

Hjálta

UM STARFSHÓPA

Eftirfarandi er mjög lauslegur uppdráttur af kerfi, sem ætlað er til að auðvelda mönnum öflun á nothæfri þekkingu. Ég álit þessa aðferð langtum fremri einföldum utanbókarlærdómi, sem veitir gjarnan þekkingu til skrauts eða miðast við að vinna úr forystusauði. Kerfi þetta hefur þegar komið fram í reynd á Íslandi, undir nafninu starfshópar.

Þrennskonar starfshættir einkenna starfshópa: þekkingaröflun, raunhæf notkun slíkrar þekkingar (hér nefnt þekkingartjáning, -notkun og -miðlun á víxl), og efling félagsvitundar þátttakenda. Með hliðsjón af þessum starfsháttum bendi ég á tvö meginatriði hópsstarfs: Í fyrsta lagi ber að greina milli þessara þátta, annars vegar er varðar sérhvern þátttakanda og hins vegar starfshópinn í heild. Þekkingar-notkun eða tjáning einstaklingsins í hópinum er oft um leið þekkingaröflun hinna. Þannig gæti ég t.d. sagt frá nýrri bók, sem ég hef lesið, og þeir sem hlusta mundu þá afla sér nýrrar þekkingar. Slíka einstaklingsbundna þekkingartjáningu og öflun ber að greina frá þekkingaröflun og tjáningu starfshópsins. Því að þegar allir þátttakendur hafa t.d. sagt frá ýmsum bókum, sem þeir hafa lesið eftir sama höfund, þá hefur starfshópurinn aflað sér þekkingar um þann rithöfund. Ef hópurinn semur síðan til birtingar í fjölmiðlum álitstgerð um rithöfundinn, þá nefnist það þekkingarmíðlun hópsins. Þegar átt er við þekkingaröflun og tjáningu starfshópsins, mun ég því tala um bein innri afköst hópsins (beinar framkvæmdir). En eflingu félagsvitundar þátttakenda anna nefni ég þein innri afköst hópsins, og mun fjalla nánar um þau síðar. Í öðru lagi skal hafa skýrt í huga, að innri afköst hópsins eru ekki næg í sjálfu sér, þ.e.þ.a.s. starfshópur verður aðeins starfhæfur með markmiðum utan hins innrá starfs. Starfsemi hópsins verður að hafa ytri tilgang. Það er margreynt, að starfshópur, sem ekki stefnir að framkvæmdum út á við (sem geta verið ýmislegar, frá því að ná skólaprófi, til álits um málefni, til stefnuyfirlýsingar, til pólitískra aðgerða o.s.frv.), mun fljóttlega verða fámennur og lognast út af.

Hópar geta unnið á tvennan hátt. Fyrri leiðin er að hafa ráðríkan leiðtoga, sem gerir kröfur til hópsins, og (sem reyndar er helber) hræsni) hjálpar síðan hópinum að uppfylla slíkar kröfur. Hér á landi eru slíkir hópar kallaðir "nefndir". Seinni leiðin er, að sérhver þátttakandi skilji hvernig innri afköst hópa verða, þ.e.þ.a.s. að allir þekki aðferðafræði starfshópa, og að hópurinn myndi sér síðan ytri tilgangssamkvæmt slíkum vísvitandi vinnuáferðum.

Enginn getur vitað fyrir fram, hvernig sérhver starfshópur verður í reynd, svo að ég bið lesandann að líta á þessa útlístin á starfsaðferðum hópa sem mynd, sem veitir betri skýlning á slíku starfi, og mynd, sem sérhver hópur ætti að lagfæra samkvæmt reynslu af starfi.

