navn på prinsippet kunne kanskje vært «*oppfølging av avtalt atferd*» da overvåking kan høres skremmende ut. For at grupper skal kunne samarbeide mest mulig effektivt kan det være hensiktsmessig å vite hva andre gruppedeltakere gjør, og at andre vet hva du driver med. Dette vil gi mulighet til å forsterke ønsket atferd, og straffe uønsket atferd. Dette prinsippet kan også ses i sammenheng med prinsipp 2: *lik fordeling av innsats og utbytte*. For at fordelingen mellom innsats og utbytte skal være rettferdig, vil det i noen sammenheng avhenge av at atferden fanges opp ved hjelp av overvåking. En oversikt over hvem som gjør hva, vil også være tidsbesparende da man slipper å bruke tid og energi på å forhøre seg og lete etter individet med den gitte oppgaven. Tidsbesparing vil være forsterkende for individene i gruppa, samtidig som det vil være forsterkende for en leder å se at gruppen er raske og ikke sløser tid på unødvendigheter.

Overvåking er mye brukt blant store aktører, og overvåkingen utvikler seg i takt med teknologien. For eksempel vil søkehistorikken på internett, likte innlegg på sosiale plattformer og geografisk plassering være avgjørende for hvilke reklamer, tilbud og nyheter du får. Et annet eksempel på overvåking er å se på de fleste offentlige toalett. Vi kan ofte se at det henger en lapp ved døren som signeres med navn og dato for hver gang det har blitt vasket. Det ene som blir overvåket er om rommet er rengjort. Samtidig vil denne lappen gi et helt

klart svar på hvem som gjør det når de på vakt, og hvem som sluntrer unna. Dette vil gjøre det enkelt for en arbeidsgiver å kunne gi positiv tilbakemelding til de som vasker jevnlig, og kunne gi en påminner til de som ikke gjør det. Dette kan ses i sammenheng med kjerneprinsipp nr. 5: *graderte sanksjoner ved overtredelser*.

I bilselgerbransjen blir antall biler som er solgt loggført og synlig for de andre i gruppen. Bedriften jeg har forhørt meg med, forteller også at de har drøftingsmøter en dag i uka hvor alle selgerne forteller hvordan forrige uke gikk og hvilke oppgaver de står overfor den kommende uka. I tillegg til dette blir de ansatte overvåket av hverandre og lederen basert på kundeservice. Kundene som kjøper bil, blir bedt om å gi en vurdering av totalopplevelsen de har hatt gjennom prosessen med sin salgsperson. Dette fører til at god atferd og gode resultater blir synlige for andre, og generer positive forsterkere. Dette kan også føre til at hvert individ i større grad gjør det som er forventet av dem og kan ses i sammenheng med unngåelsesatferd. De fleste vil unngå å bli bemerket for å ikke følge retningslinjer, da dette vil medføre straff (Pierce & Cheney, 2013). Det blir også synlig om rutiner ikke fungerer, og vil gi lederen og ansattgruppa muligheten til å fange opp og selektere kontingenser av lønnsom kulturell praksis.

For at overvåking skal ha en positiv effekt må de forgående prinsippene være etablert i gruppen. Om de ikke er etablert kan overvåking være en stor fallgrube for en bedrift. En gruppe med manglende gruppeidentitet, uten inkluderende beslutningstaking eller positiv forsterkning ved ekstra ytelse vil med stor sannsynlighet ikke opptre altruistisk, være positive til regler eller yte ekstra. Ved overvåking vil dette bli synlig for andre kollegaer. Dette kan medføre at «standarden» en setter for seg selv i sitt arbeid for gruppa blir lavere enn det den kunne vært uten overvåking. I en slik situasjon vil det ikke være nyttemaksimerende å bruke mer tid på en oppgave enn nødvendig.

CDP 5: Graderte sanksjoner for overtredelser

Det femte kjerneprinsippet til Ostrom lød som følger «graduated sanctions for violations of rules and agreements» oversatt til «graderte sanksjoner for overtredelse» på norsk. Ved generaliseringen ble det ikke gjort særlige endringer med prinsippet. Prinsippets betydning kommer godt frem i prinsippets navn, at sanksjonene skal tilpasses til alvorlighetsgraden på overtredelsen, og det skal være en gradvis økning. Det vil i mange tilfeller være tilstrekkelig med milde sanksjoner ved overtredelser for at atferden ekstingveres. En mild sanksjon kan for eksempel være en uformell påminnelse. Et eksempel på graderte sanksjoner kan være innen økonomi og betaling av regninger. Om en regning ikke blir betalt i tide vil det i mange tilfeller bli sendt en SMS eller mail med en påminnelse om at forfallsdatoen er forbigått. For de fleste vil denne påminnelsen mest sannsynlig føre til at regningen blir betalt innen kort tid. Om man derimot ikke gjør det, vil det neste steget være purregebyrer og inkassovarsel, før det eventuelt går til inkasso.

I arbeidslivet kan milde sanksjoner for eksempel være påminnelser fra kollegaer i forbifarten eller via digitale plattformer, og i noen tilfeller vil det være nok med et blikk. Strengt sanksjoner kan være samtale med daglig leder, konfrontering eller tap av jobb. Milde sanksjoner er i mange tilfeller ikke knyttet til opp til ubehag, og har heller ikke mange involverte individer. Sterke sanksjoner derimot, kan ofte være tidkrevende, omfattende, ha flere involverte individer samtidig som det kan være mye følelser og ubehag knyttet opp mot sanksjonene for alle parter. Graderte sanksjoner hvor man starter mildt kan være positivt for den det gjelder, da det å involvere en leder eller få en sak rundt seg kan virke ubehagelig og være en sterkere positiv straff enn en uformell beskjed fra en kollega. Ved å starte med milde uformelle sanksjoner vil tidkrevende scenarioer kunne avverges. Samtidig vil det være positivt og tidsbesparende for en leder å la sine ansatte ordne opp i småting selv.

Graderte sanksjoner foregår i de fleste grupper, og er tett knyttet opp mot atferd under kontroll eller påvirkning av verbale foranledninger, altså regelstyring og forsterkningskontingenser (Catania, 2013). Sanksjoner forekommer ikke nødvendigvis bare ved overtredelse av regler, men også normer og forventinger. Ved sanksjonering kan det være viktig å vurdere om personen utøver den uønskede atferden med intensjon, eller om det er forglemmelser eller uhell. Påminnelser vil fungere som en veldig mild positiv straff, og denne formen for sanksjon kan være rask, effektiv og ikke involvere noen andre. Disse fordelene ser vi også i kjerneprinsipp nr. 6, *rask og rettferdig konfliktløsning* og kan hindre at uønsket atferd eskalerer.

Graderte sanksjoner ser man også for eksempel på skolen. Skoler og lærere har ulike praksis og sanksjoner overfor barna og deres eventuelle overtredelser. Graderte sanksjoner her kan for eksempel være fra å si «hysj» ved forstyrrelser, til samtaler med foresatte og rektor- og eventuelt at eleven mister muligheten til å delta i en bestemt aktivitet. Det vil være hensiktsmessig at de involverte i gruppen på forhånd er klar over hvilke sanksjoner som genereres ved ulike overtredelser. Det kan også være enklere å følge et reglement, om man har fått være med på å utforme reglementet. Dette kan ses i sammenheng med kjerneprinsipp nr. 3: *Beslutningsstrategier som virker rimelige og inkluderende*.

Det kan ha negative konsekvenser om et gruppemedlem opptrer i strid med retningslinjer over lenger tid uten at det medfører gradvise sanksjoner. Dette kan eksempelvis føre til at andre gruppemedlemmer blir irriterte, frustrerte, får en følelse av urettferdighet, og eventuelt baksnakker og unngår den det gjelder. Det vil også være straffende for gruppa, bedriften og en eventuell leder å se at gruppa ikke er optimal på samarbeid og effektivitet. Ved *overvåkning* (prinsipp nr. 4) og retningslinjer som er skapt i fellesskap kan noen av overtredelsene unngås, da de færreste mennesker ønsker å bli bemerket for overtredelser (Catania, 1998)

CDP. 6: Rask og rettferdig konfliktløsning

Elinor Ostrom sitt sjette prinsipp heter på norsk «rask og empatisk konfliktløsning». Konflikter mellom medlemmer eller andre grupper kan oppleves som hemmende for prestasjon og gruppedynamikk (Wilson, 2016). Ostrom (1990) opplevde at gruppe-medlemmer prøvde å sluntre unna og tolke regler og rutiner på sine egne måter for å maksimere for seg selv. Slik atferd fører til urettferdighet, og er et klassisk eksempel på egoistisk atferd innad i gruppen, og ikke altruistisk. Rask og empatisk konfliktløsning kan ses i sammenheng med kjerneprinsipp nr.5 *graderte sanksjoner for overtredelser*, da mange potensielle konflikter kan avverges med riktige sanksjoner. Dette vil kunne fungere som en beskyttelse for utnyttning innad i grupper. En bedrift eller gruppe med urettferdig behandling som kun gagnar ett medlem kan medføre mindre følelse av tilhørighet til gruppa, irritasjon mot vedkommende og gruppen som helhet, som igjen vil kunne minske sannsynlighet for framsnakk og følelse av tilhørighet i gruppa. Det vil aldri være positivt med konflikter blant medlemmer innad i en gruppe.

