



Når skal man samarbeide og ikke?

Thomas Hoholm (thomas.hoholm@bi.no)

Institutt for strategi og entreprenørskap

Senter for helseledelse

Handelshøyskolen BI

Når skal man samarbeide?

- Alltid!
- ...unntatt når jeg må tenke og skrive...
- ...når jeg har full kontroll på hva som bør gjøres...
- ...når jeg er lei av folk...
- ...når jeg ikke ønsker andres innflytelse...
- ...når jeg har det travelt...
- ...når jeg gjør det best alene...



Samarbeidsoverbelastning

(collaboration overload)

- For mye teamarbeid kan overbelaste ansatte og ta ned produktivitet
 - 50% økning i tidsbruk på samarbeidsaktiviteter siste 15-20 år
 - 80% av arbeidstiden brukes på møter og på å svare kolleger
 - 30% av det *produktive* samarbeidet gjøres av ca.3-5% av de ansatte
- *«Ansatte drukner i mengder av mål, som ikke henger sammen, som er satt av for mange eksterne interessenter med konkurrerende behov og forventninger [...] blir overbelastet av samarbeid mens de er opptatt med lite viktige oppgaver»*
- De beste lederne prioriterer tøft
- Enkelt-ansatte som strekker seg lenger bidrar mer enn resten av teamet
- Men: etterspurte kolleger brenner ut, og kvinner tar mer av belastningen
- Eksempel fra pasientnær samskaping i helsesektoren
 - Krevende å nullstille for å samarbeide, hele tiden!



To skritt tilbake: samarbeid eller koordinering?

- Koordinering:
 - «Samhandling for å integrere gjensidig avhengige oppgaver»
 - Oppgavene kan spesifiseres på forhånd, deltakerne kan jobbe relativt selvstendig
- Samarbeid: skape noe nytt gjennom nye prosesser
 - «Jeg lurer på om vi kan...» - eller «Jeg lurer på hvordan vi kan...»
 - Felles eierskap og ansvar for å skape noe nytt sammen



To skritt tilbake: samarbeid eller koordinering?

- Graden av avhengighet
 - Sekvensiell avhengighet (samlebånd...) – planlegging
 - Aggregert avhengighet – samkjøre arbeidsprosesser
 - Gjensidig avhengighet – felles utforskning, fram og tilbake, samarbeid viktig
- Samarbeid: idèutvikling og problemløsning
- Koordinering: informasjonsdeling, overføringer og planlegging
- Samordningstrappen – forutsetter kompleksitet
- Samhandling – koordinering eller samarbeid?

Thompson, 1967



Kan vi løse samarbeidsoverbelastingen?

- Verktøy som beskytter folks fokus og prioritering
- God informasjonstilgang
- Ansatte trenger innsikt om forventninger og omfang
- Etablere samarbeidsnormer – hvordan, hvor, når, etc.
- Nullstille for å justere tidsbruk og samarbeidsformer

Cross, Arena, Pryor, Hinds & Bowman, 2022





Når skal man samarbeide og ikke?

- *Ikke* for effektiv og kvalitetsorientert drift – koordinering holder
- *Ofte* for innovasjon og endring
 - Løse komplekse utfordringer
 - Skape nye løsninger
- Utnytte perspektivulikheter – krever psykologisk trygghet
 - Spenninger og skapende konflikter
 - Kreative kombinasjoner
 - Utfordre, skape mer robuste løsninger



Referanser

- Cross, Arena, Pryor, Hinds, Bowman, 2022: How to Fix Collaboration Overload, *Harvard Business Review*, Dec.
- Cross, Rebele, Grant, 2016: Collaborative Overload, *Harvard Business Review*, Jan.
- Hansen, 2018: *Great at work: How top performers do less, work better, and achieve more*. Simon and Schuster.
- Okhuysen & Bechky, 2009: Coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management annals*, 3(1), 463-502.