Þekkingaröflun starfshópa fer fram með eða án efnislegs undirbúnings fyrir fundi. Ef enginn þátttakandi er undirbúinn fyrir hópstarfið, þá er megin áherzla á eflingu félags- og sjálfsvitundar þátttakendanna. Oft fer þá starfið undir handleiðslu sálfræðings, en um slíka hópa mun ég ekki fjalla hér. Askilegt er, að sem flestir þátttakendur starfshópa séu undirbúnnir fyrir hvern fund, annað hvort sérhver með sitt efni eða allir með sama efni. Eitt megin hlutverk starfshópa er nefnilega nám, sem samanstendur af þekkingaröflun og þekkingartjáningu. Sérhver þátttakandi nemur á fundum annað hvort, þegar hann hlustar á aðra segja frá, eða þegar hann segir sjálfur frá. Ef allir eru undirbúnnir með sama efni, nefnist hópurinn starfshópur eða leshringur. Í slíkum starfshópum er mest áherzla lögð á þekkingaröflun. En tjáning er líka nám, því að þegar einn útskýrir fyrir öðrum það, sem sá skildi ekki, og koll af kalli, þá uppgötva þeir, sem segja

frá, hve mikið þeir raunverulega skildu sjálfir. Þannig komast menn að, hve mikið þeir vita, og hver þekkingaröflun hópsins er. Þetta gildir aðeins um starfshópa, þar sem þátttakendur mæta ólíkt undirbúnir.

Með slíkri samhjálp verður hópstarfið ekki einungis þekkingaröflun og miðlun, heldur eykst einnig félagsvitund manna, þeir hljóta reynslu í að hafa samband við aðra. Góður starfshópur einkennist af góðu tjáningarsambandi meðal þátttakenda, og auðveldar þeim að tjá getu sína, þannig að innri afköst hópsins verða mikil.

Þegar starfað er í hóp að sameiginlegu markmiði, verður að vera fyrir hendi nægilegur skilningur á því, sem vænt er. Einstaklingar þurfa að skilja á hvern hátt þeir gerast þátttakendur, og að skynja eigin framkomu, og að læra af framkomu hinna við slíkarraðstöður hjá þeim. Ég hef þegar bent á megin atriði hópstarfs og gefið í skyn, að fyrsta skilyrði fyrir framgangi samræðna er vitundin að þetta sé hópur, og að þess vegna gildi aðferðafræði starfshópa. Mikilvægt er, að menn geri sér ljóst, að sérhver einstaklingur þarf að gegna vissum hlutverkum, og að þátttakendurnir þurfa að gegna þeim meðal annars til að efla leikni sína í félagslegri umgengni.

Ég mun nú fara yfir helztu hlutverk í starfshópum, og minna enn á, að í nefndum tekur leiðtoginn að sér þessi hlutverk. Slíkt ber eindregið að varast, og er eina leiðin, að sérhver þátttakandi fari með sem flest af þessum hlutverkum og stefni að því að öðlast leikni í þeim öllum. Þá fyrst getur myndast raunverulegt lýðræði.

Hlutverkin skiptast í þrjá megin flokka. Sá fyrsti telur í réttri röð hlutverk sem um ræðir, þegar fjallað er um ákveðið viðfangsefni. Annar flokkur telur önnur hlutverk, sem eiga við bein innri afköst hópsins. Þriðji flokkur telur óbein innri afköst, þ.e. a.s. félagsleg atriði sjálfs hópstarfsins.

I. Röð hlutverka, þegar fjallað er um ákveðið viðfangsefni:

1. Frumkvæði. Stundum gengur hóp illa að byrja, eða halda áfram samræðum, þegar deyfð hefur hlaupið í menn. Allir biða eftir að einhver byrji, og allir geta rofið hljóðmúrinn - en einhver verður. Ástæðan getur verið, að menn vilja forðast að virðast fýsa til og vera afneitað sem leiðtoga. Eða menn vilja forðast hópstarf og framkvæmdir. Frumkvæði er einföld, en nauðsynleg framkvæmd í hópstarfinu. 2. Að veita og biðja um upplýsingar. Í reyndum hóp segja menn frá undirbúnum upplýsingum án sérstakrar áherzlu, en í byrjandi hópum þarf oft að biðja um slíkar upplýsingar. Þátttakendur þurfa að skiptast á þekkingu sinni án hiks, annars verða samræðurnar neyðarlegar og hægfara. 3. Að veita og biðja um viðbrögð. Á þessu atriði verða oft vanhöld í leshringjum. Einn segir frá sínum skilningi á efninu, síðar annar, o.s.frv., en enginn gerir athugasemdir við skilnings annars. Lítið verður úr námi, því að enginn hlustar á frásegjanda - sérhver keppist við að rifja upp somsuna, sem hann ætlaði að segja fram, þegar röðin kemur að honum. Þegar endurkast er ekkert, hafa þátttakendur lítið út úf samræðunum umfram það, sem þeir fá út úr lestrinum. 4. Að endursegja og gefa dæmi. Raunar er þetta ein tegund viðbragða, þar sem einn endursegir það, sem annar hefur sagt, og kemst sé þá að raun um, hvort hann hefur verið skilinn rétt. Gildi þess að gefa dæmi er mikið, því að gott dæmi geta sparað miklar og langar útskýringar. 5. Aðhald og sannprófun. Endursögn er eitt dæmi um sannprófun hugmyndar. Einnig eru viðbrögð hluta af slíkri sannprófun. Hvort tveggja stuðla að raunsönnu tjáningasambandi. Margir hópar forðast að veita aðhald (með sannprófun, svo sem t.d. leiðréttingum á missögnum) undir því yfirskini að komast hjá, að frásegjandi fari hjá sér. En rétt þekkingaröflun byggist m.a.m á sannprófun, og því þarf að veita aðhald með lagni og án hiks. 6. Skýringar, samanhjöppun og samantekt. Starfshópar geta stundum komist í öngþveiti jafnvel með eifaldasta