En konflikt som er gjengående i bilselgerbransjen er hvem som skal få provisjon ved salg hvor kjøperen har vært i kontakt med to selgere. Uten en fastsatt ordning på denne problemstillingen kan det fort kunne føre til store konflikter mellom ansatte. For eksempel så kommer en kunde inn i butikken og treffer en selger. Selgeren er i dialog med kunden, og lager ulike tilbud knyttet opp mot kundens ønsker og behov. I denne samhandlingen blir det brukt tid og strategier for at kunden skal gå for et av tilbudene. Kunden går hjem med de skriftlige tilbudene og kommer tilbake i løpet av uka. Ved neste butikkbesøk, når kunden skal signere en kjøpsavtale kan det hende at det er en annen selger som møter kunden, og lager kundens kjøpskontrakt basert på tilbudet som en kollega har lagd. Hvem skal få provisjonen, og salgstallet oppført på sitt navn? Ved å ha klare og forutbestemte regler og rutiner for disse situasjonene, kan bedriften/selgerne/den aktuelle gruppa avverge en konflikt som ellers kunne

blitt stor og med hyppig forekomst. Forutbestemte retningslinjer på dette vil føre til rettferdighet og likhet for alle. Ved å avverge disse konfliktene blir det også bespart tid og energi for ansatte og for lederen. Dette eksempelet kan ses i sammenheng med kjerneprinsipp nr. 4: *overvåking*. Tilbudene som lages, og de gjennomførte salgene loggføres offentlig i bedriften slik at det alltid kan spores opp av de ansatte i bedriften. Dette gjør at det blir synlig om enkelte ikke følger de avtalte retningslinjene. Uten en form for overvåking kan det være enklere for de ansatte å «stjele» kunder som andre ansatte har lagd tilbud til, uten at det vil bli bemerket.

Rask og rettferdig konfliktløsning kan være forsterkende for alle medlemmene i gruppa. Det vil være positivt for en leder som slipper å se på at de ansatte er i konflikter og blir mindre produktive. For gruppemedlemmene vil en konflikt oppleves som ubehagelig, både for de som observerer og de som deltar, og derfor ønskelig å unngå. En måte å unngå dette på er rask og rettferdig konfliktløsning. Uten rask og rettferdig konfliktløsning kan utfallet bli at det oppstår en form for motkontroll som fort kan eskalere. Dette vil igjen kunne medføre en intern kamp innad i gruppen, som er motpolen til altruisme. Prinsippet kan derfor ses i sammenheng med evolusjonsvitenskapen og det faktum av altruistiske grupper har større overlevelsesrate enn grupper med intern konkurranse (Wilson & Wilson, 2007). Ved rask og rettferdig konfliktløsning vil det kunne etableres positiv kontroll over hensiktsmessig atferd. Det vil være mindre ubehag knyttet opp til konflikter, og det vil være tidsbesparende da konfliktløsningen finner sted innen kort tid.

CDP 7: Autoritet til selvstyre

Det syvende kjerneprinsippet er «Autoritet til selvstyre». Dette prinsippet skiller seg ut fra de forgående prinsippene ved at det handler om gruppen som helhet, og ikke enkeltindividene som er medlem av gruppa. Dette kjerneprinsippet er derfor ikke relevant i alle grupper, eksempelvis foreningsgrupper som er nevnt tidligere. For grupper som er en del av større organisasjoner, bedrifter eller samfunn er dette kjerneprinsippet være aktuelt og viktig men ofte ute av enkeltindividets kontroll. Prinsippet kan sies å være det samme som kjerneprinsipp nr.3 *Rettferdig og Inkluderende Beslutningstaking*, bare at fokuset er flyttet fra individnivå til gruppenivå (Atkins et. al, 2019). For eksempel så er butikken Meny en del av en større kjede, som igjen er en del av Norgesgruppen. Dette medfører visse regler og retningslinjer som for eksempel åpningstider, matvarepriser og kleskode. Et annet eksempel er skoler. Skolen er underlagt strenge regler og retningslinjer fra flere kanter både fra opplæringsloven, læringsplaner og eventuelt tilhørende kommune. Likevel har skolene mulighet til selvstyre på flere områder. For eksempel operer noen skoler med små klasser, andre med store klasser. Noen skoler har undervisning fire dager i uka, mens andre skoler har kortere dager, med undervisning fem dager i uka.

Et annet eksempel er det gjennomgående eksempelet fra bilbransjen. Frydenbø Bilsenter i Kristiansand styrer sin egen butikk, men er en del av en større kjede. Butikken som helhet og de ansatte har visse forpliktelser og begrensninger knyttet opp mot dette. Det er ikke butikken som bedrift, eller de ansatte i butikken som har bestemmelse over salgsprisen på biler, leasingavtaler, kampanjer, leveringstid, IT-system, provisjonsordning og formelle rutiner. Likevel har butikken rom for selvstyre på andre områder. Dette kan for eksempel gjelde ordning med fleksi-tid, åpning og stengerutiner, markedsføring osv.

Det å være en del av gruppe med gitte retningslinjer kan ses i sammenheng med kjerneprinsipp nr.1: *sterk gruppeidentitet og feller målforståelse*. Felles retningslinjer, regler

og rutiner vil kunne bidra med å forsterke følelsen av tilhørighet i en gruppe. Likevel kan strenge og rigide regelverk uten rom for selvstyre være negativt for bedriften som helhet. Uten rett til selvstyre kan det være vanskelig å implementere de forgående kjerneprinsippene, som kan være avgjørende for overlevelse, godt samarbeid og trivsel. Uten rett til selvstyre vil også gruppens individer være «låst» til regler og rutiner, uten rom for utvikling. I en gruppe uten rom for selvstyre vil dessuten de fleste av tilbakemeldingene sannsynligvis være straffekontingenser, og rette seg mot overtredelser eller avvik fra de reglene og retningslinjene som er satt. Dette kan anses som aversiv kontroll. Straff er ubehagelig, og i en slik situasjon kan det medføre at mye av atferden er ren og skjær unngåelsesatferd.

Selvbestemmelse kan assosieres med tillit, som er en positiv forsterker i seg selv. Ved å ikke være under aversiv kontroll, kan risikoviljen øke da hovedfokuset ikke ligger på å unngå feil, men heller rettet mot utvikling og etablering av ny kunnskap som genererer positive forsterkere (Sandaker, Andersen, & Ree, 2014). Tillit kan også øke sjansen for egoistisk atferd, og det kan lønne seg å ha en form for overvåking slik som kjerneprinsipp nr. 4; *overvåking*. Overvåking vil kunne avdekke mulig misbruk av tillitt, samtidig som det kan synliggjøre gode strategier til enkeltbedrifter og enkeltpersoner som eventuelt kan læres videre til andre. En god læringskultur vil i seg selv være forsterkende for alle parter. Det vil være forsterkende for gruppa som helhet fordi den er under utvikling og fordi gruppemedlemmer fordi læring av nye ting vil gi mestring og generere forsterkere.

CDP 8: Passende relasjoner til andre grupper

Det siste kjerneprinsippet er «passende relasjoner til andre grupper». På lik linje med prinsipp nummer syv, operer også dette prinsippet på gruppenivå. Atkins et al. (2019) beskriver prinsippet som et metaprinsipp, hvor viktigheten av gode relasjoner innad i grupper er like viktige som relasjoner mellom grupper. Videre beskrives livet som et komplekst økosystem bestående av mange grupper som interagerer med hverandre, og resten av den biologiske verden, og det vil være kritiske miljøfaktorer som avgjør om gruppene selekteres ei. Dersom kun én av flere grupper som interagerer med hverandre følger de forgående prinsippene, vil det i sin helhet ikke ha betydning eller være effektivt om de andre gruppene ikke følger de samme prinsippene.

