



MODELFOOTO: BAM/SCANPIX

## MAN KALDER DET TEAMBUILDING

*Der er forskel på en skovtur og et teambuilding-kursus. Går indholdet på at raften, rappelle og bygge tømmerflåder torsdag og fredag, skal man ikke forvente, at ens medarbejdere har rykket sig mandag morgen.*

**En efterhånden** udbredt og stigende metode til personlig og organisatorisk udvikling er teambuilding. Der har dog ofte og ikke mindst på det seneste været fokus på de problematiske etiske aspekter, når man vælger at sende sine medarbejdere på teambuilding-kurser.

Et andet problem er imidlertid, om teambuilding overhovedet virker efter hensigten.

Vælger man at sende medarbejdere på teambuilding-kursus, bør man ikke forvente, at det vil skabe udvikling, at medarbejderne bliver bedre til at løse deres opgaver, bliver bedre til at samarbejde, og at de lærer en hel masse, som

de vil kunne anvende på arbejdspladsen. Har man den type ambitioner, ender man med stor sandsynlighed med at blive skuffet.

Oftentimes henvises der derfor også til det såkaldte "efterkursus-syndrom", som er et udtryk for, at det, man har opnået på teambuilding-dagen, smuldrer, når medarbejderne og teamet vender tilbage til deres arbejdskontekst mandag morgen.

Der findes en del forskning inden for psykologien, som vil kunne belyse, hvorfor det forholder sig sådan – fx forskning i hukommelse inden for kognitionspsykologi, forskning i transfer ▶ ▶ ▶

► ► ► inden for læringspsykologi, forskning i kohæsion bl.a. inden for sportspsykologi og forskning i gruppeprocesser inden for socialpsykologi. Problemet er, at forskerne ikke har været særlig gode til at få overført deres resultater til praksis, kombineret med at den viden, man har fundet frem til, ikke benyttes af udbyderne. Dette hænger også sammen med, at det oftest ikke er psykologer, der udbyder disse kurser, men snarere tidligere kokke, musikere, lærere, militærfolk, idrætsfolk, mennesker med en økonomisk uddannelse osv.

### Ude i skoven

Fælles for de fleste teambuilding-kurser er, at man hiver en flok mennesker ud af deres arbejdskontekst og ud i naturen, hvad enten det er for at rafte, rappelle, bygge tømmerflåder, løse opgaver i skoven, eller dirigere et kor, lave mad etc. Et andet karakteristisk forhold er, at ofte er man ikke sammen i sit rigtige arbejdsteam på teambuilding-dagen. Ideen bag kan være, at medarbejderne får bedre mulighed for at koncentrere sig om andet end hverdagen, når de skal udvikle sig, samt at de møder nye mennesker.

Forskning i læring og kognition (se fx Lave 2000; Nielsen 2002; Dipboye et al. 1994) kan dog forklare, hvorfor det forhold, at man tager teamet ud af konteksten, kan være med til at mindske udbyttet. Ideen forudsætter nemlig en eller anden form for dekontekstualiseret viden: at man skulle kunne lære universelle regler for problemløsning og indikerer et videnssyn, der antager, at verden er så ensartet, at man uproblematisk kan overføre sine kundskaber og

problemløsningsmodeller fra den ene situation til den anden.

Noget tyder på, at det ikke er så simpelt. Det kan hænge sammen med, at den viden, der er tale om her, er mere kontekstsensitiv og situeret, og at den derfor er svær at anvende i forskellige situationer og på forskellige opgaver. At deltagerne lærer at bygge en tømmerflåde på en halv time, hjælper ikke nødvendigvis medarbejderen til bedre at kunne yde kundepleje i butikken. Mange teambuilding-kurser tager ganske enkelt ikke højde for, om de ting, der opnås på kurset, overhovedet kan integreres i organisationen. Eller man bruger ikke nok tid og energi på at arbejde med at binde sløjfer tilbage til hverdagen, dvs. at tænke i implementering.