viðfangsefni, og þarf þá einhver að skýra málin. Þegar fram hafa komið mismunandi útlístanir á viðfangsefni, er nauðsynlegt, að einhver þjappi þær saman í eina heildarmynd. Skýringar, samþjöppun og samantekt á undanfarandi samræðum, miða einkum að lúkningu á samræðum um viðfangsefni - og er þá unnt að snúa sér að næsta viðfangsefni.

II. Hlutverk er almennt snerta framrás hópstarfsins:

7. Eftirlit með og örvun á framgangi samræðna. Hér er meginatriðið viðleitni að dreifa þátttöku. Dæmigerð athugasemd í slíkum tilgangi er: "Við höfum ekki heyrt í Jóni Jónssyni, en hvert er álit þitt á..?"

8. Tímavarzla. Raunar er þetta ein útgáfa af eftirliti með samræðum. Þegar ytri tilgangur starfshóps hefur verið ákveðinn, og viðfangsefni fundar er vitað, nýtist tíminn bezt, ef fyrst í stað er ákveðinn tímafrestur til að ræða hvert viðfangsefni. Það er æskilegt, að þátttakendur lifi sig inn í starfið, en ef ekkert eftirlit er með tíma, getur nauðsynleg framrás samræðna hindrast.

9. Mat og greining á hópstarfinu. Allir þátttakendur þurfa að tjá sig um þetta atriði, bæði meðan á fundi stendur og í lok fundar. Einkum er mikilvægt, að menn hafi þetta hlutverk í huga, á meðan á samræðum stendur. Möguleiki er, að hópurinn velji einn til að fylgjast sérstaklega með framrás samræðna, og gefur hann svo öðru hvoru eða í lokin. Þegar valinn er ritari til að blaðfesta samræður, þá gæti hann séð um þetta. En fyrir slíkt hlutverk er nokkur þekking á hópstarfi nauðsynleg, og hana öðlast menn aðeins með því að setja sjálfa sig í oll hlutverk, sem hér eru talin að framan.

10. Lagfæring og ákvörðun starfsatgerða. Hér er um að ræða sjálfsmynd hópsins. Í þessu hlutverki felst að benda hópnum á starfsaðferðir og starfskröfur, sem menn hafa sett sér annað hvort á yfirlýstan hátt, eða eins og hópstarfið sjálft gefur í skyn á hverjum tíma. Þetta hlutverk er mikilvægt, þegar augljós munur er á starfskröfum hópsins og sjálfu hópstarfinu á vissum tíma. Æskilegt er, að menn gegni þessu hlutverki að og til, á meðan á fundi stendur. Aftur í þessum skrifum mun ég fjalla nánar um starfskröfur starfshópa.