Begrepsapparatet knyttet til metakontingens og kulturell seleksjon vil være relevant her, men det faller utenfor min problemstilling som går på forsterkningsbetingelser (Couto & Sandaker, 2016). I det gjennomgående eksempelet fra en bilforhandler, vil relasjonen til andre grupper i stor grad være styrt av formalitet og rutiner. For eksempel så har Volvobutikken en dialog og samhandling med fabrikken i Kina og i Sverige. Kommunikasjonen og samarbeidet mellom butikken og fabrikken er viktig for at fabrikken skal få all nødvendig informasjon, slik at butikken skal få de bestilte bilene, som igjen skal ut til kunden. Dette samarbeidet er systematisk fremfor personlig, og det avhenger blant annet god og stabil teknologi og ikke forsterkningsbetingelser.

3. METODE

Utvalgsprosedyre

Utvalgsprosedyren var utfordrende. Vi utformet en informativ mail med invitasjon til å delta på prosjektet, og sendte til flere store og små bedrifter. I en tid preget av Covid-19 og lockdown var det flere bedrifter som ikke hadde tid eller mulighet til å prioritere deltakelse på et masterprosjekt. Venner, familie og bekjente ble involvert i søket om å finne grupper, og på denne måten fikk vi resultater. Et band og en ski/filmegruppe meldte sin interesse, og gjorde at vi fikk gjennomføre workshopen to ganger.

Deltakere

To uavhengige grupper med tre deltakere i hver gruppe. Begge gruppene bestod av tre menn i alderen 25 – 30 år. Den ene gruppa er et band, og den andre gruppa er en gruppe som produserer skifilmer som blir publisert i ulike skiforum på internett. Felles for begge gruppene er at det er grupper som samarbeider innenfor kreativitet, og at medlemskapet av gruppen er frivillig og interessebasert. Samtlige deltakere er i jobb, og anser band og filming som en hobby.

Design

Det ble benyttet pre-post-design, med målepunkt før og etter workshop. Deltakerne besvarte en spørreundersøkelse før- og 30 dager etter intervensjonene.

Setting

Settingen i gruppene er ulik da det var forskjellige forutsetninger for deltakelse og restriksjoner i forbindelse med Covid-19. Det var også geografiske utfordringer for gruppe nummer to da deltakerne ikke er bosatt i samme by.

Setting for gruppe 1

Intervensjonen ble holdt av meg og to medstudenter. Begge workshopdagene ble holdt i bandlokalet deres i Oslo. Ved første workshop satt deltakere og fasilitator satt i en ring, men

trakk fra hverandre under individuelt arbeid. Det ble benyttet penn og papir, i tillegg til at vi hadde en Macbook med internettilgang. På workshop dag 2 var settingen den samme.

Fasilitatorne hadde en stor matrise av 4*4 A4-ark.

Setting for gruppe 2

Den første workshopen for gruppe nummerr 2 ble holdt hjemme hos medstudent og fasilitator Mina, da dette var bekjente av henne. Deltakerne satt samlet rundt kjøkkenbordet, mens fasilitatorer sto/satt like ved. Gruppen benyttet penn og papir. Grunnet restriksjoner i forbindelse med Covid-19 og geografisk avstand for deltakerne, ble workshop dag to holdt over zoom. Gruppemedlemmene satt hver for seg, mens to av tre fasilitatorer satt sammen og samarbeidet. To av medlemmene i gruppa deltok via PC, mens et medlem deltok via mobiltelefonen.

Spørreskjema 1: Pre – post test

I forkant av den første workshopen ble det sendt en digital spørreundersøkelse til deltakerne, som måtte besvares i god tid før samling. Vi tok utgangspunkt i et ferdigprodusert spørreskjema fra Prosocial sin hjemmeside (www.prosocial.org) og oversatte dette til norsk (vedlegg 1). 30 dager etter siste workshop ble den samme undersøkelsen sendt ut og besvart. Disse svarene er grunnlaget for pre- og posttest dataene (vedlegg 3 og 4).

Spørreskjema 2: Psykologisk fleksibilitet

Spørreskjema 2 inneholder syv spørsmål knyttet opp mot psykologisk fleksibilitet (vedlegg 2) Deltakerne rangerte svarene sine på en skala fra 1 (aldri sant) – 7 (alltid sant). Dette spørreskjema ble sendt online til deltakerne i etterkant første workshopdag.

Evalueringskjema

Avslutningsvis på workshop dag 2 besvarte alle deltakerne individuelt på et evalueringsskjema. Formålet med dette var å undersøke deltakernes opplevelse av denne

arbeidsmåten og workshopdagene. Spørsmålene de besvarte var: (1) *Hvor godt likte du å jobbe på denne måten?* og (2) *Hva synes du var mest nyttig fra denne workshopen?*

Prosedyre

Workshop dag 1 ble gjennomført på samme måte hos begge grupper. Det hele startet med å gå gjennom og signere et samtykkeskjema med informasjon om at data vil bli behandlet konfidensielt, at gruppen kunne være anonyme.

Prosedyre workshop dag 1

Workshopen startet med en 7 minutters lang introduksjonsfilm om Prosocial. Etter filmen ble Prosocial som metode beskrevet, samt. en gjennomgang av hvordan de neste timene kommer til å se ut. Deretter ble det holdt en presentasjon om de tre vitenskapene. I presentasjonen om evolusjonsteorien var hovedfokuset på MLS, hvor det ble brukt god tid på begrepsforklaring ifht. altruisme og egoisme. Deretter ble de åtte kjerneprinsippene og ACT-matrisen presentert. For å forstå ACT-matrisen ble de gjennomført en oppvarmingsøvelse basert på Polk (2014). Denne øvelsen skulle få deltakerne bevisst på skille mellom de fem sansene, og det mentale. Vi brukte i denne sammenheng et drops. Vi ba deltakerne først om å se på dropset, ta på det, lukte på det, smake på det. Neste steg var å utføre den samme øvelsen uten de fem sansene. De hadde øynene lukket, og skulle se for seg hvordan godteriet så ut, kjentes ut, smakte o.l. Deltakerne gav uttrykk for at dette var litt vanskelig. Vi forklarte hensikten med øvelsen og knyttet det opp mot ACT-matrisen som er delt i en fysiske og en mental del, hvor det fysiske er alt som kan fanges opp på et kamera, mens det mentale er privat og kognitiv atferd som ikke kan ses av andre.

Videre fylte deltakerne ut hver sin individuell matrise om hva som er viktige faktorer i henhold til de åtte prinsippene som ble grundig presentert med praktiske eksempler.

Prosedyre workshop dag 2

I forkant av workshop dag to hadde deltakerne fylt ut spørreskjema 2 om *psykologisk fleksibilitet* (vedlegg 2). Hensikten med spørreskjema var å kartlegge hvilke kjerneprinsipper som skulle jobbes med. For begge gruppene viste det seg at CDP 1, 2 og 4 var mest aktuelle å se nærmere på. Grunnet tidsbegrensninger ble de resterende prinsippene ikke gjennomgått.

Workshop dag 2 – gruppe 1

Den andre workshopdagen for gruppe 1 fant sted på samme sted som på workshop dag 1. Workshopen startet med en kort repetisjon av Prosocial og de tre vitenskapene før vi i fellesskap arbeidet med en fellesmatrise. Gruppen satt samlet i en ring hvor samtalen gikk relativt fritt. Underveis veiledet fasilitatorer gruppen ved å spørre spørsmål som var nødvendig for å konkretisere faktorer som ble nevnt. Det ble avslutningsvis utdelt et evalueringsskjema som deltakerne besvarte individuelt.

Workshop dag 2 – gruppe 2

Workshop dag 2 i gruppe 2 ble holdt over zoom grunnet restriksjoner i forbindelse med Covid-19. Kun to fasilitatorer var med på denne workshopdagen. Gruppemedlemmene satt hver for seg, mens fasilitatorne satt sammen. Dagen startet med en rask gjennomgang fra forrige workshop og de tre vitenskapene før vi i fellesskap lagde en fellesmatrise over zoom. Gruppen fikk avslutningsvis utlevert et digitalt evalueringsskjema.

Evalueringsskjema – resultater

Spørsmål 1: *Hvordan liker du å jobbe på denne måten?*

«Det har vært spennende og delvis krevende. Det har vært lærerikt». «Jeg synes det er litt skremmende, men blir positivt overrasket. Man blir tvunget til å reflektere rundt tematikk man sjeldent tar opp i plenum». «Det er fint å bli mer bevisst på hva vi kan bli bedre på, selv om metoden kanskje er en smule for «pedagogisk» for min smak. Men alt i alt et nyttig verktøy om jeg kan si så». «Denne passer bra for å lære om gruppemedlemmenes tanker og perspektiver, og få et helhetlig bilde av gruppens utfordringer og hvordan gruppen kan nå sine

mål. Metoden er litt «på sparket» og man får ikke skikkelig tenkt gjennom spørsmålene». «Jeg likte workshopen fordi den var effektiv og velorganisert. Spørsmålene og aktivitetene utfordret hvert individ i gruppen og fikk klart frem hvert sitt eget perspektiv og meninger». «Jeg synes denne type arbeid kan være med å bidra positivt i gruppen. Dette har ført til at vi kan snakke om hva som er bra/dårlig i vår gruppe. Nå som alle vil nå det samme målet, kan vi jobbe med hva vi har lært».

