

Teamarbeid – et gode eller et onde?

Henning Bang

henning.bang@psykologi.uio.no

Teamarbeid er blitt et honnørord i organisasjoner, og helsevesenet er på ingen måte noe unntak. Det finnes knapt en psykolog i psykisk helsevern som ikke er medlem av ett eller flere behandlingsteam, tverrfaglige team, kriseteam, innleggelsesteam, oppfølgingsteam, reflekterende team, veiledningsteam osv. Men spør jeg kolleger om teamet de hører til virkelig er et team, svarer de som oftest: «Nei, egentlig ikke. Vi kaller oss et team, men vi er jo ikke noe team.» Når jeg ber dem utdype hva de mener med det, blir det klart at de legger en normativ betydning i begrepet team. Å være et team er da gjerne ensbetydende med å samarbeide godt, kjenne seg som en sammensveiset gjeng og spille hverandre gode.

Forskningslitteraturen på team benytter derimot oftest begrepet på en helt annen måte enn folk flest (eller i hvert fall mine kolleger) gjør. Her er ikke team noe normativt, en betegnelse man må gjøre seg fortjent til, eller noe som kjennetegner måten man oppfører seg på i en arbeidsgruppe. Nei, om man er et team eller ikke, avgjøres av *om arbeidsgruppen har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengige av hverandre for å oppnå* (se for eksempel Bang, 2008; Hackman, 2002; Thompson, 2008). Det gjør at enhver arbeidsgruppe som har definert et sett med arbeidsoppgaver eller felles mål, og hvor medlemmene må samarbeide, koordinere handlingene sine og tilpasse seg hverandre for å greie å få til disse oppgavene og målene, per definisjon er et team. Hvorvidt medlemmene har tatt inn over seg at de er avhengige av hverandre, har skjønt hvilke mål de har felles, eller oppfører seg som om de er et team, er dermed uten betydning for om de skal kalles et team.

Jeg tror at mange organisasjoner har en tendens til å gå i følgende feller når det gjelder teamarbeid:

- 1 De ser ikke klart nok hvilke arbeidsoppgaver som er slik at medlemmene faktisk er avhengige av hverandre for å få gjort dem godt, og organiserer dermed ikke arbeidet i team der det bør gjøres.
- 2 De har fått det for seg at oppgavene, uansett hva slags type arbeid vi snakker om, løses best i team. Dermed blir også arbeidsoppgaver som best kunne løses av medlemmene hver for seg, tvunget inn i teamstrukturer. Dette oppleves gjerne demotiverende og lite effektivt av medlemmene.
- 3 Der det finnes reelle team, bruker man ofte ikke nok tid og ressurser på å trene medlemmene på å fungere som et velfungerende team.

Teamorganisering er altså både en mulig kilde til økt effektivitet, gruppefølelse og tilfredshet blant medarbeiderne, og kan bli en kilde til produktivitetstap, konflikter og mistriivsel i bedriften. Som når man bruker teamorganisering på arbeidsoppgaver som best kan løses individuelt eller i små undergrupper, noe som oppleves både frustrerende og lite hensiktsmessig. Like frustrerende er det når man ser at et godt resultat på arbeidet forutsetter koordinering og samarbeid med andre enheter, uten at arbeidsplassen legger til rette for det.

Spør jeg kolleger om teamet de hører til virkelig er et team, svarer de som oftest: «Nei, egentlig ikke. Vi kaller oss et team, men vi er jo ikke noe team»

Videre slår det meg hvor lite tid man bruker på å trene seg på de ferdighetene som skal til for å fungere godt som team. Et fotballag, et band, et teaterensemble eller et kamerateam i NRK ville aldri drømt om å stille til kamp eller på scenen uten at de hadde trent seg på å fungere effektivt. Men i organisasjoner er tydeligvis ikke konsekvensene av dårlig fungering så store. For her behandler vi pasienter i team, fatter store beslutninger i samarbeidsgrupper, gir veiledning og utreder sammen, alt uten at vi har øvd noe særlig på å fungere godt sammen. Det er som om man ikke trenger slik trening i organisasjoner, men regner med at vi får til et godt samspill spontant.

Samtidig har vel mange av oss den stikk motsatte erfaring. Vi frustreres over kollegers (sjelden vår egen) dårlige evne til å samarbeide, over møter som behandler saker som best kunne løses av to av deltakerne utenfor møtet, av dominerende og ikke-lyttende prosjektmedarbeidere, og av teammedlemmer som ikke har forstått at arbeidet ikke er en konkurranse om å få sin avdelings syn igjennom, men at man nettopp er satt sammen som et team fordi man trenger alle medlemmenes perspektiver for å få til en god løsning.

Skal man trene seg opp til å bli et godt fungerende team, må i hvert fall tre forhold ligge fremst i teammedlemmenes bevissthet. For det første er det vanskelig å få til godt samspill hvis medlemmene ikke er enige om hva de egentlig er til for. Innledningsvis må man derfor avklare hva teamet skal «produsere», eller hvilken forskjell det skal gjøre. For det andre må samtlige teammedlemmer ta inn over seg *hvordan* de er avhengige av hverandre for å nå felles mål, og innse at deres egen atferd virker inn på de andre medlemmene av teamet. Altfor mange team fungerer dårlig fordi enkeltmedlemmer ikke ser at de er del av en større helhet hvor de må *tilpasse seg* de andre medlemmene hvis gode resultater skal skapes. For det tredje må teamets medlemmer kontinuerlig spørre seg: Hva kan jeg si eller gjøre (eller slutte å si eller gjøre) for å bidra til at teamet mitt produserer de resultatene vi er til for å skape? Altfor sjelden styres medlemmenes aktiviteter av det teamet trenger å gjøre for å levere, men er i stedet motivert av enkeltmedlemmers (og gjerne deres avdelings eller profesjons) spesielle interesser og behov.

Det er altså ikke nok å være et team hvis man skal ta ut den potensielle gevinsten som ligger i teamarbeid, man må også oppføre seg som et team. Det krever at alle vet hva man skal, innser hvor avhengige man er av hverandre for å skape dette, og at medlemmene gjør sitt ytterste for å bidra til at teamet som helhet fungerer optimalt.

Referanser

- Bang, H. (2008). Effektivitet i ledergrupper – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272–286.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team. A guide for managers* (3 ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.