III. Hlutverk sem miða að samheldni hópsins:

11. Aðstoð og hvatning. Útgáfur af slíku eru frumkvæði og örvun samræðna. Vissir þátttakendur þurfa aðstoð við og við, og allir þurfa hvatningu. Hvetjandi athugasemd er ekki aðeins mikilvæg fyrir þann, sem hana fær, heldur stuðlar slíkt einnig að vingjarnlegu andrúmslofti í hópnum og hvetur því til meiri þátttöku manna. Kannske víla sér ýmsir við að hrósa og hvetja aðra, og því ættu menn að hvetja hver annan til hvatninga. Athugið að það krefst lagni auk sjálfs-trausts, að örva þögla til þátttöku. Léleg frammistaða í þessu hlutverki getur haft andstæð við tilætluð áhrif, og orðið til þess, að sá, sem örva á, hættir allri þátttöku.

12. Slökun spennu í hópnum. Þegar samræður verða alvarlegar, eða ganga skrykkjótt, eða ósamlyndi verður mikið, gerist nauðsyn á þessu hlutverki. Það getur komið fram í ýmsum myndum, svo sem glettni, fyndni og athugasemdum, sem dreifa athyglinni. En athugið, að slíkar aðgerðir eru álitnar gagnslausar og tefjandi fyrir starfið, ef þær þjóna ekki þessum ákveðna tilgangi: að halda lífi í samræðum.

Þetta eru þá hinir þrír megin flokkar hlutverka í starfshópum. Ég mun nú telja upp atferli, sem forðast þer vandlega í hópstarfi, en gef engar sérstakar útskýringar. Fruntaskapur, væfningar, skriftanir samkeppni, óskir um samúð, sérhagsmunatal, fíflatal, óskir um auðsýnda virðingu, hlédrægni og drottunargirni. Í sambandi við hlutverk er þá síðast að minna á, að allir þátttakendur þurfa að vera góðir hlustendur. Ef menn hlusta af áhuga, verður gott samband innan hópsins. En menn, sem hafa eyrun opin án þess að hlusta, hafa niúrdrepandi áhrif á andrúmsloftið í hópnum.

Ein megin starfskrafa er sú, að andrúmsloftið í hópnum sé vingjarnlegt, óþvingað og viðkunnánlegt. Slíkt hvetur menn til að taka að sér áðurnefnd hlutverk, og mun ég nú fara yfir, sem stuðla að myndun góðs andrúmslofts. Fyrst og fremst ættu menn að líta á starfshópana sem samstarfshópa. Hin hefðbundna hugmynd um þekkingaröflun, sem sé að samkeppnishyggja sé eina heillavænlega leiðin til árangurs og afkasta, er ónohfæf í starfshópum. Eins og ég tók fram ofar, er fruntaskapur, sérhagsmunamá, virðingarsækni og samkeppni atferli, sem forðast skal í hópstarfi. Slíkt stuðlar aðeins að því, að menn dirfast ekki að segja nokkuð, ef það er ekki framúrskarandi snjallt eða fyndið. Viðurkenna og hvetja skal samstarf. Að biðja um aðstoð til að skilja, stuðlar að skilningi allra. Það er námsmaðurinn, en ekki sá lærði, sem er góður þátttakandi í hópstarfi.

Þekkingaröflun og tjáning eru megin starfshópa. Þetta getur gleymst, þegar félagsvitund og samlyndi eru mikil í hópnum. Ánægjuleg reynsla í hópstarfi er sjaldgæft fyrirbrigði hér á landi, svo að hætt er við, að menn gleymi tilganginum, ef gott samlyndi næst. Þess vegna ættu þátttakendur að hafa hinn ytri tilgang ofarlega í huga, um leið og gefinn er gaumur að öllum þáttum innra starfs.

Ekki er nauðsynlegt, að allir taki hnífjafnan þátt í hópstarfinu, en allir ættu að taka þátt að einhverju leyti. Sá sem ekki tekur þátt, nær ekki miklu út úr viðdöl sinni, en veigameira er, að hann veitir hópnum ekkert. Þegar þöglir menn eru spurðir um þátttökuleysi sitt, svara þeir oft með dyggðartón í röddu, að þeir fái mikið út úr samræðunum, þótt þeir þegi, því að geti betur upplýstir menn í hópnum miðlað þeim af þekkingu sinni. En allir verða að taka þátt og sérstaklega þeir, sem ekki skilja efnið til fullnustu. Ef þeir tala aðeins, sem vita, þá er eins gott að biðja um fyrirlestur. Athugið að mikil þátttaka getur náðst án mikilla samskipta. Dæmið um þátttakendur í leshring, þar sem allir eru að æfa og fara með sína romsu, á einmitt við hér. Þar hlustar enginn, en allir tala. Eina leiðin til að þekking aukist eru samskipti, og samskipti verða, þegar menn veita viðbrögð hver við öðrum.

