



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Har konsulten läst "boken"?

En kvalitativ studie om hur väl teorier avspeglas i den praktiska användningen av teambuilding; en undersökning av teambuildingföretag i södra Sverige.

**Sara Stjernquist
Camilla Säll**

Kandidatuppsats vt 2008

Handledare: Stefan Jern

ABSTRACT

Det har alltid funnits en önskan att effektivisera processer vilket kan vara en anledning till varför teambuilding idag har blivit en vanligare insats i arbetslivet. Om teambuilding är ett fenomen som kan öka effektiviteten ställer man sig undrande till varför åsikten om det pendlar från entusiastiska rapporter till ett starkt ifrågasättande. Syftet med uppsatsen var att få grepp om termen teambuilding, samt undersöka i vilken utsträckning teorier tas i beaktande när man använder sig av teambuilding i praktiken. I undersökningen användes en kvalitativ metod där 10 strukturerade intervjuer genomfördes med teambuildingkonsulter. Resultatet visar att det i de flesta fall existerar en genomtänkt struktur för hur man förenar teori och praktik, dock kunde inga allmängiltiga mönster eller klara riktlinjer för hur teambuilding ska bedrivas fastställas. Bristen på definitioner av begrepp visade sig vara ett återkommande problem inom teambuilding, vem som bär ansvaret för att klargöra dessa definitioner går dock att diskutera. I diskussionen återfinns förslag på förbättringar, bl.a. belyses vikten av ett grundligt förarbete, så att teambuildingen ska kunna göras tillräckligt situationsanpassad. Även genomarbetad uppföljning och utvärdering är att föredra. Avsaknaden av en yrkes- eller branschförening medför att teambuilding kanske även i framtiden kommer att vara ett något "luddigt" begrepp.

Nyckelord: teambuilding, team, grupp, konsult, grupputveckling.

Tack

Författarna vill rikta ett stort tack till de 10 konsulter som ställde upp som intervjupersoner och gjorde undersökningen möjlig, ni har bidragit med mycket värdefull information. Vi vill även tacka vår handledare Stefan Jern som väglett oss under uppsatsen med värdefullt stöd och handledning.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	5
Syfte	5
Teori och forskning	6
<i>Grupper och team</i>	6
<i>Teambuilding</i>	7
<i>Fler faktorer som påverkar gruppen</i>	19
<i>Grupputvecklingsprocesser</i>	22
Frågeställningar	26
METOD	27
Deltagare	27
Instrument	28
Tillvägagångssätt	29
Etik	29
Bearbetning och analys av data	30
Kvalitetsvärdering	32
RESULTAT	33
Dimensioner	34
DISKUSSION	44
Resultatdiskussion	44
Metoddiskussion	53
Slutsatser och fortsatt forskning	55
REFERENSER	58
BILAGOR	60
Bilaga A	60
Bilaga B	63
Bilaga C	64
Bilaga D	68

INLEDNING

Teambuilding har idag blivit en allt vanligare förekommande insats i arbetslivet (Lennéer-Axelson & Thylefors, 2005) och vissa spår även en ökande trend inom område ("What, Your Team", 2005). Genom alla tider har det funnits en önskan om att effektivisera processer. Ur en materiell synvinkel kan det ges oändligt många exemplifieringar: hjulet, bilen, telefonen, datorn, m.fl. I dagens samhälle anses effektivitet vara en högst uppskattad egenskap hos individen, inte bara hos produkten, p.g.a. att vi har ett arbetsliv som strävar mot allt högre effektivitet och tillväxt (Ragneklint, 2004). Av den orsaken är det kanske inte förvånansvärt att teambuilding blivit vanligt i arbetslivet. En effektiv grupp är en grupp som snabbt når fram till en korrekt lösning på en given uppgift (Svedberg, 2007) och teambuilding används just för att effektivisera grupper. Vi människor är dock, ur vissa aspekter, mer komplexa än maskiner. Bara för att man sammanför välfungerade delar betyder inte det att maskineriet fungerar smärtfritt. Det finns så mycket mer som styr oss människor än våra starka sidor eller kvalitéer, vilket medför att teambuilding kan vara en nödvändig intervention för att få maskineriet att fungera utan haveri. Men om nu teambuilding är ett fenomen som kan hjälpa oss att uppnå ökad effektivitet ställer man sig undrande till varför utvärderingar av teambuilding och åsikter om det, pendlar från entusiastiska rapporter till ifrågasättanden om det faktiskt leder till en positiv effekt (Jerkedal, 1986; Lennéer-Axelson & Thylefors, 2005; Salas, Rozell, Mullen & Driskell, 1999). Dessutom verkar teambuilding vara ett mångfacetterat begrepp som saknar klara definitioner. Det är häri vårt intresse har tagit sin början. Hur en och samma sak kan uppfattas så olika, vad täcks egentligen in i begreppet, vad säger teorierna och hur avspeglas det i praktiken.

Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att få bättre uppfattning om vad som innefattas i termen teambuilding, samt att koppla teori till praktik, genom att undersöka i vilken utsträckning teorier tas i beaktande när man använder sig av teambuilding i praktiken. De teorier vi har valt att fokusera på är grupperns utvecklingsnivå och gruppkaraktäristika. I uppsatsen vill vi även undersöka huruvida det går att finna återkommande metoder eller mönster i utövandet av teambuilding hos företag inom branschen, samt vilka metoderna i så fall är. En förhoppning är att vi med hjälp av de kunskaper vi inhämtat ska kunna komma med förslag på förbättringar i hur teambuilding kan bedrivas.

Teori och forskning

Grupper och team

Att definiera en grupp är inte helt oproblematiskt, försök har gjorts av flera forskare och författare. Huruvida en dyad utgör en grupp eller inte är gruppforskare inte överens (Arrow, McGrath & Berdahl, 2000), bl.a. är Svedberg (2007) av åsikten att minst tre medlemmar ska samspela för att nå ett mål eller att utföra en uppgift. Grupper fungerar på många sätt som människor, med sina egenheter, behov, problem, starka och svaga sidor, och bra och dåliga dagar (Larsen, 2003). En definition av grupp är att de har mer än ett syfte eller funktion. De är dynamiska, adaptiva system som drivs av interaktioner, både mellan gruppmedlemmarna och mellan gruppen och dess inbäddade kontext och där gruppens medlemmar, uppgifter och verktyg är sammanlänkade i komplexa mönster. Gruppen genomför aktiviteter för att uppnå mål, några som tilldelats dem och några som gruppen själv genererar. Vidare är grupper intakta system som har gränser, gränser som dock aldrig är helt stängda eller isolerade utan kan generera utbyten med flera kontexter. Termen grupp har en bred begreppsmässig utsträckning, från kortlivade grupper som träffas i en timme för relativt betydelselösa aktiviteter, till långlivade projekt med starkt sammanbundna grupper. Grupper utvecklas och ändras över tid och de har sina mönster i utförandet av aktiviteter, vilka kan anpassas efterhand som gruppen lär sig av sina erfarenheter (Arrow et al., 2000). Man kan även skilja mellan formella och informella grupper, där formella grupper ofta har ett uttalat syfte, regler, rutiner och vanligen ett formellt ledarskap och där man inte valt varandra för att man gillar varandra (Svedberg, 2007).

Team är en vanlig beteckning på grupper i arbetslivet, ibland används begreppet som en synonym till grupp. I vissa fall används begreppet team till grupper som är sammansatta av personer som kompletterar varandra, med olika yrkesroller (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). Men vad är det då som skiljer en grupp från ett team? Vad som först och främst skiljer ett team från andra grupper är att det består av människor som utifrån olika kompetensområden arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål, som ofta är av yrkesmässig art. Det måste även finnas identifierbara gränser som skiljer gruppmedlemmarna från dem som inte är med i teamet. Ett team är heller inte en tillfällig grupp som råkar börja samarbeta, normalt är det ett organisationsbaserat eller socialt system som har valt eller etablerat teamet (Larsen, 2003). Ett team uppstår alltså inte av sig självt. Efter hand utvecklas en känsla av

gemenskap och en gruppidentitet i teamet. Teamet uppträder gärna som en enhet och utvecklar förhållningssätt och normer för det interna beteendet, en intern maktstruktur, roller, formella och informella mål. Även om ett team består av enskilda individer, räcker det inte med förståelse för dem. Man måste se teamet som ett levande och självreglerande system, som är något annat och större än de enskilda individerna. Man kan heller inte se teamet som något isolerat, utan det verkar alltid i en organisationsmässig och samhällsmässig kontext. Normalt består ett team av människor som fysiskt befinner sig nära varandra. Det är dock inte alltid fallet och virtuella team med långa geografiska avstånd är ett typiskt IT-åldersfenomen som antas bli vanligare (Larsen, 2003). Ett team kan jämföras med en organism där celler verkar i ett komplicerat mönster. I ett team är cellerna individer där var och en har sin uppgift, sin funktion och sin roll. Ändå är det samspelet som är avgörande för huruvida teamet lyckas överleva och klara av sina gemensamma mål eller inte (Myrgård, 2006).