Spørsmål 2: Hva synes du var mest nyttig fra denne workshopen?

«Det var nyttig å reflektere på egenhånd og sammen med bandet. Det var nyttig å komme frem til konkret mål og ting vi kan jobbe konkret med videre. Bevisstgjøring av positive og negative aspekter ved gruppen». «Å få en bekreftelse på hvor enige vi er om våre felles mål om hva vi ønsker å få til». «Fin måte å bli bevisst/enige om våres fremtidsplaner/mål. Og hvordan vi best mulig kan nå dem». «Det var mest nyttig å høre hva som er utfordrende for resterende grupped medlemmer. Dette førte til at vi kan løse problemstillinger som ikke tidligere er tatt opp». «Se variasjonen til hva som motiverte, og hvordan svarene gjenspeilet hvilken rolle hver enkelt har tatt på seg i gruppen. Det var interessant å se nytten i å diskutere gruppedynamikk og se hvordan det kunne hjelpet oss tidligere». «Man får et mer metodisk overblikk over hva som skal til for å lykkes i gruppen, og hvilke faktorer som kan hindre fremdrift. Dette overblikket deles av gruppens medlemmer, og man sitter igjen med en kollektiv forståelse».

Etiske betraktninger, begrensninger og refleksjon

I denne artikkelen og intervusjonen blir det ikke hentet inn kontaktinformasjon eller sensitive opplysninger annet enn bandnavnet som blir nevnt etter bandets eget ønske. Gruppene deltok frivillig og hadde under hele prosessen mulighet til å trekke seg fra deltakelsen.

Intervensjonen er en utprøving av en velkjent metodikk som i flere tilfeller har vist seg å gi gode resultater for atferdsendringer i grupper. Det er derfor grunn til å tro at gruppene som deltok i vår intervensjon vil ha nytte av gjennomføringen. Likevel vil resultatene i denne artikkelen ikke være valide grunnet få deltakere og lite datamateriale. Gruppene er også preget av Covid-19 restriksjoner, og har ikke hatt mulighet til å opprettholde og utvikle samarbeidet mot deres mål i like stor grad som ønsket. Det vil derfor være vanskelig gå ta gode slutninger og vise til atferdsendring. Likevel ble det gjennomført en pre- og post test, hvor fremstillingen av resultatene blir presentert i vedlegg 3.

Resultater og diskusjon

Grunnet tidbegrensninger var det kun tre av åtte kjerneprinsipper som ble gjennomgått og jobbet med i ACT-matrisen med begge gruppene. Resultat og diskusjonsdelen vil som nevnt tidligere omhandle hvilke atferdskontingenser som ble observert i de ulike prinsippene.

Kjerneprinsipp 1: sterk gruppeidentitet og felles målforståelse

Begge gruppene hevder at de har sterk gruppeidentitet og felles målforståelse, og begge gruppene har mye til felles. Bandet har som mål at musikken skal få større lytterskare, og at de på sikt kan tjene penger på musikken. Skigruppen sitt mål er å få flere visninger på videoene sine, og på sikt kunne få tilgang til arrangementer og sponsede produkter i form av utstyr og diverse. Den sterke gruppeidentiteten begrunnes fra deres side i med at de frivillig er medlem av gruppa, at medlemskapet av gruppa er interessebasert, og at relasjonen dem imellom er et sterkt vennskap og ikke bare samarbeidspartnere. I samtale om altruistisk kontra egoistisk atferd for gruppeoverlevelse blir kompleksiteten av musikk nevnt som et viktig faktum i bandgruppa. De forklarer at musikken ikke gir den samme opplevelsen om ikke alle er tilstede, og at de er avhengige av at hvert medlem er best mulig i sin oppgave for at bandet skal produsere best mulig musikk. Dette medfører at hvert gruppemedlem ønsker å fremme prestasjonsutvikling hos seg selv og hos de andre medlemmene. Det vil derfor ikke være forsterkende å opptre egoistisk eller nyttemaksimere for seg selv.

Skigruppa vektlegger delingskultur og tilbakemeldinger i samtale om altruistisk kontra egoistisk atferd. De forteller at de er avhengig av å ha en god delingskultur hvor de ønsker at hverandres prestasjon skal være best mulig. Denne delingskulturen omfatter tilbakemeldinger i form av forsterkning og eventuelle konstruktive tilbakemeldinger om noe kan forbedres. De vektlegger spesielt viktigheten av å gi verbal støtte fordi samtlige medlemmer forteller at de ved flere anledninger kjenner på følelsen av frykt i deres arbeid. Frykten begrunnes i første omgang med at konsekvensene av å gjøre feil kan føre til fysiske skader. Videre i samtalen

kommer det frem at faren for å skade seg ikke er det eneste de frykter. Samtlige frykter å gjøre feil i triksingen, fordi de føler seg til bry for resten av gruppa, da tid går tapt. Dette ble konkretisert i ACT-matrisen hvor det kommer frem at atferdskontingenser som positiv straff i form av himling med øynene og latter, samtidig som tilbakeholding av forsterkning i form av taushet ble brukt. Sett i sammenheng med den funksjonelle analysen kan det lønne seg for gruppa at disse forsterkningsprosedyrene ekstingveres, og at tiden i større grad brukes på konstruktive tilbakemeldinger for at forsøket skal få et bedre utfall ved neste anledning.

Bandet referer til seg selv som «vi». De har også logoer, klistermerker og egendefinerte mobildeksel med logoen. Dette gjør det synlig at de tilhører en og samme gruppe. Det samme observeres ikke i skigruppa under workshopen, men de informerer om at det oppleves annerledes i bakken, da skiklær, ski og utstyr er av lik stil. De er alle enige om at det for folk utad vil være synlig at de er en gruppe. De forteller at de ønsker å lage et navn på gruppa som de kan identifisere seg med, og skaffe seg en logo og merch (Merch defineres i NAOB som produkter som er knyttet til en gruppe og som også kan selges til fans). For å lage merch er det nødvendig med gruppenavn og logo, da det er dette som vil være avbildet på ulike gjenstander. Merch som mobildeksel, klistermerker, t-skjorter o.l kan styrke følelsen av å tilhøre gruppen, selv når de ikke er samlet for å lage film. Det vil også kunne bidra til større synlighet og nysgjerrighet blant andre folk utad, som igjen kan føre til spørsmål og samtaler rundt gruppen. Dette vil kunne bidra med å nå deres mål.

Sett i sammenheng med den funksjonelle analysen av kjerneprinsippene er det synlig at kjerneprinsippet har blitt selektert fordi sterk gruppeidentitet og felles målforståelse er hensiktsmessig for at gruppa skal fungere. I disse to gruppene er det også synlig at de har en kulturell praksis der en bestemt type atferd selekteres, fordi atferden er hensiktsmessig for gruppens overlevelse og identitet, selv om den kan kanskje innebærer at man tilsesetter egne behov (Wilson & Wilson 2007).

Kjerneprinsipp 2: Rettferdig fordeling av innsats og utbytte

Begge gruppene er som nevnt grupper basert på interesser, hvor alle er medlem av gruppa frivillig. Det er ingen leder, penger eller stillingsbeskrivelse/formell arbeidsfordeling inni bildet, som det eksempelvis er i bilbransjen som ble brukt som eksempel i den funksjonelle analysen. I spørreundersøkelse 1 og 2 viste resultatet at ett av medlemmene i den ene gruppa kjente på urettferdighet og skjevfordeling av innsats og utbytte, hvor vedkommende kommenterte at han gjorde mye i forhold til de andre. I arbeidet med kjerneprinsippet i ACT-matrisen fremstilles det likevel som at alle medlemmene har hver sine oppgaver, uten at det har blitt diskutert eller avtalt. Eksempelvis i bandet så er det et medlem som studerer musikk og har tilgang på studio og utstyr, mens et annet medlem har stort og relevant nettverk som gjør det naturlig at han har et ekstra ansvar når det gjelder booking og konserter. Tredjeperson i bandet er kreativ og kunstnerisk, og har selv tegnet og utformet logo og merch. Det er også ett av medlemmene som har mer kunnskap og interesse for sosiale medier, enn de andre. Skigruppa legger også frem informasjon som tilser at hvert medlem har et ansvarsområde uten at det har blitt avtalt. Et medlem har mye kunnskap om filmredigering, mens et annet medlem skiller seg ut med å være mer kreativ enn de andre. Det tredje medlemmet er oppvokst et sted hvor ski-kulturen er stor, og har derfor nettverk og gode kontakter som bidrar godt til å komme i kontakt med arrangører, trenere, kurs og andre grupper.