Derudover ses det, at konteksten har betydning for, på hvilken måde deltagerne definerer en opgave, og hvad de ser som relevante præmisser for deres handlinger (Säljö & Wyndhamn, 1996). En kursuskontekst fordrer og inviterer til andre måder at gå til opgaven på end arbejdskonteksten. At man kaster sig ud i opgaver med et smil på læben i skoven, hvor der ikke er så meget organisatorisk på spil, betyder ikke, at man fremover vil vælge at gøre det samme på arbejdspladsen. Der kan være meget mere på spil i den organisatoriske kontekst, man kommer fra. Et arbejdsystem har en opgave, som medlemmerne er sat sammen for at løse, derfor kan det ikke først og fremmest forstås og udvikles, som om det var en løsrevet socialpsykologisk proces, men i stedet en proces i forhold til opgaveløsning og en organisatorisk kontekst.

Det andet karakteristika, at man ofte

## Baggrund

Artiklen tager bl.a. afsæt i to universitetsopgaver udarbejdet af Morten Novrup Henriksen, begge indeholdt i litteraturlisten. Samtidig fastholder artiklen den opmærksomhed om temaet, der blev skabt med Gitte Haslebo og Jakob Groes: "Kursus i personlig afvikling", Psykolog Nyt 15/2005.



delers en stor virksomhed op, så at man på teambuilding-dagen træner sammen med mennesker, man til daglig ikke samarbejder med, kan ud fra socialpsykologisk forskning ligeledes problematiseres. Noget tyder på, at alle grupper er unikke i den forstand, at de har deres egne arbejdsstandarder og normer og måder at gøre tingene på. Derfor kan et medlem først rigtig blive effektiv, når det lærer at gøre tingene på måder, der er kompatibel med gruppens stil (Moreland et al., 1998). At man lærer at omgås og samarbejde med en flok fremmede mennesker i skoven på en bestemt måde, er bestemt ikke ensbetydende med, at man kan (og skal!) samarbejde på en ny måde med sine kolleger i sit arbejdsteam på arbejdspladsen.

Træner man derimod teamet sammen,

vil medlemmerne lære, hvilke medlemmer der har hvilken viden og hvilke ressourcer, så at de i det fremtidige arbejde vil vide, hvem de skal gå til, hvis et bestemt aspekt af et problem skal belyses. På denne måde kan specifikke problemer, der opstår undervejs, matches til specifikke personer. Og således forbedres opgavekoordineringen, samarbejdet og tilliden til de andres viden.

En anden antagelse i teambuilding er ofte, at man ved at lave en teambuilding-dag opnår at øge det sociale sammenhold, skabe team-spirit i en gruppe og dermed øge effektiviteten i gruppen.

Forskning inden for social- og sportspsykologi viser dog, at det at øge det sociale sammenhold alene ikke nødvendigvis vil være med til at øge teamets effektivitet og samarbejde (Mullen ► ► ►

MODELFOTO: BAM/SCANPIX



► ► ► & Copper, 1994). Et team med en høj grad af social sammenhængskraft (socialkohæsion), vil måske oftere ses at være mere optaget af at vedligeholde det sociale sammenhold end at løse en opgave. Dette kan have nogle uheldige følger, som fx at teamet prøver at undgå konflikter for enhver pris, og at teamet bruger for megen tid og energi på at opretholde de gode følelser og derfor udviser modstand mod at konfrontere uenigheder og forskelle, som kan være nødvendige for produktiv problemløsning.

## Organisationen

Formålet med teambuilding er i sin oprindelse at *opbygge og udvikle teams*. At disse kurser nu bruges til alt muligt, som ikke nødvendigvis har med dette at gøre, er en anden og endnu mere problematisk historie. Men at en leder sender en afdeling på teambuilding-kursus og derved forventer at få en ny og forbedret organisationsstruktur leveret, viser sig sjældent gangbart.