Arrow m.fl. (2000) gör indelningen att alla grupper har två allmänna funktioner: att genomföra grupprojeckt och att uppfylla medlemmarnas behov. Grupper vars primära funktion är att arbeta med kollektiva projekt kallas arbetsgrupper, och delas i sin tur in i tre olika typer (varav en går under definitionen team): (a) besättningar, som förväntas arbeta tillsammans till dess att de tilldelade projekten är klara, och upplöses därefter. De har ofta deadlines och interpersonella relationer har endast en instrumentell roll; (b) projektgrupper, som är kortsiktiga grupper som är framtagna på ett enhetligt sätt, vanligen för att utföra specialiserade uppgifter. Gruppmedlemmarna skiljs åt när tiden eller den definierade perioden är ute och de följer inte nödvändigtvis ett projekt från start till mål; och (c) team, arbetsgrupper vars livstid förväntas vara längre och sträcka sig över många projekt, ofta med oviss varaktighet. Interpersonella relationer är här mycket viktiga, då medlemmarna förväntas arbeta tillsammans längre och starka länkar mellan medlemmar skapas. Även mjuka verktyg som beslutsregler, kommunikationsprotokoll och konfliktlösningsmetoder är viktiga. Konflikter mellan medlemmar kan ha liknande effekter som att förlora en medlem.

Teambuilding

Vad är teambuilding Teambuilding innebär att man avsiktligt identifierar och tar bort hinder, samt ersätter olämpligt beteende med sådant som istället kan leda till professionella prestationer. Man jämför gruppens nuvarande prestation med önskade förhållningssätt och normer, och formulerar en strategi för att förbättra prestationerna (Blake, Mouton & Allen,

1994). Teambuilding är en mänsklig process som innefattar både handlingar, känslor och attityder (Dyer, 1987). Hörnstenarna i teambuilding är samarbete, kvalitet, effektivitet och arbetsglädje. All teambuilding går ut på att i grund och botten öka kvaliteten i samarbetet. För att ett team ska kunna arbeta effektivt krävs ett positivt samarbetsklimat med öppenhet och respekt. Även ledaren har ett avgörande inflytande på gruppens arbete. Personlig utveckling blir mycket viktigt när det gäller teambuilding, då allt samarbete blir enklare om individerna i gruppen har realistiska självbilder och kan använda sin energi på ett positivt sätt (Myrgård, 2006). Jerkedal (1985) belyser aspekterna feedback, kunskap, roller och medvetenhet som de viktigaste byggstenarna i teambuilding.

Varför teambuilding Många organisationer har insett att människor är deras viktigaste strategiska tillgång (Blake et al., 1994). Det främsta redskapet för utveckling av individen är ett effektivt team. Forskningsresultat från flera olika länder visar på fördelarna med att arbeta i team, både gällande individuella och organisatoriska aspekter. Viktiga fördelar som kan åstadkommas med teamarbete är bl.a. ökad produktivitet, trivsel, mindre slöseri med resurser och ökad förmåga för teamet att hantera konflikter (Eales-White, 1997). Organisationer skapar ofta enheter som de kallar för team och förväntar sig då att de påstådda fördelarna med att använda sig av team kommer att flöda. Det är dock lätt att misslyckas, genom att inte tillhandahålla tillräckliga resurser, bl.a. avsaknad av träning, genom att ge teamet ansvaret men belöna individer och att misslyckas med att förse teamet med en lämplig stödjande kontext (Arrow et al., 2000). Man måste även vara noga med att välja relevanta övningar och frågor med omsorg, eftersom dåligt valda metoder kan ha negativa effekter, både på teamet och på individerna (Larsen, 2003). Om en satsning blir lyckad eller inte beror dels på den beredskap som finns hos gruppen att ta till sig ny kunskap, dels på det stöd som den får av arbetsledare och kollegor, samt den beredskap som finns i själva organisationen med mål, visioner och utvecklingsmognad (Myrgård, 2006).

Många organisationer inser att välfungerande team kan producera resultat, ändå är det få som använder sig av systematisk teamutveckling (Dyer, 1987). Personalens kompetens är en av företags viktigaste tillgångar och alla företag som vill klara en ökande konkurrens tjänar på ett ständigt pågående utvecklings- och förändringsarbete där man tar tillvara och vidareutvecklar sina anställdas kompetens. Det gäller inte bara chefer utan även övriga personalgrupper. Investeringar som görs i personalens kompetens borde likställas med andra investeringar som görs i organisationen. Teambuilding är en investering, som kan leda till ökad utdelning av

övriga insatser. Om man inte har personalen med sig riskerar förslag att stanna på papperet och aldrig omsättas i praktiken (Myrgård, 2006). En av de viktigaste outnyttjade resurserna i varje organisation ligger i hur människor samarbetar. I dagens snabbt föränderliga arbetsliv är det mycket viktigt att förbättra samarbetet i en grupp (Blake et al., 1994). Majoriteten av organisationer genomgår, eller har genomgått en process där man kartlägger organisationens framtidsvision, samt vilka värderingar som krävs för att implementera den, vilket kan vara effektivt om kartläggningen av visionen och värderingarna är något som avser alla – och att alla ställer upp på dem. Om alla blir medvetna om visionen och målet för teamet, blir alla medvetna om vad som krävs av dem, vilket maximerar både engagemang och motivation eftersom det skapar en känsla av mening och underlättar effektiviteten i att uppnå målen (Eales-White, 1997). Det är både upp till ledaren och varje teammedlem att ta på sig ansvar för att ta till sig visionen och för att uppnå den (Blake et al., 1994).

Varför inte teambuilding En kritisk granskning av teambuilding kan ge en mer nyanserad bild av ämnet. Materialet var önskvärt att hitta eftersom det fanns en vilja att ta reda på om det fanns genomförd forskning inom området som ej hade visat några signifikanta effekter. Den kritik som återfanns var skiftande, viss kritik var skeptisk till fenomenet som helhet, medan annan endast var skeptisk till en del tillvägagångssätt.

Lennér-Axelsson och Thylefors (2005) anser att grupputveckling eller teambuilding ibland används i situationer där det skulle kunna vara mer effektivt att använda sig av andra åtgärder. Gottlieb (2005) menar att teambuilding försöker förändra beteendet hos team utan att försöka ta reda på orsaken till varför de egentligen finns där. Det leder till att man tillfälligt åtgärdar problemen, vilket i sin tur betyder att de snart kommer att dyka upp igen. Avsaknaden av ledarskap, målsättning, policy, visioner och värderingar är inte problem som kan lösas genom att man försöker ändra teamets attityder till varandra. Sådana problem kan endast lösas genom att man handskas med dem direkt.

Vidare finns det kritik som tar ungefär samma ställning, (*"What, Your Team"*, 2005) där författaren anser att företagen ofta har för höga förväntningar på teambuildingen.

Teambuilding är endast en liten del av ett större projekt och det krävs kompletterande delar för att det ska fungera optimalt. Gottlieb (2005) påpekar att det är svårt att applicera det man lärt sig i en främmande miljö på sin arbetsplats, om man inte har förstått i vilket syfte man utförde teambuildingövningarna. Teambuilding bör, åtminstone till en början, hållas på annat

ställe än på arbetsplatsen eftersom deltagarna annars kan ha svårt att stänga av sitt vanliga arbete, vilket behövs för att kunna fokusera på teambuildingen (Dyer, 1987).

Återkommande kritik mot teambuilding är att det är en missbrukad term som används för att täcka ett brett spektrum av övningar. Det kan leda till att det riktiga syftet och värdet av teambuilding missförstås och än värre, används fel (Carter, 2007; Gottlieb, 2005; "*What, Your Team*", 2005). Teambuilding har blivit föremål för många olika trender och både gemensamma utflykter, fester och äventyrslekar kan idag betraktas som teambuilding (Myrgård, 2006). Det finns ofta en rad myter om vad teambuilding är. Därför är det viktigt med definitioner (Larsen, 2003). Orsaken till att det blivit en missbrukad term kan beror på att det finns många företag på marknaden som använder sig av ordet ("*What, Your Team*", 2005). En del av kritiken är dock hämtad från den amerikanska marknaden. Kritik återfanns även som riktade sig mot att många teambuildingövningar upplevs som ryckta ur sitt sammanhang, "flummiga" och rent av töntiga (Carter, 2007; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; "*What, Your Team*", 2005). Gottlieb (2005) påpekar även att man inte kan bygga tillit hos en grupp som inte har tillit i övningen i sig.

Det finns även kritik emot att det är svårt att bevisa de egentliga effekterna av teambuilding (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Salas et al., 1999). Det finns ett mycket brett spektrum av olika former av grupputveckling som medför att det blir svårt att renodla gruppträningen från andra faktorer som också kan påverka arbetsgruppen (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). Salas m.fl. (1999) poängterar att trots fenomenets popularitet är det få studier som visar att det leder till en signifikant effekt. De menar att några av de mest fundamentala frågorna kring teambuilding kvarstår än idag: ökar teambuilding prestation, hur och om ja, under vilka förhållanden? De gör vissa antaganden om varför det kan vara svårt att undersöka fenomenet. Det första problemet är att själva existensen av en effekt måste etableras. Det andra problemet är huruvida man ska göra en subjektiv eller objektiv bedömning av fenomenet. Det tredje problemet är huruvida olika komponenter av teambuilding påverkar utfallet. Det fjärde problemet handlar om att man måste specificera effekten av teamets storlek, speciellt eftersom det har visat sig att gruppstorleken påverkar andra gruppfenomen. Det femte och sista problemet handlar om varaktigheten av teambuilding. Avslutningsvis nämner Salas m.fl. (1999) att 99 % av variabiliteten i ett teams prestation orsakas av andra faktorer än huruvida teamet hade genomfört teambuildinginterventioner.