Arbeidet med dette prinsippet blir fort en veldig uformell samtale mellom gruppemedlemmene, hvor vi som fasilitatorer trakk oss litt tilbake for å observere og lytte til deres tanker om temaet. Siden begge gruppene kun besto av tre medlemmer var det ikke ønskelig fra vår side å legge frem informasjon om at det ene medlemmet kjente på urettferdighet i arbeidsfordelingen, da vi hadde et håp om at det skulle komme frem i selve arbeidet med matrisen.

I begge gruppene er utbytte og gevinsten knyttet til sosiale forsterkere, benevnelse og deling på sosiale plattformer. Skigruppa forklarer at tilbakemeldingene innad i gruppa er god og samsvarer med innsatsen, men at forsterkerne fra publikummet som i dette tilfellet er seerne på sosiale plattformer ikke samstemmer med innsatsen. Dette forklares ved at det kun er ett av medlemmene som er kyndig til å kunne redigere og sette sammen videoene, noe som er ekstremt tidkrevende. De forklarer at likerklubb, kommentarer og delinger på sosiale medier i de fleste tilfeller baserer seg på selve skikjøringen, og ikke de timene som ligger bak for å lage filmen. Vedkommende som har ansvar for redigeringen er åpen om at motivasjonen er varierende grunnet dette, spesielt når det kommer til redigering av filmer hvor han selv ikke er delaktig. Han legger likevel vekt på at innsatsen er like stor i alle filmene, da det er viktig for gruppa. I arbeidet med matrisen kom det frem flere konkrete tiltak for å sette et skarpere fokus på vedkommende bak redigeringen, blant annet ved å merke videoer med hans navn, tagge han, nevne navnet hans i filmbeskrivelser o.l.

Dette er et godt eksempel som kan ses i sammenheng med den funksjonelle analysen av kjerneprinsippet. Ved skjev fordeling av innsats og utbytte vil den som bruker mest tid og energi i arbeidet ha varierende motivasjon om det ikke blir bemerket eller forsterket av andre. Wilson et al., (2013) skriver at grupper med slik problematikk ikke fungerer over tid. En konsekvens av dette kunne vært at vedkommende som redigerer, velger å forlate gruppa. Forsterkning av denne atferden vil derfor være en viktig faktor for gruppa, og kan være avgjørende for gruppas overlevelse.

Bandet forteller at alle oppgavene er relativt likt fordelt, da arbeidet de gjør i stor grad er i fellesskap. Alle er avhengige av at alle er tilstede, samtidig som de har faste tider og holdepunkter for når øving foregår. De har også en eksterne hjelpere til oppgaver som de ikke har mulighet til å fikse selv. Likevel så viser det seg at det er en person som tar mye mer initiativ enn de andre, og at samme person er den som organiserer, spikrer avtaler og legger til

rette for at ting blir gjort. Vedkommende sier at det alltid blir lagt merke til, og at han alltid får gode tilbakemeldinger på det, så han synes det er artig. Disse tilbakemeldingene som gjør at han fortsetter å organisere er positive forsterkere. Det at de har faste tider og øvingssteder som de nevnte kan knyttes opp til kjerneprinsipp 1, som i tillegg til sterk gruppeidentitet også omhandler plikter og forventinger. Det er en gjensidig avhengighet at samtlige prioriterer bandøvelse for gruppas overlevelse og utvikling.

Kjerneprinsipp 4: Overvåking

Etter første gjennomgang av kjerneprinsippene som bare var en oppramsing ble det spurt om hva gruppene tenkte om de ulike prinsippene. I den ene gruppa var det første som ble sagt «alt hørtes greit ut helt til overvåking ble nevnt, da falt jeg av lasset». Resten av gruppa var enige om at de hadde lagt spesielt godt merke til dette prinsippet, og at overvåking ikke er noe gruppa opererer med under noen omstendigheter. Skigruppa nevnte også dette prinsippet, og sa at overvåking ikke er relevant i deres gruppe, men at flere hadde inntrykk av at de ble overvåket på arbeidsplassen sin. I den neste gjennomgangen som var litt mer enn en oppramsing la vi vekt på at overvåking ikke nødvendigvis gjelder avlytting, muldvarper og spionasje, men at det kunne være en oversikt over hvem som gjorde hva, tidsfrister på ulike gjøremål, vaskelister osv. Årsaker til at overvåking kunne være nyttig ble også framlagt, med praktiske eksempler. For eksempel at det gir en oversikt over eventuelle gjøremål, at det blir enklere å fange opp om noen yter ekstra eller sluntrer unna, at det kan være enklere å få tak i andre gruppedlemmer o.l.

I den sammenheng fortalte det ene bandmedlemmet at det var en form for overvåking innad i bandet når det gjelder egentrening og forberedelser til bandøving. Han forteller videre at før de starter å spille, så går de gjennom hva som har blitt gjort den forgående uka, og hva som trengs å øves mer på. Han forteller videre at det kan være ubehagelig å komme på øving fyllesyk, for sent, sliten eller uten å ha fulgt opp avtalene som har blitt gjort. Det hevdes at det

ikke gi kommentarer for slik atferd, men vil likevel kunne ha en straffende effekt da forsterkning i form av skryt og tilbakemeldinger uteblir. Likevel presiseres det av samtlige at bandøvelse i hovedsak skal være gøy og sosialt fremfor rigid og alvorlig, men at det likevel er forventninger knyttet opp til medlemskapet. Ved overvåking av øving innad i bandet, vil det kunne gi mulighet til å forsterke ønsket atferd, som igjen kan føre til gjentakelse. Det vil også komme til syne om et medlem sluntrer unna gjentatte ganger, og vil gi mulighet til å gi tilbakemelding på dette som en positiv straff. Det kan ses i sammenheng med graderte sanksjoner ved overtredelser, og rask og rettferdig konfliktløsning.

Skigruppa forteller også at de ikke har noen form for overvåking, og at dette er irrelevant for deres gruppe. Likevel kommer det frem at de har tilgang til hverandres kalender, og at dette innsynet blir brukt ved flere anledninger i planleggingsfaser for sesongen. Gruppemedlemmene er bosatt geografisk spredt, og det kreves derfor planlegging når de skal møtes. De forklarer at de har valgt å ha åpen kalender for hverandre slik at det skal bli enklere å få oversikt, legge planer og booke plasser på arrangementer. I denne kalenderen legges det også inn avtaler de har seg imellom, og tidsfrister for ulike oppgaver som er knyttet opp til gruppa. Gruppa sier at dette er et fint verktøy for å følge litt med, og for å kunne gi tilbakemeldinger og påminnelser til hverandre.

Begge gruppene har former for overvåking uten at de har tenkt over det. Det at de har oversikt over felles gjøremål, hva som er gjort, hvem som har ansvar for hva o.l. gir dem mulighet til å se at arbeidsfordelingen er tålig jevn fordelt, og at ingen sluntrer unna. Det vil også kunne bidra til at medlemmene føler en større forpliktelse til å holde sine avtaler og tidsfrister, da de vet at det vil bli synlig for de andre om de sluntrer unna. På denne måten gjør det det enklere å forsterke ønsket atferd, og straffe uønsket atferd.

Både bandet og skigruppa har som mål å nå ut til større publikum i form av lyttere og seere. For å nå ut til flere er de avhengige av å lage produkter som folk har lyst å se og lytte

til. Et vesentlig verktøy for å få til dette er overvåking av produktet de har produsert hvor seertall, lyttertall, likerklikk, kommentarer og delinger er forsterkningskontingensene. Dette er ikke overvåking av gruppedeltakerne, men det blir likevel tatt opp og diskutert da det er viktig overvåking for gruppenes mål. Hvilke filmer gir mest engasjement og genererer flest likerklikk, kommentarer og delinger? Hvilke sanger blir mest spilt og delt flest ganger? Dette må overvåkes for å vite hva det skal produseres mer av, og hva de ikke trenger å lage mer av. En slik teknologisk og digital overvåking kan også avanseres og gi en større oversikt over engasjementet. Det kan for eksempel vise når på døgnet det er flest visninger/lyttere, hvor i verden publikummet er lokalisert, hvilke aldersgruppe de treffer osv. Dette kan være nyttig informasjon i videre arbeid mot å nå deres mål.