Grunden er, at man ikke har øje for betydningen af den organisation, som teamene sættes tilbage i. Selv om man har trænet teamet samlet, vil det således ofte have en tendens til at falde tilbage i gamle roller og dynamikker, når det sættes ind i sin ramme igen. Ofte kan dette hænge sammen med, at den organisatoriske kontekst ikke understøtter teamformen. Team er normalt indlejret i et større socialt og organisatorisk system. Ønsker man at lave teamstruktur, må man også kigge på dette organisatoriske system. Ellers kan man komme ud for, at kulturen ikke understøtter brug af team. Har man fx en holdning om, at

medarbejderne er dovne og har brug for ledelse, kan det være svært som team at fungere som den selvstyrende enhed, det er lagt op til at være.

Organisationsstrukturen kan desuden være en forhindring. Teamarbejde må indbefatte et organisatorisk design bygget op omkring teamet, således at en organisatorisk omstrukturering finder sted, som reforcerer de typer af adfærd, som den organisatoriske struktur kræver. Det kan fx dreje sig om at belønne (og lønne) hele teamet (og teampræstationer) og dets samarbejde og ikke kun enkelte medarbejdere. Der må uddeles den nødvendige magt, gives adgang til information, og der skal være de nødvendige ressourcer, fx gennem mulighed for uddannelse af medlemmer. Desuden må medarbejderne have mulighed for at anvende det, de lærer, på fx kursus.

På samme måde er det heller ikke nok kun at ændre strukturen. Systemet/organisationen vil ikke udvikles kvalitativt, før medarbejderne ændrer deres egen og den fælles arbejdsvirksomhed. Medarbejdernes adfærd, tanker og følelser udvikles således ikke nødvendigvis i takt med strukturændringer. (Mott, 1996)

Kort sagt; Teambuilding er ikke, eller bør ikke være en isoleret begivenhed i en skov! Der er rigtig mange ting på spil, som man skal have for øje, hvis man ønsker at arbejde med teams. Teambuilding er en længerevarende proces, som indbefatter flere forskellige områder, ikke kun selve teamet.

## Hvad der er brug for

Hermed ønsker jeg også at sige, at arbejdet med teams er et område, som organisationspsykologer eller andre højt



kvalificerede fagpersoner bør være en del af. Organisationspsykologer kan bidrage med afgørende kompetencer inden for området ligesom inden for anden organisationspsykologi.

I stort set alle samarbejdsaftaler i forbindelse med en intervention er det afgørende, at et grundigt kontraktarbejde ligger forud for selve interventionen (dvs. en undersøgelse af, hvilke forventninger, ønsker, bekymringer m.m. der ligger til grund for rekviritionen). Dette gælder ikke mindst i forbindelse med teambuilding, hvor der kan være store kløfter i forventningen til forløbet. Ofte kan rekvirenten bestille teambuilding i forventningen om, at det vil give resultater på alle mulige forskellige områder. Her er det organisationspsykologens opgave at klargøre for rekvirenten, hvad



MODELFOTO: BAM/SCANPIX

*At en leder sender en afdeling på teambuilding-kursus og derved forventer at få en ny og forbedret organisationsstruktur leveret, viser sig sjældent gangbart.*

det er han får eller netop ikke får, hvis han bestiller en form frem for en anden. Det er en vigtig organisationspsykologisk kompetence at være i stand til at lade kontraktarbejdet være styrende for, hvad der bliver fokuseret på og arbejdet med, samt at alle har en fælles forståelse heraf.

En af organisationspsykologens vigtige kompetencer er desuden at have forstand på at stille de rette refleksions spørgsmål på rette tidspunkt. Specielt hvis man arbejder med opgaver, som ikke er teamets normale, eller uden for teamets kontekst, bliver det afgørende at kunne arbejde med *transfer* af læring ved hjælp af de rette spørgsmål. I forlængelse af dette en fornemmelse for, hvad den rette "forstyrrelse" er, og dermed en forståelse for ikke bare at ► ► ►

- ▶ ▶ ▶ overøse teamet, eller enkeltpersoner, med alt det, man lige har lagt mærke til, og som man synes teamet eller personer kunne gøre anderledes. En gruppe, eller en person, har forskellige grænser for, hvornår noget overhovedet kan lukkes ind og skabe en "forstyrrelse", der kan skabe udvikling. Det er her, jeg mener organisationspsykologens kompetencer kommer i spil.