Carter (2007) intar en ganska avvikande men ändå intressant ståndpunkt när det gäller att se fenomenet ur ett arbetsmarknadsperspektiv. Författaren anser att företagen måste lämna de gamla teambuildingkoncepten eftersom de inte längre är i linje med företagets klientel. De som fick lära sig att det inte finns något "jag" i ett team börjar sakteliga gå i pension och lämnar efter sig en betydligt mer individriktad generation. Författaren menar att den nya generationens anställda är mindre lojala till ett specifikt företag eller arbetsgrupp. För dem representerar teambuilding bara ett verktyg som den övre ledningen använder och som inte har någon direkt relevans för deras dagliga arbetsuppgifter. Författaren tror därför att en förändring i "språket" är nödvändig. Denne bryter ned ordet och påpekar att teambuilding endast är ett resultat av att individer kommunicerar bättre, delar information och samarbetar istället för att tävla mot varandra, samt att effektiv teambuilding egentligen handlar om individuell utveckling, där känslan av att vara del av ett team kommer som en sidoeffekt.

Avslutningsvis tar Jerkedal (1986) upp en mycket allvarlig kritik mot teambuilding (eftersom att boken är skriven på 80-talet har vi antagit att det Jerkedal kallar för gruppdynamisk träning kan liknas vid det vi idag kallar för teambuilding, då det gemensamma är erfarenhetsbaserat lärande i grupp. Därför kommer ordet teambuilding att användas fortsättningsvis). Kritiken berör negativa fysiska effekter. Man bör vara medveten om att man utsätter gruppen för eventuell risk när man genomför en teambuilding. Även om det inte finns speciellt många bevis för fysiska skador så bör man vara medveten om att vid teambuilding påverkas den personliga integriteten samt djupare personliga förhållanden. I Jerkedals egna rapporter har han inte funnit några fall av fysiska skador, men hänvisar till andra rapporter som har det. Han har dock stött på missnöjda deltagare och deltagare som efter genomförd teambuilding uppgett att de "mått dåligt". Socialstyrelsens utredning (refererad i Jerkedal, 1986) visar att teambuilding i ogynnsamma fall kan utlösa psykisk sjukdom. Andra aspekter som kan bidra till att teambuilding upplevs som något negativt är dålig information, påtvingad teambuilding, hög grad av konfrontation, otillräckligt kvalificerade tränare och deltagare som befinner sig i psykisk obalans (Jerkedal, 1986).

Utövandet av teambuilding Det finns inga klara riktlinjer för hur teambuilding ska gå till utan det är viktigt att situationsanpassa och ta hänsyn till de ramar som finns. För att det ska fungera måste man dock vara överens om mål och tillvägagångssätt och gärna ha gemensamma normer och åsikter om vad som ska göras. Först när teammedlemmarna är införstådda med och har en gemensam syn på förfarandet och förväntningar kan ett bra och

effektivt samarbete påbörjas (Larsen, 2003). En modell där man satt upp en jämförelse mellan bästa möjliga och nuvarande samarbete öppnar upp ett gap mellan hur situationen är och hur den borde vara. När människor medvetandegörs om hur ineffektiva de är, börjar de inse vilka problem som måste lösas för att uppnå maximala prestationer (Blake et al., 1994). Teamet måste lära sig att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt, använda feedback, sätta upp och klargöra mål, utvärdera arbetet och sedan integrera alla i arbetet efter bästa förmåga. För att teambuildingen ska fungera är det viktigt att ledningen står bakom. Det mest ansträngande teamarbetet sker när nya personer ska integreras i en redan inrättad grupp och i teamets startfas (Larsen, 2003).

Larsen (2003) gör en modell av en teambuildingcykel som inleds med ett antal förmodade problem som utgångspunkt för diagnostisering. Därefter sker datainsamling och tolkning av informationen, för att ställa en diagnos. Utifrån detta planeras åtgärder och en tänkbar motivering för teambuildingaktiviteterna. Slutligen sker utvärdering av resultaten, samt eventuell uppföljning. En liknande modell återfinns också i Dyer (1987). Uppföljning tycks vara något som de flesta har svårt för, man är bra på att formulera idéer, ta fram förslag och komma till beslut men därefter händer ingenting. Många efterlyser system för hur uppföljning ska genomföras (Myrgård, 2006). Om inte besluten och handlingarna implementeras efter teambuildingen, kommer inte teamets funktion att förbättras (Dyer, 1987). För att meningsfullhet ska uppnås måste alla deltagare efter avslutad session förstå övningarnas mening i relation till syfte och mål (Jerkedal, 1985). Många teambuildingssessioner misslyckas p.g.a. att tillräcklig uppföljning saknas. Man behöver försäkra sig om att man faktiskt går framåt och någon slags metod för uppföljningen måste därför finnas. För att prestationen ska förbättras krävs även någon form av fortsatt målsättning (Dyer, 1987).

Av Beer, Dyer och Buller (refererade i Salas et al., 1999) har gjorts en sammanställning av diskussioner där det framkommer ett antal modeller som ingår som komponenter i varje teambuilding. Man kan ägna sig åt någon eller alla av de olika komponenterna i varierad utsträckning. Modellerna återfinns på flertalet ställen i litteraturen, bl.a. i Larsen (2003). De olika modellerna är:

1. Interpersonella relationer, där man betonar ömsesidigt stöd, kommunikation och att dela med sig av sina känslor. Tanken är att teammedlemmarna ska utveckla förtroende för varandra och stärka självförtroendet i teamet (Salas et al., 1999). För att skapa ett bra samarbete i en grupp är god kommunikation helt avgörande. De flesta

relationsmässiga problem, konflikter och missförstånd hör ihop med bristande kommunikation. I interpersonella relationer är konflikter naturliga och kan leda både till stimulerande och förödande effekter. Hur negativa effekterna är beror mycket hur konflikter behandlas. Konfliktundvikande leder ofta till sämre produktivitet. Istället bör man identifiera konflikten, vad den handlar om och vilka som är inblandade. För att ett team ska kunna fungera på ett effektivt sätt behövs även feedback. Avsaknas det är det en indikator på att något är fel i gruppen. Feedbacken kan vara individriktad eller gruppinriktad beroende på målsättningen. Det verkar som att gruppinriktad feedback är bättre om man vill ändra gruppens beteende eller medlemmarnas attityd till gruppen. Dessutom möter gruppinriktad feedback mindre motstånd. Det är viktigt att utveckla normer för hur feedback ska ges, eftersom den annars kan leda till oönskade reaktioner. Informationen bör vara specifik, konkret och lätt för gruppen att förstå och bedöma (Larsen, 2003).

2. Målsättning, där fokus ligger på att sätta upp och utveckla mål, både individuellt och för hela gruppen. Teammedlemmarna bör bli involverade i handlingsplaneringen, för att identifiera sätt att uppnå målen (Salas et al., 1999). Det är viktigt för teamet att klargöra målet och att hitta vägen dit tillsammans. Det är mer effektivt med specifika än generella mål, då tydliga och realistiska mål ökar människors motivation, produktion och arbetskvalitet. Mål klargör förväntningar och gör det lättare att samordna ansträngningarna. När målen är fastställda, blir nästa steg hur man ska få alla att stödja dem. Det blir enklare om alla har varit delaktiga i formulerandet av målen (Larsen, 2003).

3. Problemlösning, med betoning på att identifiera större problem i teamet.

Teammedlemmarna blir involverade i att arbeta fram lösningar på problemen, och sedan genomföra och utvärdera lösningarna (Salas et al., 1999). Beslutsfattande är en del av en större problemlösningsprocess som är en av de första aspekterna som teamet måste lära sig. Problemlösningsprocessen genomgår ofta fyra faser: beskrivning av problemet, identifiering av möjliga lösningar, valet av den bästa lösningen och slutligen verkställande (Larsen, 2003).

4. Tydliggörande av roller, där tonvikten läggs på ökad kommunikation mellan medlemmarna angående deras respektive roller inom teamet. På så sätt förväntas man nå bättre förståelse för sin egen och andras roller och uppgifter inom teamet (Salas et al., 1999). Det finns både tydliga, specifika roller och informella roller som är mer flytande (Larsen, 2003). Ofta har medlemmarna i ett team fler relationer till varandra

än vad som är synligt i det formella rollmönstret. Det är viktigt att även se till det underliggande mönstret av relationer för att kunna förklara händelser och motstånd inför förändringar (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). Man bör även ta stor hänsyn till klargörandet av maktförhållanden. Om det förbises är det ett allvarligt problem som på kort sikt kan leda till att teambuildingen endast får kortlivade effekter, medan det på lång sikt kan få förödande effekter (Jerkedal, 1985). Oavsett vilka roller det gäller har medlemmarna förväntningar både på den egna och på andras roller. Om rollerna är tydligt definierade blir gruppen mer livskraftig, eftersom alla vet vem som gör vad och var de har varandra. Då vet man även om nödvändiga rollfunktioner utnyttjas på ett bra sätt (Larsen, 2003).