Oppsummering av intervensjonene

Begge gruppene er uformelle, og det var løse og ledige samtaler om kjerneprinsippene og innføring i ACT-matrisen. Ingen hadde kjennskap til atferdsanalyse eller Prosocial fra før. Punktene som ble skrevet ned i ACT-matrisen var nesten utelukkende begrunnet med atferdskontingenser fra deres side. Begge gruppene brukte gjentakende ord som *feedback*, *cred* og *pes*. Feedback er engelsk for tilbakemelding og cred er engelsk slang med betydning anerkjennelse eller kreditering. Disse begrepene kan ses i sammenheng med forsterkning, straff og regelstyring. I spørsmål om hva de mente med *feedback*, og hvorfor dette var viktig for dem, svarte samtlige at det er nødvendig for å kunne utvikle seg og bli bedre. Det å ignorere både ønsket og uønsket atferd vil ikke medføre noe godt da framgangen kan avta, og veien til målet blir lenger. Begrepet *Pes* blir brukt i sammenheng med straff eller tilbakeholding av forsterkere. Et eksempel fra den ene workshopen lyder som følger «får jo fort litt pes om en bare kodd, så vi er seriøse innimellom», hvor pes blir brukt som en straffekontingens. Det blir også referert til læringshistorie, og det observeres med utsagn som «det pleide å bli lite tid til filming, fordi ...» Læringshistorien deres sier at det tidligere har

gått mye tid til ting som ikke har noe med gruppens mål å gjøre, og kan oppleves som bortkastet tid. På bakgrunn av dette har de endret rutinene for å unngå tidstyven. Flere av rutinene de har nå begrunnes også med at det tidligere ikke har fungert, og dermed blitt endret.

Resterende kjerneprinsipper ble ikke arbeidet med i workshopen, men samtalene underveis gikk likevel inn på de fleste kjerneprinsippene i arbeidet med matrisen. For eksempel så ble det i arbeidet med CDP 1- *sterk gruppeidentitet og felles målforståelse* hevdet at hvert individ følte en tilknytning til gruppa og følte eierskap, fordi alle tre har like mye å si når det kommer til planlegging og beslutningstaking. Dette går direkte inn på CDP3; *Beslutningsstrategier som virker rimelige og inkluderende*. I for eksempel en arbeidssituasjon vil det ikke være mulig å inkludere alle sine ansatte i avgjørelser, men i disse gruppene som er små, interessebaserte og frivillige blir samtlige avgjørelser tatt i fellesskap. Videre nevner den ene gruppen spesifikt at siden de også er gode venner utenom gruppesamarbeidet så er de trygge på hverandre, har kjennskap til hverandres styrker, svakheter og hvordan håndtere uenigheter og konflikter som går direkte inn på CDP 6: *rask og rettferdig konfliktløsning*. Dette kommer alle enkeltindividene til gode, da det kan oppleves som ubehagelig å ha en pågående konflikt samtidig som det kan hemme effektiviteten. Det ene medlemmet legger til at alle ønsker hverandres beste, både i og utenfor gruppesamarbeidet, og at relasjonen mellom dem har vart mye lenger enn selve gruppesamarbeidet.

CDP 4: *overvåkning* er antagelig dårlig tilpasset til disse to gruppene da de består av frihetselskende individualister som arbeider fordi de liker det, og ikke fordi de må. Likevel så har de etablert overvåkingsstrategier uten at det har vært intensjonen, som er et praktisk eksempel på seleksjon av kulturell praksis.

Avslutning

Artikkelen hadde som formål å gi en gjennomgang av Prosocial som metode, og foreta en funksjonell atferdsanalyse av de åtte kjerneprinsippene som i hovedsak begrunnes med biologi og evolusjon. Det var også ønskelig å teste ut metoden i praksis, og se om faktorer fra den funksjonelle analysen kom til syne under workshopene. Som antatt ble samtalen rundt prinsippene knyttet opp til atferdskontingenser i større grad enn i evolusjonsteori og biologi. Samtalen rundt hvert prinsipp ble av deltakere knyttet opp til forsterkningskontingenser, straffekontingenser, læringshistorie og regelstyring. Dette kan antagelig begrunnes med at operant atferd baserer seg på respons. Det vil i de fleste tilfeller være enklere å referere til konkrete hendelser med konkrete konsekvenser, i større grad enn å knytte atferden opp til evolusjonsteorien. Dette er kjente og vel etablerte prinsipper med solid vitenskapelig forankring. Det hadde vært interessant for videre forskning å finne ut hva som er de viktigste virksomme prinsippene, og gjør randomiserte kontrollerte forsøk på dette.

Referanser

- Andersen, T. & Elen, A. (2017) Å stå på kjempers skuldre. *Tidsskrift for Kognitiv Terapi* (2017) : <https://tidsskrift.kognitiv.no/sta-pa-kjempers-skuldre/>
- Atkins, P. W., Wilson, D. S., & Hayes, S. C. (2019). *Prosocial: using evolutionary science to build productive, equitable, and collaborative groups*: New Harbinger Publications.
- Biglanm A., Hayes, S. C. & Pistorello, J (2008). Acceptance and Commitment: Implications for Prevention Science. *Prevention Science* 9(3), 139-152.
<http://doi.org/10.1007/s11121-008-0099-4>
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg. ed.). Cappelen akademisk.
- Brown, S. L., Brown, R. M., & Penner, L. A. (Eds.). (2012). *Moving beyond self-interest: Perspectives from evolutionary biology, neuroscience, and the social sciences*. Oxford University Press.
- Catania, A. C. *Learning* (5th ed.). NY: Sloan
- Couto, K. C., & Sandaker, I. (2016). Natural, behavioral and cultural selection-analysis: An integrative approach. *Behavior and Social Issues*, 25, Article 54-60.
- 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.
[doi:http://dx.doi.org/10.1016/S0005-7894\(04\)80013-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0005-7894(04)80013-3)
- Hayes, S. C., Blackledge, J. T. & Barnes-Holmes, D. (2001). Language and cognition: Constructing an alternative approach within the behavioral tradition. I S. C. Hayes, D. Barnes-Holmes & B. Roche (Red.), *Relational Frame Theory: A post-Skinnerian account of human language and cognition* (1. utg., s. 1-20). Kluwer Academic Publishers.