Organisationspsykologen har desuden forstand på gruppeprocesser, på de processer, et team kan gennemgå når en gruppe mennesker mødes og skal danne en arbejdsenhed, skal samarbejde, skal differentiere lederskab og meget mere. Organisationspsykologen bør desuden kunne mærke, hvornår et program bør ændres. Eksempelvis fordi det ikke giver mening, det har ramt lidt for meget 'ved siden af'. Eller fordi andre mere vigtige processer i teamet ligger og skurrer og forhindrer arbejdet med det, der måske oprindeligt var tænkt, eller simpelt hen fordi en ny vej viser sig mere givtig af andre grunde.

Programmet på et kursus bør hele tiden afstemmes med de processer, som deltagerne gennemgår, således at de mødes, hvor de er, og således at de bedste udviklingsbetingelser kan sikres. At tro, at man som konsulent altid hjemmefra kan have et færdigt program klar, der bare kan køres igennem, er ikke konstruktivt.

Kort sagt: organisationspsykologen har forstand på *menneskelige processer*. Og psykologen har forstand på relationer. Er relationen, kontakten eller processen ikke god, kan arbejdet med mennesker gå hen og blive uden effekt eller i værste fald med negativ effekt. Alle problemer



i organisationer involverer til en vis grad mennesker, hvorfor interaktioner og processer bliver relevante. Dermed bliver et grundigt kendskab til menneskelige processer fundamental i enhver organisatorisk intervention.

Dette kendskab bør karakterisere arbejde med teambuilding. Er det ikke til stede, bør man holde fingrene væk fra teambuilding og kalde en skovtur for en skovtur.

*Morten Novrup Henriksen,  
stud.psych.  
morten@kybernetikeren.dk*

---

## Litteratur:

Dipboye, R.L., Smith, C.S., Howell, W.C. 1994. *Understanding industrial and organizational psychology: an integrated approach*. Harcourt Brace College Publications, New York, USA.

Dyer, W.G. (1995). *Teambuilding*: Current issues and new alternatives. 3 ed. Addison-Wesley Publishing Company.

Elkjær, B. (2003). Social Learning Theory: Learning as Participation in Social Processes. I *The Blackwell Handbook Of Organizational Learning And Knowledge Management*. Eds. Easterby-Smith, M & Lyles, M.A. Blackwell Publishing.

Guzzo, R. & Dickson, M. (1996) Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annu. Rev. Psychol.*, 47, 307-338.

Henriksen, M.N. (2004). Teambuilding er mantraet. Universitetsopgave, Aarhus Universitet (upubliceret).

Henriksen, M.N. (2004). Universitetsopgave om brug af teams. Aarhus Universitet (uden titel, upubliceret).

Lave, J. (2000) Læring mesterlære, social praksis. I Nielsen & Kvale. *Mesterlære – Læring som social praksis*. Kbh. Hans Reitzels Forlag.

Madsen, B. (2002). Samtalestyring og brug af kontraktredskabet i konsultation, supervision og coaching. Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, Aarhus Universitet (upubliceret).

Moreland, R.L., Argote, L., Krishnan, R. (1998) Training People to Work in Groups. I Tindale, S.C., Heath, L., Edwards, J., Posavac, E.J., Bryant, F.B., Suarez-Balcazar, Y., Henderson-King, E. & Myers, J. (Eds). *Theory and research on small groups. Social psychological applications to social issues*, vol. 4. Plenum Press, New York.

Mott, L. (1996) *Systemudvikling – Den menneskelige dimension*. Handelshøjskolen Kbh.

Mullen, B., Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, vol. 115 (2).

Nielsen K. (2002). Idrætsuddannelse på egne ben? – om læring og uddannelse inden for musik og idræt. I Rossler, K.K. (ed.). *Krop & Læring. Sport & Psyke*, nr. 29. Forlaget Klim.

Säljö, R. & Wyndhamn, J. (1996). The school as a context for problem solving. I *Understanding Practice – Perspectives on activity and context*. Cambridge University Press.