Det har visat sig svårt att belägga ett positivt samband mellan teambuilding och förhöjd prestationsnivå men den komponent som visat mest positiv effekt på prestationen är rollklassificering (Salas et al., 1999). Även Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) har i olika studier sett tendensen att utvecklingsaktiviteter som innebär klargörande av roller, leder till bättre arbetsprestationer. Rollförtydligande åtgärder är viktiga, eftersom många konflikter, problem och missförstånd i ett team beror på rollproblem. Rollkonflikter måste dock inte vara ett hinder för teamarbetet, utan kan vara utvecklande då det kan leda till tydliggörande av uppfattningen av både roller och arbetsuppgifter (Larsen, 2003). Teambuilding går bl.a. ut på att öka flexibiliteten så att varje person kan agera öppnare och friare. Det kan handla om att våga lämna låsta positioner eller roller och kunna agera på ett mer situationsanpassat och varierat sätt (Lindström-Myrgård, 1994). Eftersom rollklassificering är en så betydande del av teambuilding, valde vi att nedan presentera en teori som berör klargörandet av roller.

Belbins teamroller Belbin (2004) anser att arbetsmarknaden är under förändring. Man kommer snart inte längre att efterfråga den arbetssökandes speciella färdigheter, utan det som kommer att spela roll är hur den anställda kommer att agera och passa in i arbetsgruppens samspel. Därför utvecklade Belbin ett språk för identifiering av teamroller. Belbin har identifierat att individer som antar ett mönster för rollfördelning har en avgörande effekt på gruppens resultat och att en dålig balans mellan rollerna gav ett klen resultat. Team som bestod av dugliga människor, d.v.s. människor med de rätta färdigheterna, åstadkom inte nödvändigtvis fördelaktiga resultat eftersom balansen inom gruppen kunde vara felaktig. Teamets sammansättning visade sig därför ha avgörande betydelse. Vidare hävdar Belbin att människor kan anta en mängd olika beteendetyper men att spektrum av användbara beteenden

endast är begränsat till beteenden som kan grupperas i ett visst antal besläktade grupper som han kallar ”teamroller”. Belbin har identifierat nio olika teamroller, enligt följande:

- Plant: en ”planter” är problemlösande, påhittig och kreativ. Negativa sidor kan vara att personen är lite uppe i det blå och har lätt att förbise praktiska detaljer.
- Resource manager: en utåtriktad, entusiastisk person som har en stor verbal förmåga. Negativa sidor kan vara överoptimism, överdriven pratsamhet och att man snabbt tappar ”glöden”.
- Coordinator: karaktäristiska drag är självsäkerhet, hög grad av mognad och god förmåga att delegera och klargöra mål. Negativa aspekter kan vara att personen kan uppfattas som manipulativ och ibland delegerar för mycket.
- Shaper: en utmanande och pådrivande person som övervinner många hinder. Negativa sidor representeras av att personen är dålig på att lyssna, kan anses provocerande och lätt kör över andra.
- Monitor evaluator: en strategisk person med stor uppmärksamhet för detaljer och som ser många olika möjligheter. Personen kan vara något försiktig i sitt sätt, ofta kritisk och saknar egen drivkraft.
- Teamworker: kännetecknas av en diplomatisk och samarbetsvillig person som lyssnar på andra och bygger relationer inom gruppen. Negativa egenskaper är att personen lätt blir påverkad av andra och har svårt att välja sida i kritiska situationer.
- Implementer: en pålitlig och disciplinerad person som arbetar effektivt. Personen har dock bristande förmåga i flexibilitet och är ofta konservativ i sitt tänkande.
- Completer: en ”completer” är omsorgsfull och samvetsgrann, samt har lätt för att upptäcka brister och fel. Personen tycker inte om att delegera, anses vara lite för pedantisk och oroar sig i onödan.
- Specialist: en målmedveten, självgående och engagerad person som besitter någon form av expertkunskap. Bidrar endast på kort sikt till teamet och är ointresserad av de andra i gruppens arbetsområden.

De roller som man tar i ett team är enligt Belbin (2004) sällan särskilt uppenbara med utgångspunkt från människors drag eller allmänna utseende. Därför syftar termen ”teamroll” till en tendens att bete sig, medverka och relatera till andra på vissa synbara sätt. Därför bör man av praktiska skäl skilja mellan en persons teamroll och dennes funktionella roll. Våra funktionella roller antas vara konstanta, medan våra teamroller kan variera.

Hur kan man på bästa sätt sammanfatta Belbins konstateranden? Enligt Belbin (1993) presterar det klassiskt mixade teamet bäst i praktiken men att sätta samman ett sådant team kräver gedigna kunskaper hos den ansvarige. Varje liten störning kan rubba balansen i teamet. Belbin anser vidare att man vinner mycket på att utforma en grupp som är mindre specialiserad i sina funktioner och förmågor. Stabila, extraverta, väldisciplinerade personer med tillräckligt hög mental förmåga och teamkänsla bildar bra byggstenar för ett team eftersom de delar alla olika funktioner som ska utföras mellan personerna i gruppen. Fördelen med sådana team är att deras medlemmar kan kombineras fritt och sättas in i andra grupper utan att förlora effektiviteten. Avslutningsvis säger Belbin (2004) att ”om folk ska medverka effektivt i arbete så behöver de en roll som rustar dem för samarbete” (Belbin, 2004, s.175).

Testet som är utarbetat efter Belbins modell är inte det enda på marknaden som fastställer och mäter teamrolls beteende. Det används dock i stor utsträckning inom näringslivet och är ett mycket populärt verktyg som konsulter använder inom rådgivning och utveckling, trots att det inte är särskilt väl psykometriskt testat och har allvarliga brister i utformningen och reliabiliteten (Furnham, Steele, Pendleton & Belbin, 1993). Enligt Furnham med medarbetare är Belbins mätning varken teoretiskt eller empiriskt härstammad. Författarna påpekar vidare att Belbin diskuterar de framtagna teamrollerna, men inte själva frågeformulären, hur teorin utvecklats eller vilken struktur som ligger bakom. Inte heller förklaras hur de olika faktorerna står i inbördes relation till varandra. En annan kritisk invändning handlar om huruvida man kan vara säker på att alla teamroller finns inkluderade i modellen.

Det finns många mer eller mindre lyckade sätt att klassificera roller på. Oftast är verkligheten betydligt mer komplicerad än vad indelningarna antyder. Risken finns att man fokuserar mer på att kategorisera olika roller än på vad som faktiskt sker i teamet. Troligen är det minst lika viktigt att titta på teamets mål och uppgifter och hur man ska lösa dem för att teamet ska fungera väl (Larsen, 2003). Enligt Furnham m.fl. (1993) finns det inga bevis för att någon mix av teamroller är mer verkningsfull än någon annan. Rolltester kan vara roliga och intressanta exempelvis vid sammansättningen av en arbetsgrupp eller som diskussionsunderlag, ofta dras dock alltför långtgående slutsatser av förenklade test. Det är bra om medlemmarna kompletterar varandra istället för att vara för lika varandra, om inte arbetet är starkt rutinstyrt eftersom det då kan vara bättre med en homogen grupp (Lindström-Myrgård, 1994). Överlag finns det en brist på psykometriskt valida mätningar av hur människor beter sig i team och det verkar finnas få empiriska bevis som stödjer olika teorier eftersom det är mycket svårt att

mäta variabler och fastställa kriterier gällande framgång hos team. Det är viktigt att ett test som ska användas i verkliga situationer är tillräckligt psykometriskt pålitligt (Furnham et al., 1993).

Tid En teambuildings varaktighet kan variera avsevärt (Salas et al., 1999). Dyer (1987) är av åsikten att teambuilding är en kontinuerlig process, inte en engångsaktivitet, samt att teambuilding tar tid och borde ske i en fortgående process i ett till tre år. Tänker man logiskt kan man ana att interventioner som är mer långvariga också leder till bättre effekter. Dock har inte alla studier visat att så är fallet utan relationen mellan varaktighet på teambuildingen och effekten på prestationen förblir oklar. Det verkar inte finnas någon skillnad mellan kortare och längre teambuilding när man mäter prestation på ett objektiva sätt (Salas et al., 1999). Myrgård (2006) anser att det måste få ta sin tid att bygga ett välfungerande team. Många anser det vara lättare att anordna kortare kurser men vill man få långvariga effekter, får man tänka om. Det finns forskning som visar att minst två månader krävs för att attityder och förhållningssätt ska kunna ändras, eftersom nya idéer måste bearbetas och nya färdigheter prövas och omprövas (Myrgård, 2006). Riktiga förändringar kräver riktigt engagemang och riktigt engagemang betyder pengar och tid. Att genomgå en två till fyra timmar lång teambuilding under en helg och sedan komma tillbaka till samma dysfunktionella arbetsmiljö på måndagen, medför lätt att det man lärt sig går till spillo (*“What, Your Team”*, 2005). Teambuildingen börjar ofta med två eller tre dagar då teamet lär sig att granska sig själva. Det finns dock inget sätt att i förväg fastställa ett teambuildingprogram eftersom formatet beror på erfarenheter, intressen och behov hos medlemmarna och ledaren. Det beror även på situationens karaktär (Dyer, 1987).