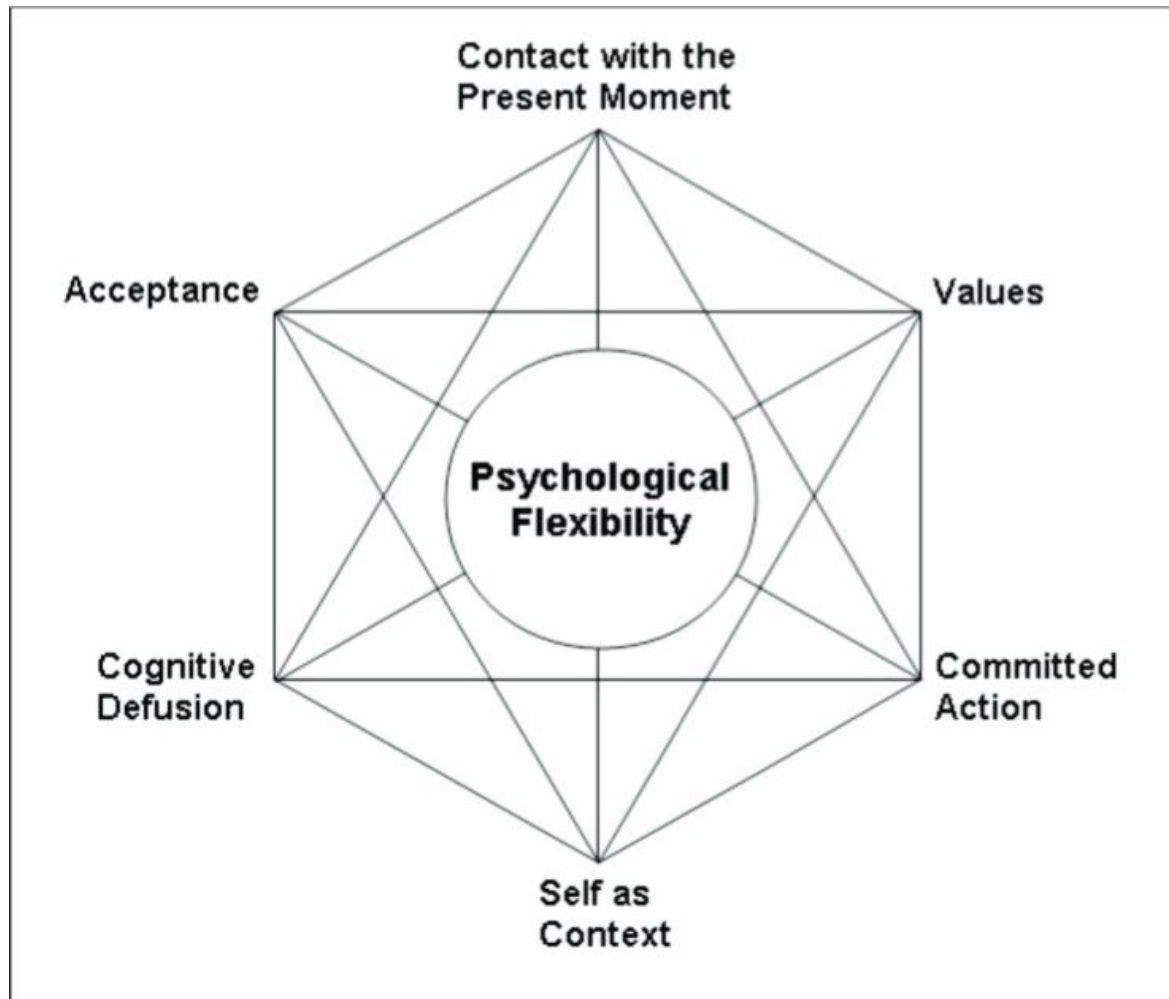
- Hayes, S. C., & Brownstein, A. J. (1968). Mentalism, behavior-behavior relations, and a behavior-analytic view of the purposes of science. *The Behavior Analyst*, 9, 175-190:
<http://www.abainternational.org/TBA.asp>
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2011). *Acceptance and Commitment Therapy: The Process and Practice of Mindful Change*: Guilford Publications.
- Myhre, M. Ø., Tørmoen, A. J., Strømgren, B., & Walby, F. A. (2018). *Tre generasjoner klinisk atferdsanalyse*. Norsk tidsskrift for Atferdsanalyse, 45 (2), s 71-85, 2018
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*: Cambridge University Press Cambridge:.
- Palmer, D. C. (2004). Data in search of a principle: a review of relational frame theory: a post Skinnerian account of human language and cognition. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 81(2), 189-204. <https://doi.org/10.1901/jeab.2004.81-189>
- Pierce, W. D., & Cheney, C. D. (2013). *Behavior analysis and learning*: Psychology Press.
- Polk, K. L. (2014). The psychological flexibility warm-up. I K. L. Polk & B. Schoendorff (Red.), *The ACT matrix: A new approach to building psychological flexibility across settings and populations* (s. 7-14). Context Press.
- Sandaker, I., Andersen, B., & Ree, G. (2014). *Byråkrati, variasjon og læring*.
- Skinner, B. F. (1984). An operant analysis of problem solving. *Behavioral and Brain Sciences*, 7(4), 583-613.
- Tjønneland, Eivind; Sagdahl, Mathea Slåttholm: *altruisme* i *Store norske leksikon* på snl.no.
<http://snl.no/altruisme>
- Williams, G. C. (1992). *Natural selection. Domains, levels and challenges*. Oxford University Press.
- 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.

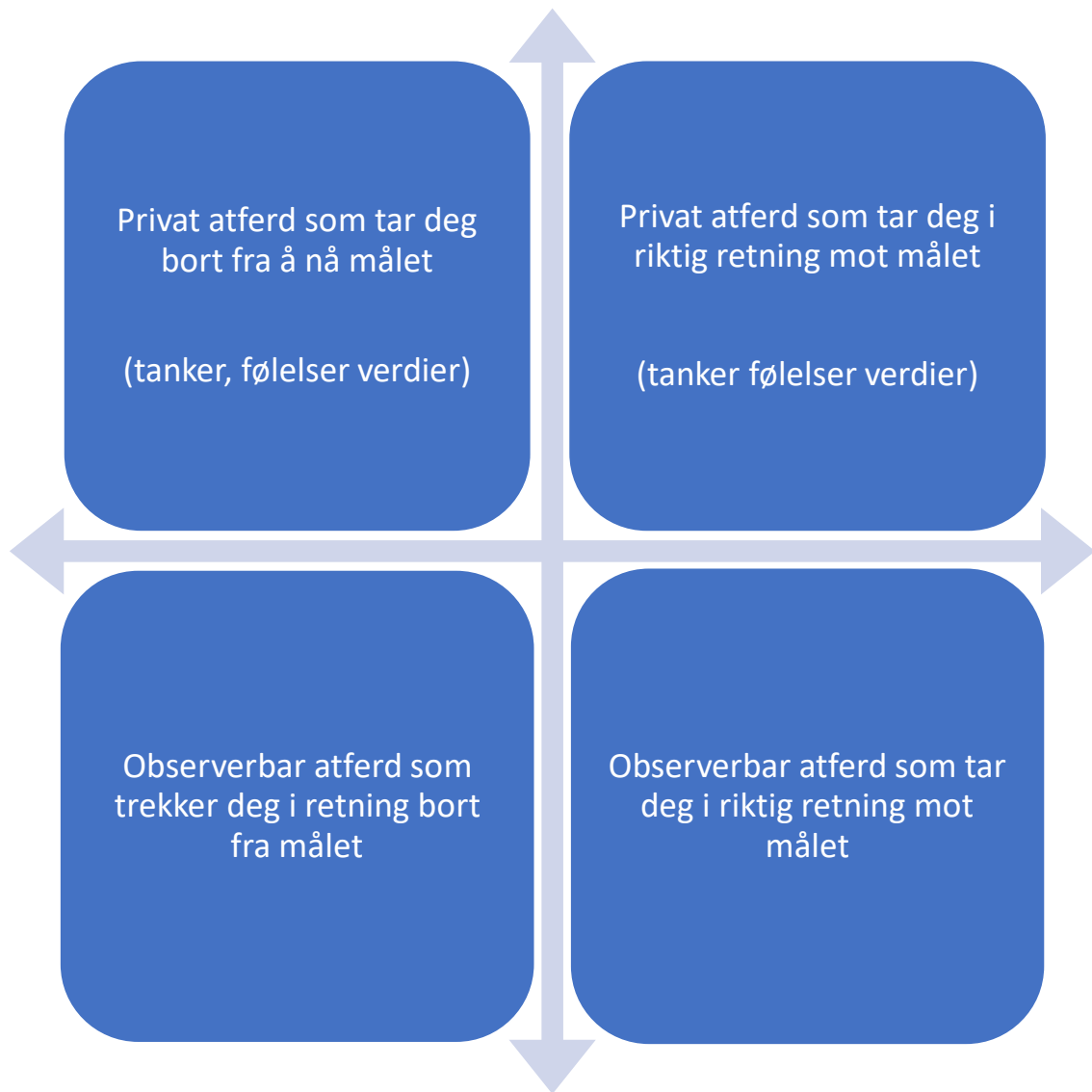
Wilson, D. S. & Wilson, E. O. (2007). Rethinking the theoretical foundation of sociobiology. *The Quarterly Review of Biology*, 82(4), 327-348. <https://doi.org/10.1086/522809>

Figur 1

Hexaflex» som en modell for psykologisk fleksibilitet



Notat: Hekaflexmodell med seks prosesser for å øke psykologisk fleksibilitet som fremmer atferdsendring. De fire prosessene til venstre anses som *mindfulness*- og akseptprosesser, og de de fire prosessene til høyre er forpliktelses- og atferdsendringsprosesser. Hentet fra Hayes, Strosahl, et al. (2012)

Figur 2*ACT-matrise*

Notat: Figuren illustrer ACT-matrisen som blir brukt i ACT som terapi og trening. Den skiller mellom tanker, følelser, verdier, og observerbar atferd som tar individer eller en gruppe mot eller bort fra målet.

Vedlegg 1

Spørreskjema 1 for pre- og posttest

Del 1: Kjerneprinsippene i *Prosocial*

1	2	3	4	5
Ikke effektiv	Lite effektiv	Medium effektiv	Veldig effektiv	Ekstremt effektiv

1. Hvor effektiv er gruppen for å nå gruppens mål?	
--	--

1	2	3	4	5
Uenig	Litt uenig	Nøytral	Enig	Veldig enig

2. Jeg er stolt av å være medlem av denne gruppen	
3. Jeg er tilfredsstilt med å være en del av denne gruppen	
4. Jeg er villig til å gjøre det lille ekstra for å hjelpe gruppen	
5. Jeg er fornøyd med mine nåværende gruppemedlemmer	
6. Jeg er glad for at jeg tilhører denne gruppen og ikke en annen gruppe	
7. Jeg føler meg knyttet til denne gruppen	
8. Jeg føler jeg har kompetanse til å oppnå mine mål	
9. Jeg opplever at jeg mestrer mine oppgaver i gruppen	
10. Jeg opplever at vi bryr oss om hverandre i denne gruppen	
11. Jeg har tett kontakt med de andre i gruppen	
12. Jeg føler at min stemme og mine ideer blir respektert i gruppen	
13. De fleste i gruppen er åpne for å motta hjelp fra de andre	
14. Gruppemedlemmene lar være å dele informasjon om seg selv	
15. Noen gruppemedlemmer holder tilbake relevant informasjon i gruppen	
16. Vi hører på hverandres meninger før vi tar en avgjørelse	
17. I denne gruppen kan vi diskutere og ta opp problemer i felleskap	
18. Jeg opplever at i denne gruppen er det et miljø for samarbeid.	