Ábyrgð í hópstarfi má ekki afhenda eða komast í hendur aðeins fárra þátttakenda. Ég hef áður minnst á að leiðtoginn tekur að sér flest áðurnefnd hlutverk, þegar um "nefnd" er að ræða, en starfshópur stefnir að námi og menn nema með því að taka þátt í, hafa samskipti, og gegna hinum ýmsu hlutverkum. Nú virðist þér ef til vill af þessum skrifum mínum, að hópstarf hljóti að vera flókið og strembið. Þvert á móti. Vissulega má búast við einhverjum vanköntum í byrjun, en fljóttlega muntu sjá, að nám (þekkingaröflun og tjáning) getur verið ómaksvert, ánægjulegt og jafnvel skemmtilegt. Ef þátttakendur eru grafglvarlegir eða þungbúnir við námið, þá bjátar eitthvað á og kominn er tími til að meta og greina hópstarfið.

Síðasta atriðið í starfskröfum og mikilvægt fyrir gott hópandrúmsloft er mætingar. Hætt er við að starfshópur flosni upp og verði afkastalítill, ef menn meta stopult. Vandamál myndast um samhengi hópstarfsins og þeir, sem meta, fyllast andúð á að standa í einhverju, sem sumir vilja ekki telja ómaksins vert. Einnig ef þátttakendur meta óundirbúnir, verður hópstarfið léttvægt. Óundirbúnir menn geta náð einhverju út úr mætingum, en þeir eru sníkjudýr á hópnum. Þeir geta líka haft vond áhrif, ef þeir þykjast vera undirbúnir. Starfskrafa ætti að vera, að menn mættu reglulega og kæmu undirbúnir. Og ef xð einhver kæmi óundirbúinn, þá ættu menn að krefjast, að hann þegi.

Fyrir tilstilli hinna margvíslegu og upplýsandi samskipta við aðra þátttakendur, öðlast einstaklingurinn dúpri skilning á sjálfum sér og öðrum, þegar hann er í hóp. Allir þátttakendur í hópnum eru fólk, sem skynjar lífið og fæst við og hefur samband við umhverfið

á ákveðinn hátt, þ.e.a.s. menn "eru viðstaddir" á eistaklingbundinn hátt. Hópurinn er smáhluti af samfélaginu, og sem slíkur er hann aðstaða til raunverulegra samskipta meðal allra þátttakenda. Hann er krossgötur, þar sem átta til, tólf manns mætast, og hver birtir öðrum og finnur hjá sjálfum sér, sinn vissa hátt á að vera í-veröldinni.

Sérhver þátttakandi er opinn fyrir heildaráhrifum allra hvatgjafa í umhverfi sínu. Heild slíkra hvatgjafa er einmitt innihald hópandrúmsloftsins, þetta andrúmsloft er hlaðið örvandi straumum. Samband manns við aðra er örvandi eðlis. Í hóp skynja menn slíka örsem tilfinningaspennu, og þeir finna þörf á að koma slíkum tilfinningum í hugsanir. Þátttakendurnir finna innri löngun til að gera eitt-hvað. Útkoman verður samræður. Málið er notað sem aflétting, það veitir útrás lönguninni til að slaka hina innri spennu. Þetta atriði verða menn að gera sér ljóst í byrjandi starfhóp. Afléttingin getur nefnilega haldist einstaklingsbundin, þannig að sérhver maður talar og tekur þátt til að létta sína eigin innri spennu. En ég hef áður sagt, að mögulegt er að hafa mikla þátttöku og lítil samskipti. Gerið alltaf greinarmun á að tala tilaennarra og að tala saman. Þegar menn svara hver öðrum og tala saman, verða samskipti meðal þátttakenda - og góður starfshópur verður aðeins, þar sem menn viðurkenna sjálfa sig og hver annan.

Fyrsta viðfangsefnið á fyrsta fundi þínum starfshóp ætti að vera þessi grein, og allir ættu að vera undirbúnir.

Jón Ásgeir Sigurðsson.