Förberedelsearbete och diagnostisering Under 60-talet och 70-talet ökade teambuildingaktiviteter kraftigt och många ledare förde då in teambuilding i organisationen utan att först kritiskt analysera om metoden var lämplig för situationen eller inte (Dyer, 1987). Innan man startar ett teambuildingprogram är det viktigt att ta reda på den bakomliggande anledningen till teambuildingen, vilka motiv och åsikter som finns inom gruppen och organisationen (Dyer, 1987; Larsen, 2003). Nivån av engagemang hos ledaren och teammedlemmarna är den mest kritiska faktorn när man startar en teambuilding. Om människorna vet vad som ska hända och om processen verkar ha en mening, ökar engagemanget (Dyer, 1987). Man bör således både ta reda på den generella inställningen till teambuilding och vem som vill att den ska utföras. Om ledaren tvingar fram teambuilding

utan att ha hela gruppen med sig är förutsättningarna för att teambuildingen ska lyckas dåliga. Man bör inte tvinga igenom något för tidigt utan först undersöka motivationsnivån och anledningen till den, för att sedan situationsanpassa teambuildingen (Larsen, 2003). Det är viktigt att alla stödjer förändringen, särskilt ledaren (Dyer, 1987). För att parterna ska få en tydlig uppfattning om vad de ger sig in på bör man prata om vad idén går ut på, hur man planerar att genomföra den och eventuellt planera framåt (Larsen, 2003). Innan en organisation påbörjar en teambuilding borde först en grundlig undersökning göras, för att diagnostisera teamets problem. Först då kan man fastställa vilka förändringar som behöver göras och huruvida teambuilding alls är en lämplig aktivitet att genomföra (Dyer, 1987).

Vanligen börjar ett teambuildingprogram med att ledaren inser ett visst problem eller ser ett antal symptom som verkar vara en anledning till att teamet inte presterar effektivt. De vanligaste problemen handlar om interpersonella relationer d.v.s. svårigheter mellan teammedlemmarna eller problem mellan ledaren och teammedlemmarna. Ofta är det problem med att ge feedback till individer eller gruppen som helhet (Dyer, 1987). Man kan använda sig av flera olika diagnostiseringsmetoder för att få grepp om hur situationen i ett team ser ut. Det finns diagnostiseringsinstrument som kan anses mer eller mindre seriösa och vissa anser att det är bättre att hyra in konsulter för diagnostiseringsarbetet (Larsen, 2003). Teambuilding kan genomföras på många olika sätt. Vissa kan göra det själva men det vanligaste är att man tar hjälp av någon utomstående för styrning och vägledning (Blake et al., 1993). Det är dock inte säkert att det är fördelaktigt att hyra in dyra konsultföretag, eftersom vissa tjänster inte kan påvisa någon positiv effekt och det då bara blir en hög kostnad. Dessutom är den här typ av mätningar mycket subjektiva, eftersom allt blir föremål för tolkningar (Larsen, 2003). Det finns gott om dyra utbildningsinsatser som inte gett någon effekt, eftersom det saknats tillräcklig förankring och integrering i verksamheten (Myrgård, 2006). Vissa konsulter har en mycket styrande roll och tar oavsiktligt över gruppen. Risken finns att teamet visar sig från sin bästa sida när konsulten är där men faller in i gamla mönster när konsulten är borta, eller att ett beroendeförhållande utvecklas om teamet blir hjälpt och inte anser sig kunna klara sig utan konsulthjälpen. Om man ska anlita hjälp utifrån, är det bäst att välja de konsulter som arbetar med att hjälpa kunder att hjälpa sig själva. Konsulter bör inte skapa en pågående relation, utan arbeta sig bort från klienten (Blake et al., 1994). Användningen av en konsult är generellt bra om ledaren är medveten om att det finns problem som behöver lösas men inte vet hur man ska hantera problemet. Han eller hon bör också vara medveten om att de själva kan vara en del av problemet (Dyer, 1987). Det finns kritik som anser att det finns för många

teambuildingkonsulter på marknaden som har läst många teorier men som inte direkt är utbildade inom området och att det således finns många oseriösa företag på marknaden ("*What, Your Team*", 2005). Författaren poängterar att teambuilding kräver många års erfarenhet för att man ska kunna avläsa en grupp på rätt sätt och ställa de rätta frågorna för att få gruppen att utvecklas.

Ibland är det inte lätt att identifiera problemen, då de kan vara närvarande men ofta inte är synliga. Det är viktigt att göra en ordentlig datainsamling, så att så många symptom som möjligt kan identifieras. En riktig diagnos kräver tydlig och korrekt information om de omständigheter som behöver förbättras och det första steget är att samla in information om dem. Kanske finns det redan indikationer på att det är något som inte stämmer (Dyer, 1987). Larsen (2003) nämner fyra diagnostiseringsmetoder: direkt observation, intervjuer, frågescheman och checklistor. Nackdelen med observationer är att de blir mycket subjektiva och att det är lätt att försumma faktorer som inte är synliga men som ändå kan påverka, t.ex. motiv och känslor. Vid intervju av medlemmarna försöker man fastställa vad som ligger bakom problemet, för att sedan peka ut de faktorer som kan behöva ändras eller förbättras (Dyer, 1987). Intervjuerna kan med fördel genomföras av utomstående, eftersom det annars finns risk att intervjupersonerna inte talar sanning av rädsla att informationen kan komma att användas emot dem. Man kan med fördel genomföra en observation först, sedan intervju. Frågescheman har begränsningar som subjektivitet och begränsad information men kan vara bra om man inte ser dem som fakta. Checklistor kan ge indikationer om problem och svårigheter, som man sedan kan ta upp till diskussion, analys och eventuella åtgärder. Diagnosiska instrument är bra för att ta reda på vad som för stunden är det viktigaste för gruppen. Oftast är det bättre att gruppen gör en självdiagnostisering (Larsen, 2003). Oavsett hur förarbetet görs, identifieras ett antal problem, som kräver åtgärder. När all information är insamlad, kan den informationen summeras till en prioritetslista (Dyer, 1987).

Fler faktorer som påverkar gruppen

Det finns en rad aspekter som påverkar gruppen och dess enskilda medlemmar och som även formar gruppens klimat (Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005). Arrow m.fl. (2000) nämner ett antal inledande förhållanden som påverkar gruppens tidiga utveckling och som kan ha långvariga effekter: storlek, mångfald och gränser.

Gruppstorlek Gruppstorleken har stor kommunikationsmässig betydelse och grupper som kräver att alla ska kunna kommunicera med varandra samtidigt bör enligt Larsen (2003) inte vara större än sju medlemmar. Man kan skilja på stora och små grupper. Exakt var gränsen går mellan en liten och en stor grupp är dock svårt att ange då det bl.a. beror på medlemmarna, situationen, uppgiften och var gruppen befinner sig i sin utveckling. Något som dock är tydligt, är att antalet relationer i gruppen ökar exceptionellt med stigande gruppstorlek. I den lilla gruppen behöver individen balansera mellan dels att ta egen plats i gruppen, dels att ge plats åt flera andra. Vissa löser det genom att vara övervägande aktiva, medan andra blir mer passiva (Svedberg, 2007). Dynamiken i ett litet team skiljer sig från ett större. Är teamet större bildas istället subgrupper inom teamet, eftersom alla inte längre interagerar med alla (Dyer, 1987). Om fler än två medlemmar behöver samspela, försvåras koordinationen mycket snabbare än antalet tillkommande människor. Svårigheterna ökar ytterligare om det gäller ett komplext projekt med många uppgifter, som kräver många verktyg och procedurer (Arrow et al., 2000). Enligt Steiners studie (refererad i Arrow et al., 2000) kan således koordinationsproblem störa prestationen i stora grupper och även motivationsförluster tenderar att öka allteftersom gruppstorleken ökar. I en stor grupp kräver samordning och delaktighet mer tid och organisering. När gruppen överstiger sju till nio medlemmar minskar gruppmedlemmarnas verbala aktivitet, tillfredsställelsen avtar och fler individer tenderar att bli anonyma (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). I takt med ökande gruppstorlek minskar individernas eget utrymme och både det personliga engagemanget och sammanhållningen tenderar att minska. Motivationsförlusterna och den minskade samhörigheten kan resultera i att gruppens resultat försämras; ett fenomen som kallas social loafing. I en liten grupp har varje medlem en relativt stor del av utrymmet till sitt förfogande, vilket gynnar möjligheten till inflytande och en känsla av gemenskap (Svedberg, 2007). Allteftersom gruppstorleken ökar, blir även ledarrollen viktigare (Arrow et al., 2000). I ett litet team blir varje medlems handling synlig hela tiden och som ett resultat kommer teambuilding med små grupper att vara annorlunda (Dyer, 1987). Ovan nämnda faktorer gör att man kan förvänta sig att den effekt teambuilding har på prestation borde vara svagare i större team och starkare i mindre team. Forskare som studerar team och teamprestationer har i flera år försökt komma fram till ett magiskt nummer. Något sådant tal har dock inte kunnat fastställas. Däremot har man kommit fram till att allteftersom gruppstorleken ökar, minskar också effekten på teambuildingaktiviteten. För att teambuilding ska leda till maximal nytta bör man alltså använda sig av relativt små grupper (Salas et al., 1999).