1 **2** **3** **4** **5**
 Uenig Litt uenig Nøytral Enig Veldig enig

19. Det er noen skjulte agendaer i gruppen	
20. I denne gruppen kan vi stole på hverandre	
21. De fleste i denne gruppen er opptatt av at de andre har det bra	
22. De fleste i denne gruppen nøler ikke med å hjelpe hverandre	
23. Jeg opplever at denne gruppen er tilpasningsdyktig	
24. Denne gruppen har en felles følelse av identitet og formål	
25. Innsats og belønning er rettferdig fordelt mellom medlemmene i gruppen	
26. Gruppemedlemmene er inkludert i valg avgjørelse	
27. Medlemmene i gruppen vet hva de andres oppgaver er	
28. Hvis noen oppfører seg på en uønsket måte, så reagerer medlemmene passende på dette	
29. Hvis noen oppfører seg på en uønsket måte, så reagerer medlemmene passende på dette	
30. Det er rask og rettferdig konfliktløsning innad i gruppen	
31. Denne gruppen har myndighet til selvstyre uten innblanding fra eksterne	
32. Denne gruppen har myndighet til selvstyre uten innblanding fra eksterne	

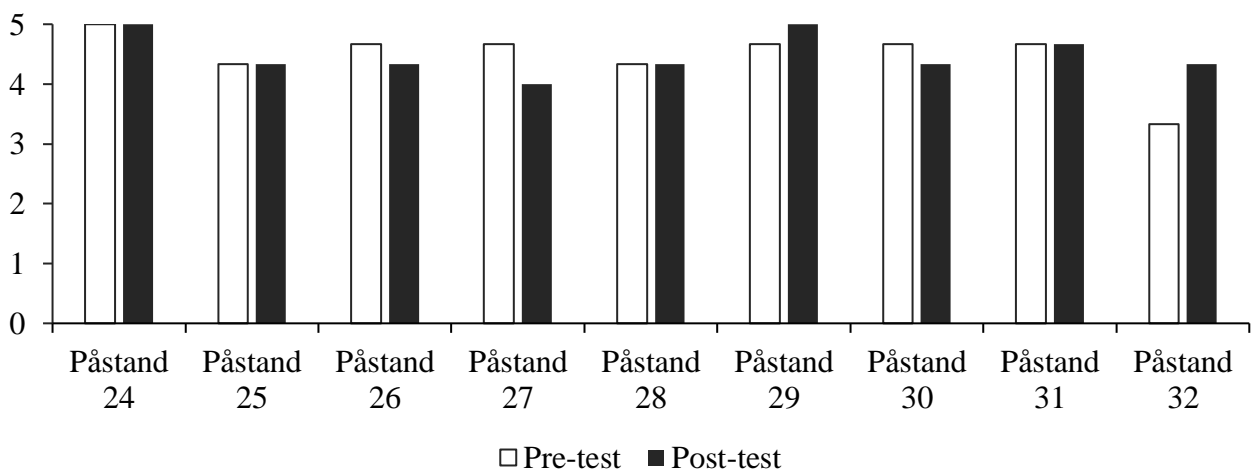
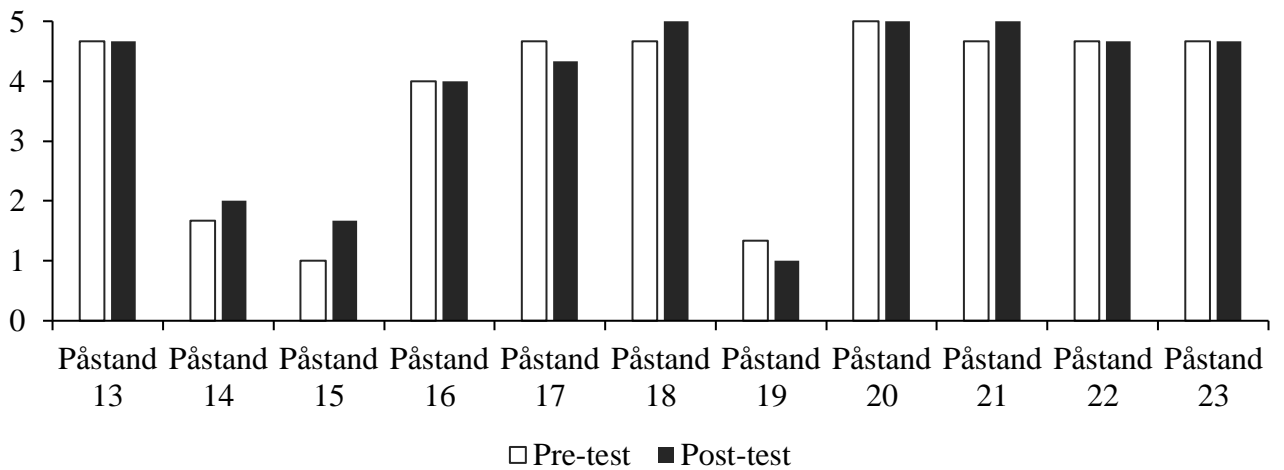
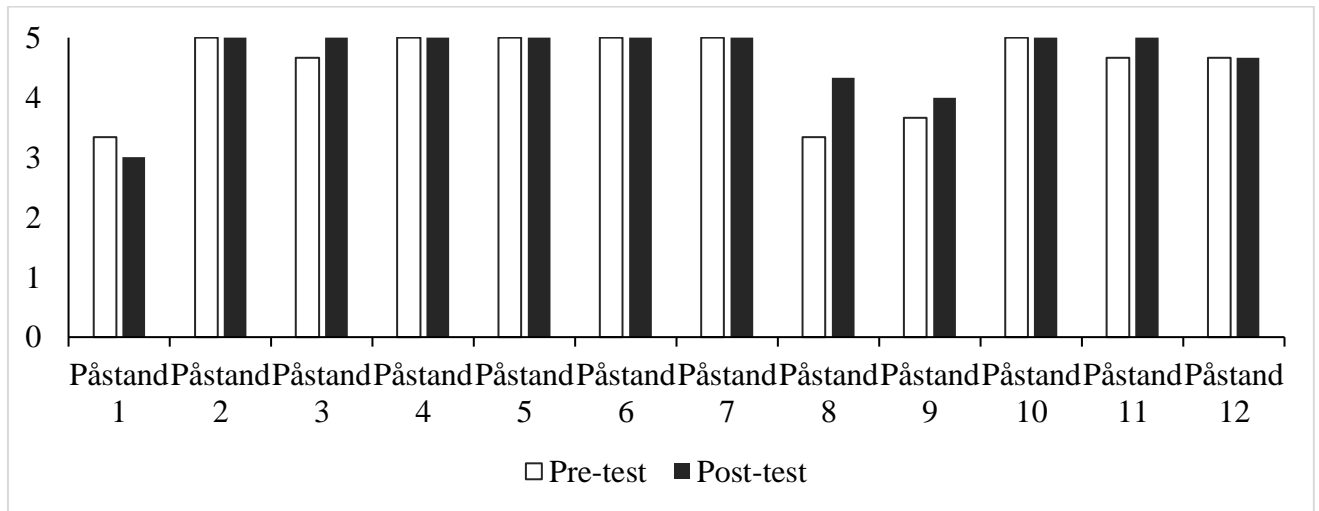
Vedlegg 2*Spørreskjema 2 om psykologisk fleksibilitet***Del 2: Psykologisk Fleksibilitet**

1	2	3	4	5	6	7
Aldri sant	Veldig sjeldent sant	Sjeldent sant	Noen ganger sant	Ofte sant	Nesten alltid sant	Alltid sant

1. Mine tanker og følelser kommer ikke i veien for mitt arbeid	
2. Jeg kan jobbe effektivt selv når jeg tviler på meg selv	
3. Jeg kan prestere etter behov uansett hvordan jeg har det	
4. Bekymringer kommer ikke i veien for mine prestasjoner	
5. Ja kan jobbe effektivt selv om jeg er nervøs om noe	
6. Jeg kan innrømme feilene mine og fremdeles lykkes	
7. Jeg er i stand til å jobbe effektivt til tross for personlige bekymringer	

Vedlegg 3

Resultater for gruppe 1



Vedlegg 4

Resultater for gruppe 2