Mångfald Medlemmarna i en grupp kan vara lika eller olikartade i en rad avseenden, bl.a. kunskap, förmågor och färdigheter, värderingar, övertygelser och attityder, personlighet samt beteendestil och demografiska variabler som kön, ålder, etnicitet och socioekonomisk status. Enligt Newcombs studie (refererad i Arrow et al., 2000) kommer människor som har liknande värderingar och övertygelser att binda sig lättare till varandra än de som uppfattar varandra som olika. Medlemmar som har liknande värderingar kommer också att enas lättare angående gruppens mål. Homogenitet i värderingar och demografiska variabler kan dock begränsa de perspektiv och alternativ som diskuteras i gruppen, vilket kan leda till en lägre variation gällande problemlösning och begränsa kreativiteten (Arrow et al., 2000). Olikheter mellan gruppmedlemmar kan leda till sämre sammanhållning men resulterar ofta i mer kreativa lösningar (Yukl, 2006). Det blir allt vanligare att medlemmar i nya yrkesgrupper har skilda kulturella bakgrunder. Om man lyfter fram de kulturella skillnaderna och tar hänsyn till dem, kan teamet på ett bra sätt hantera de problem som kan uppstå p.g.a. skillnaderna och se dem som resurser istället för hinder. Om skillnaderna istället ignoreras, kan problemen öka och minska de fördelar som kan finnas med flerkulturella grupper. Nystartade, tvärkulturella team kanske behöver extra tid för att komma igång i sina tidiga faser och kanske extra teambuildingsåtgärder, något man bör ta hänsyn till i större utsträckning (Larsen, 2003). Om inte passformen mellan medlemmar, verktyg och uppgifter har konstruerats noggrant i förväg, kommer mångfald i färdigheter, förmågor, värderingar och demografisk bakgrund att förlänga gruppens etableringsprocess (Arrow et al., 2000). Vanligtvis är det arbetsuppgiften som styr när man sätter samman ett team, då man utifrån en behovsanalys väljer de personer som besitter de rätta kompetenserna. För att de individuella kompetenserna ska kunna utnyttjas i samspel med andra, behöver man även välja ut personer som kan samarbeta. Eftersom samarbete är avgörande, bör alla teammedlemmar ha en viss social kompetens. Om medlemmarna är alltför lika kan de ha svårt att lära och inspireras av varandra, om de är alltför olika kan även det leda till problem, särskilt om skillnaderna gäller kultur, värderingar och sätt att vara (Larsen, 2003). Den bästa potentialen för effektiva teamprestationer skapas om alla starka kompetenser är representerade och jämnt fördelade bland teammedlemmarna. Om någon kompetens saknas måste den utvecklas och om samma inriktning finns hos flera deltagare, kommer det också att finnas ökad risk för personliga konflikter (Eales-White, 1997).

Gränser Gränser har flera funktioner i ett team, dels att fungera som avgränsning och kontaktyta, dels för att den pågående processen ska hållas intakt (Larsen, 2003). Den

psykologiska gränsen skapas hos gruppen genom att man skiljer medlemmar från icke-medlemmar. Gruppen kan även ha fysiska och temporala gränser gällande uppgift eller tid som räknas som viktiga, då förvirring om medlemskapet gör det svårt att koordinera handlingar och oklara tidsgränser gör det svårt att samordna gruppens aktiviteter. Både effektiv intern koordination och externa relationer gynnas av klara gränser (Arrow et al., 2000). Utan gränser riskerar gruppen att förlora sin identitet, samtidigt som sammanhållningen försvagas. Gränserna ska dock inte vara stängda utan genomträngbara så att både information och energi kan nå ut och komma in (Larsen, 2003).

Grupputvecklingsprocesser

Ett av syftena med uppsatsen är att undersöka huruvida det tas någon hänsyn till gruppens utvecklingsnivå när man använder sig av teambuilding i praktiken. I litteraturen finns det åtskilliga modeller som beskriver grupputvecklingsprocesser (Lennéer-Axelson & Thylefors, 2005; McGrath, 1964; Mills, 1964; Schutz, 1958; Tuckman & Jensen, 1977; Wendelheim, 1997; Wheelan, 1994). Wendelheim (1997) väljer till och med att beskriva det som ett oräkneligt antal. Det modellerna har gemensamt är att de identifierar och behandlar aspekter som rör medlemskap, makt och roller men skiljer sig åt gällande tidsaspekten (Svedberg, 2007). Wheelan (1994) hävdar vidare att många av modellerna överlappar varandra men att det som skiljer dem åt verkar bero på gruppens uppgifter.

Lennéer-Axelson och Thylefors (2005) skriver vidare att det framträder stora likheter mellan grupputvecklingsteorierna och att det förefaller finnas allmängiltiga mönster, precis som Svedberg (2007) också hävdar. Lennéer-Axelson och Thylefors (2005) anser att alla grupper behöver tackla vissa givna frågor och att det finns en bakomliggande logik i att det sker i en viss ordning, de har utkristalliserat tre centrala frågor som människor kämpar med när de förenas i grupper: (a) förhållande till auktoritet, kontroll och makt; (b) relationer till andra, intimitet, samhörighet och autonomi; och (c) bemästrande, problemlösning, prestation och meningsfullt arbete. De har gjort liknelsen med McClellands teori som berör människors grundläggande behov och motivationskällor, att vi människor har tre grundläggande sociala drivkrafter som ligger till grund för våra handlingar (Lennéer-Axelson & Thylefors 2005). Drivkrafterna är: (a) behovet av att prestera, vi blir motiverade därför att vi vill uppnå framgång och överlägsenhet; (b) behovet av samhörighet, vi blir motiverade därför att vi vill ingå i positiva gemenskaper med andra; och (c) behovet av makt, vi blir motiverade därför att

vi vill inneha makt och kontroll (Brannon & Lefton, 2006). Lennér-Axelsson och Thylefors (2005) gör sedan antagandet att hur människor i grupp förhåller sig till de tre centrala frågorna beror på förutsättningar i form av struktur, ledning och resurser.

För att erhålla en bättre uppfattning och förståelse kring olikheterna hos grupputvecklingsprocesserna gjordes valet att utgå från någon form av kategorisering. Det finns ett flertal kategoriseringsteorier (Jern, 1998; Svedberg, 2003; Wendelheim, 1997) för hur man inordnar modellerna. I uppsatsen används den kategoriseringsteori som återfinns i Wendelheim (1997). Det bör dock påpekas att indelningen inte är entydig därför att vissa forskare presenterar modeller som är blandformer av linjär och cyklisk utveckling (Jern, 1998). Förklaring till linjär och cyklisk utveckling följer nedan. Wendelheims (1997) forskning om grupputveckling ligger till grund för hans kategorisering av modellerna. Hans forskning stödjer att grupper förflyttar sig genom flera sekventiella stadier eller faser. Många av modellerna om grupputveckling inkluderar minst tre av de följande fem stadierna: (1) det första stadiet i grupputveckling är problem kring medlemskap, där medlemmarna försöker identifiera beteenden som är accepterade av ledaren och andra gruppmedlemmar. Stadiumet beskrivs vanligtvis som en period präglad av försiktighet och artighet. Den initierade orienteringsfasen karaktäriseras även av ett sökande efter struktur och målsättningar, beroende av ledaren och klagörandet av gruppens avgränsningar. I de tidiga stadierna finns det även mycket ångest och tvetydighet; (2) det andra stadiet beskrivs vanligtvis som en period då gruppen ställs inför problem som kräver fördelning av inflytande mellan medlemmar. Detta syftar till ledarskap, ansvar, makt och kontroll. I stadiet präglas även gruppen av konflikter då den måste handskas med interpersonell dominans, kontrollbehov och konkurrens. De tidiga konflikterna anser Wendelheim (1997) vara nödvändiga för vidare grupputveckling, som leder till stabilitet, öppenhet, solidaritet, förtroende, samarbete och sammanhållning; (3) det tredje stadiet beskrivs ofta som en period av öppenhet, integration och förtroende. Det är en period som präglas av försoning och medlemmarna börjar lyssna på varandra. Typiskt under detta stadium är att medlemmarna fritt och öppet utbyter feedback, idéer, tankar och känslor. Medlemmarna visar en hög mognadsnivå, ömsesidigt förtroende och stöd. Gruppen handskas direkt med konflikter när de uppstår och försöker aktivt upprätthålla ett tolerant klimat. De arbetar på en spontan nivå, accepterar varandra som de är och upprätthåller en passande balans mellan att prestera och behålla relationen medlemmarna emellan. I detta stadium utvecklas regler och normer för gruppens beteende, därigenom uppnår gruppen samtidigt större enhetlighet; (4) det fjärde stadiet beskrivs vanligtvis som uppgiftspresterande-,

effektivitets-, produktions- och arbetsstadiet. Gruppen framstår äntligen som en fullt funktionerande arbetsgrupp som har fokus på både uppgiften och gruppmedlemmarna; och (5) det femte och sista stadiet avslutar sekvensen av utveckling med upplösning. De övergripande frågor som hanteras under upplösningsstadiet är avslutande av roller och uppgifter, reducering av beroende och till sist separation.

Wendelheim (1997) påpekar att gränsdragningen mellan stadierna inte är knivskarp och att mellanliggande stadier kan dyka upp mellan två stadier. Den precisa naturen och sekvenserna för utveckling varierar beroende på vilken typ av grupp det handlar om, i vilken situation gruppen måste fungera, om gruppens uppgift och mål framhålls, samt flera andra faktorer, vilket även framhävs av Lennéer-Axelson och Thylefors (2005). Även om modellerna om grupputveckling är olika, återkommer grundläggande likheter, vilket också poängteras av Lennéer-Axelson och Thylefors (2005). De nämner att relativt lagbundna faser, eller dominerande problem, tveklöst går att identifiera i alla modeller. Wendelheim (1997) hävdar vidare att alla grupper inte passerar genom alla stadierna. Vissa avstannar i ett tidigt stadium och når kanske aldrig sina mål, medan somliga stadier kan återkomma hos vissa grupper. En del grupper lyckas undvika vissa stadier, medan andra rör sig genom stadierna i ordningsföljd. Lennéer-Axelson och Thylefors (2005) antar att varje fas innebär en konflikt mellan olika krafter. De anser att konflikterna antingen kan hanteras genom dialog eller mer destruktivt via undvikande eller strid. Mognad för en grupp innebär att de skickligare kan hantera de återkommande faserna på ett konstruktivt sätt. En grupp som istället handskas med problemen genom konflikt behöver tid och ödslar mer energi för att nå fram till effektivitet. Det finns mindre att vinna med ett teaminriktat arbetssätt ju mer omogen gruppen är (Eales-White, 1997). Även Schutz (1958) hävdar att grupper som handskas med problem genom dialog, är grupper som präglas av mognad, mod och insikt och som snabbare når fram till en fas präglad av effektivitet. Grupper dock kan pendla mellan att lösa saker genom konflikt eller dialog.

Jern (1998) tar upp att vissa teoretiker även föreslår att grupputveckling är ett allt för komplext fenomen för att förklaras på ett sekventiellt sätt. Wendelheim (1997) väljer att kategorisera grupputvecklingsprocesserna enligt följande: progressiva (linjära, jämvikts-) modeller, cykliska (livscykel, upprepade-cykliska eller spiralformade) modeller och icke-sekventiella modeller.

Progressiva modeller Linjärt progressiva modeller innebär att grupper når en ökad grad av mognad och prestation över tid. Förespråkare för modellerna antar att grupper utvecklas i en rak linjär funktion över tid. Gruppen passerar genom förutsägbara stadier eller faser av mognad. Gruppen är temporär och gruppens "liv" har en bestämd början, mitt och slut. Gruppen är ofta sammansatt i syftet att uppfylla ett mål (Wendelheim, 1997). Förespråkare för linjärt progressiva modeller är även av uppfattningen att inget av stegen i processen kan hoppas över, utan att det oundvikligt kommer att följas steg för steg (Swahn, 2006). Ett exempel när det gäller de linjärt progressiva modellerna är Tuckman och Jensen (1977). Deras integrativa modell består av fem faser: forming, storming, norming, performing och adjourning. En annan linjär modell som liknar den ovanstående till stora delar är Wheelans (1994) modell om grupp-utveckling, som även den bygger på att grupper passerar genom fem faser. Hon väljer däremot att benämna dem: dependency & inclusion, counterdependency & fight, trust & structure, work samt termination.

Bales studie (citerad i Wendelheim, 1997) berör progressiva jämviktsmodeller där det antas att gruppen ständigt försöker att dela upp sina ansträngningar mellan uppgiftsrelaterade behov och socialt emotionella behov. Därför kan gruppen liknas vid ett system som ständigt försöker uppnå jämvikten mellan de två behoven. Grupper utvecklas genom tre stadier; orientering, utvärdering och kontroll. Uppgiftsrelaterade handlingar förekommer oftast under det första stadiet och avtar sedan, medan de socioemotionella handlingarna går i motsatt riktning.

Cykliska modeller Livscykelmodeller antar att grupper utvecklas på ett sätt som kan liknas vid en individs livscykel. Precis som när människor mognar från spädbarnsålder via barndom, ungdom och vuxen till åldring, mognar grupper i ett förutsägbart och sekventiellt mönster (Wendelheim, 1997). Man kan säga att precis som individer föds grupper, utvecklas och mognar för att slutligen avsomna. Till varje fas hör en underliggande frågeställning som gruppen själv behöver bearbeta. Ingen fas går därför att hoppa över eller ignorera (Svedberg, 2007). En grupp-utvecklingsprocess som representerar en livscykelmodell är Mills (1964). Hans modell byggs upp av fem perioder som grupper genomgår under sin utveckling: sammanstötning, testning av gränser och roller, förhandling, produktion och slutligen separation.

Upprepade cykliska eller spiralformade modeller avvisar uppfattningen att det finns mjuka utvecklingsövergångar mellan de olika stadierna (Wendelheim, 1997). De avfärdar även idén

att gruppen går igenom faser på ett förbestämt sätt, i stället pendlar gruppen mellan olika utvecklingsfrågor som ”knackar på”. Vissa av frågorna är aktuella under lång tid och gruppen kan återvända till dem även om frågan är löst, andra frågor är mer mogna och ägnas föga uppmärksamhet. Om nya medlemmar kommer till, eller om gruppens uppgifter ändras, kan den behöva återvända till tidigare faser och göra en ny anpassning, eftersom förutsättningarna ändrats (Svedberg 2007). Ett karaktäristiskt exempel för en upprepat cyklisk modell är Schutzs (1958) FIRO-modell. Förkortningen står för Fundamental Interpersonal Relations Orientation. Hans modell bygger endast på tre faser: tillhörande-, rollsöknings- och tillgivenhetsfasen. Den första fasen tar upp frågor om medlemskap. Den andra berör frågor om ledarskap, makt, hierarki, och ansvar. Den sista fasen karaktäriseras av tillfredställelse och att man löser uppgifter på ett effektivare sätt (Svedberg, 2007).

Icke-sekventiella modeller Modellerna antar att utvecklingsmönstret hos gruppen varierar utifrån ett stort antal förutsättningar som påverkar gruppen, samt dess omgivande kontext. Det medför att man utesluter att gruppen passerar genom förutbestämda faser eller utvecklingsmönster. Man kan snarare göra liknelsen att gruppen representerar sammanflätande trådar som utvecklas samtidigt och som låter olika mönster framträda vid olika tidpunkter (Wendelheim, 1997). Den sista exemplifieringen utgörs av McGrath (1964) och hans modell om hur grupper utvecklas. Han anser att grupputveckling handlar om en förändring i gruppens roller och positioner och att förändringen påverkas av grupprocessen som representeras av ett interaktionsmönster mellan medlemmarna i gruppen. Grupputvecklingen influeras också ömsesidigt av påverkan av gruppmedlemmarna och deras förändring i attityder och förmågor. En naturlig effekt av grupputvecklingen blir sedan en förändring i gruppens struktur som innebär förändring i position och rollmönster. Vidare hävdar McGrath (1964) att processen kan ses som två variabler i samverkan. Den ena benämner han föregående variabler, vilka syftar till medlemmar, gruppen och karaktäristika hos uppgiften. Den andra variabeln är konsekvenser i tillståndet, vilket syftar till påverkan från medlemmar, gruppen eller uppgiften.

Frågeställningar

Vad innefattas i begreppet teambuilding? Vilka teorier och i vilken utsträckning beaktas teoretiska bakgrunder i utövandet av teambuilding i praktiken? Finns det återkommande mönster och tänkbara förbättringsåtgärder i utövandet av teambuilding och i så fall vilka?

METOD

Ett kvalitativt tillvägagångssätt var det mest lämpade utifrån frågeställningen, dels för att det fanns lite information att tillgå om undersökningsområdet, d.v.s. hur man faktiskt använder sig av teambuilding i praktiken, dels för att få svar på frågor som t.ex. vad det innebär, vad det handlar om, och vad som kännetecknar fenomenet. Vidare ansågs en kvalitativ metod lämplig då det handlar om att komma fram till en helhetsförståelse, vilket enligt Groenmo (2006) är ett mål för en kvalitativ analys. Det var också önskvärt att upptäcka variationer och strukturer hos företeelser, egenskaper och innebörder (Starrin & Svensson, 1994). Som instrument för att beskriva det som studerats valdes intervjuer eftersom de ansågs bäst kunna ge svar på frågeställningarna.

Eftersom syftet med uppsatsen delvis var att beskriva hur fenomenet teambuilding utövas praktiskt, föll valet på att beskriva det genom en fenomenografisk ansats. En gemensam nämnare för den fenomenografiska forskningen är framför allt att den utgår från att människor har olika uppfattningar av företeelser och objekt i världen. Olikheter i uppfattning förklaras av att olika människor gör olika erfarenheter genom att de har olika relationer till världen. Människor gör sedan olika analyser och erhåller olika kunskap om dessa företeelser och objekt. Fenomenografins forskningsintresse är att beskriva dessa olikheter, d.v.s. variationen i uppfattningar som resultat (Starrin & Svensson, 1994).

Deltagare

Utifrån frågeställningarna gjordes bedömningen att de som på bästa sätt skulle kunna ge svar var verksamma inom branschen d.v.s. att det vore lämpligt att välja företag som arbetar med teambuilding och undersöka hur de förenar teori och praktik. Eftersom målet var att utföra personliga intervjuer, valdes företag i Skåne, för att få en rimlig geografisk avgränsning. Vidare valdes företag som själva nämnde teambuilding som sin eller en del av deras verksamhet. I urvalet av företag gjordes en sökning på Eniro.se/Gula Sidorna med sökord teambuildingföretag i Skåne, där 44 träffar uppkom. Sedan granskades varje företag för sig, där det visade sig att många av träffarna inte alls sysslade med teambuilding utan snarare med konferensverksamhet eller upplevelsearrangemang. Antalet företag minskade därigenom till 25. Första kontakten med företagen togs per telefon, där de informerades om att vi läste fjärde terminen på PA-programmet på Lunds universitet, och nyligen hade påbörjat en C-uppsats i

psykologi som skulle vara en kvalitativ undersökning om teambuilding. Vidare frågades om de skulle kunna tänka sig att ställa upp på en intervju, där syftet skulle vara att undersöka hur de utövar teambuilding. Därefter skickades ett e-postmeddelande ut som informerade mer ingående om ramarna, syftet och vilka ungefärliga områden som skulle täckas. I svaren sållades några företag bort, då de enligt egen utsago troligen skulle ha svårt att svara på alla frågor eftersom deras verksamhet mer var inriktad på roliga aktiviteter och tävlingar för deras gäster, snarare än på övningar med teoretisk bakgrund och pedagogiska inslag. Totalt kontaktades 14 företag, där två tackade nej p.g.a. tidsbrist och två uteslöts ur studien enligt ovannämnda skäl, resterande 10 bokades in för intervju. Antalet respondenter bestämdes utifrån anvisningarna att man i en kvalitativ studie bör sträva efter att ha så många intervjupersoner att man anser ämnet vara mättat, samt att antalet intervjuer i vanliga intervjustudier brukar ligga omkring 15 ± 10 (Kvale, 1997). Ett antal respondenter som varken skulle vara för litet eller för stort eftersträvades, och bedömningen gjordes att utifrån de resurser och den tid som fanns tillgänglig skulle 10 intervjupersoner vara en lämplig omfattning. De 10 respondenterna var konsulter, i några fall även ägare eller delägare. Storleken på företagen varierade från egenföretagare till företag med upp till 50 anställda. Alla företag som besöktes erbjöd även andra tjänster än teambuilding inom området utveckling. De flesta företagen var inriktade på både individuell och organisatorisk utveckling. Vidare tog även alla företagen emot kunder från alla branscher. Könsfördelningen mellan respondenterna var jämn, fem kvinnor och fem män. Alla respondenterna hade någon form av utbildning, tre av dem hade psykologexamen, tre var beteendevetare och de resterande fyra hade examen i andra ämnen. De senare hade dock läst beteendevetenskapligt inriktade kurser.

Instrument

Som instrument för undersökningen valdes personliga intervjuer, eftersom intervjun beräknades ta cirka en timme och att det då även skulle finnas möjligheten för forskarna att ställa följdfrågor. I litteraturen identifierades ett antal huvudområden, som därefter formulerades till frågor mot bakgrund av vilken information som var av intresse. Varje fråga och dess möjliga svar gick igenom var och en för sig. Slutprodukten blev en strukturerad intervjuguide (Bilaga A) som byggde på öppna frågor utan bundna svarsalternativ. Dock preciserades i vissa frågor ett antal nyckelord och följdfrågor ifall svaret inte skulle anses vara tillräckligt uttömmande. Anledningen till valet av en strukturerad intervjuguide var för att få

jämförbara svar från de olika deltagarna och för att på ett bättre sätt styra förloppet för att försäkras om att de områden som skulle täckas verkligen togs upp.

Tillvägagångssätt

Intervjuerna hölls i de flesta fall i avskilda rum hos företagen. I två av fallen bokades annan lokal. Intervjuerna varade mellan 55 och 80 minuter. En forskare ansvarade för intervjun medan den andra satt med och antecknade för att en så bra analys som möjligt skulle kunna göras i efterhand, vilket gav båda möjligheten att ställa kompletterande frågor. På så sätt kunde intervjuaren fokusera på själva intervjun, för att främja samspelet mellan intervjuare och respondent. Intervjuarrollen alternerade mellan de två forskarna, vilket resulterade i fem intervjuer var. Den strukturerade intervjuguiden användes vid alla intervjuer, samt en mp3-spelare för att spela in samtalet. Mp3-spelaren användes endast i backup syfte för att säkerställa viktig information.

Etik

Forskningsetik handlar inte om en samling lagar eller regler som måste följas till punkt och pricka, istället karaktäriseras god forskningsetik av att forskaren bidrar till möjligheten att få fram nya resultat. Ofta innebär det ett avsteg eller ett ifrågasättande av invanda tankesätt och rutiner, p.g.a. att forskningen och forskarmiljöerna ständigt förändras. Det handlar alltså snarare om att bygga upp, stimulera, hålla vid liv och medvetandegöra en diskussion om hur man bör gå till väga när man forskar (Gustafsson, Hermerén & Petersson, 2005). För att möta rekommendationerna är det viktigt att i grunden vara medveten om vad forskningsetik innebär och eftersom kvaliteten på uppsatsen har varit en viktig del, har etiska överväganden gjorts fortlöpande under hela forskningsprocessen. Teambuilding är ett viktigt fenomen i vår tid och vi hoppas att uppsatsen ska bidra till att höja människors medvetenhet inom området genom att presentera hur man använder det både i teorin och i praktiken. När man gör forskningsetiska överväganden ska man alltid utgå från individskyddskravet. Det finns fyra huvudkrav när det gäller individskyddskravet: informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (HSFR). Det är fyra krav som ska respekteras när man använder sig av människor i forskning och som delgavs intervjupersonerna i muntlig form innan intervjuerna genomfördes. Mallen som användes återfinns i Bilaga B. Informationskravet uppfylldes genom att informera om den aktuella forskningsuppgiften, samt medvetandegöra

intervjupersonerna om att deltagandet var frivilligt och att de vidare hade rätt att avbryta intervjun utan några negativa påföljder. Samtyckeskravet tillgodosågs genom att intervjupersonerna själva hade rätt att bestämma över sin medverkan. Konfidentialitetskravet möttes genom att intervjupersonerna utlovades anonymitet, samt en säker hantering av personuppgifter genom att intervjuerna inte presenterades var och en för sig. Syftet var att göra det möjligt att diskutera de tillvägagångssätt som uppdagades i samband med intervjuerna utan att det skulle gå att identifiera vem som sagt vad. Nyttjandekravet hanterades avslutningsvis genom att uppgifterna insamlade om intervjupersonerna endast användes för forskningsändamål, därmed användes de inte eller utlånades för kommersiellt bruk eller till andra icke-vetenskapliga syften. Vidare tillgodosågs HSFRs rekommendation att fråga intervjupersonerna om de vill ta del av resultatet samt var det kunde återfinnas.

Bearbetning och analys av data

I kvalitativa studier sker dataanalysen vanligtvis allteftersom materialet samlas in och pågår parallellt, alltså skiljs inte dataanalysen ut som en bestämd fas utan kan ske både under och efter datainsamlingen (Groenmo, 2006).

I nära samband med varje intervju skrevs de ned. Eftersom syftet med intervjuerna var att ta reda på hur personerna arbetar med teambuilding med utgångspunkt från ett antal frågor, samt hur de förhåller sig till vissa påståenden, valdes utskriften som en hjälp för att komma ihåg intervjun. Valet av utgångspunkt, d.v.s. hur de arbetar samt hur de förhåller sig till vissa påståenden, medförde att nedskrivningen gick till på följande sätt. Bådas anteckningar från varje intervju renskrevs och sammanfördes, efter det lästes intervjun gemensamt för att se om det fanns olikheter eller meningsskiljaktigheter. I de fall där oenighet eller där kompletta anteckningar saknats användes inspelningen för att lyssna på svaret. Intervjuerna transkriberades alltså inte ord för ord utan sammanfattningarna skrevs med formellt skriftspråklig karaktär. Genom en litterär stil blir det lättare att förmedla meningen i intervjupersonens skildring till läsaren (Kvale, 1997) vilket går i linje med avsikten att inte ge en direktöversättning från tal till skrift utan att förmedla en rättvis bild av det som intervjupersonerna sagt. En högre detaljrikedom skulle därför inte ha tillfört något till resultatet.

Nästa steg i bearbetningen av materialet var att strukturera upp den stora mängden material. Enligt Groenmo (2006) saknas standardiserade statistiska analystekniker gällande kvalitativa data och en kvalitativ analys är således baserad på mer generella strategier och präglas av större flexibilitet. Den mest typiska metoden för att bearbeta och sortera textdata är kodning av data, då man strävar efter att kunna överblicka materialet bättre (Groenmo, 2006). Enligt en rekommendation av Kvale (1997) inleddes kartläggningen av materialet med att eliminera överflödigt material som avvikelser och upprepningar, samt att skilja mellan väsentligt och oväsentligt, för att göra materialet mer tillgängligt. Även Groenmo (2006) tar upp att det är viktigt att förenkla och sammanfatta innehållet i en kvalitativ studie så att man lättare kan överblicka de viktigaste tendenserna i materialet, eftersom det ofta är omfattande och svårt att överskåda.

Efter struktureringen av materialet påbörjades analysarbetet. Den metod som bedömdes vara mest lämpad för analysen var meningskategorisering vilket innebär att materialet läses igenom och kodas in i kategorier för att man tydligare ska kunna överblicka det samt reducera mängden text. Långa uttalanden kan på detta sätt reduceras till kategorier som anger förekomst av ett fenomen. Materialet kan således struktureras till tabeller och figurer vilket gör det mer lättöverskådligt. (Kvale, 1997). Valet av metod har baserats på önskan att fastställa olikheter och likheter i intervjupersonernas sätt att använda teambuilding i praktiken för att kunna få fram ett resultat baserat på kvantifiering, med en förhoppning om att kunna dra slutsatser om förekommande teman i hur man utför teambuilding praktiskt.

De olika kategorierna kan vara förutbestämda eller växa fram och revideras under analysens gång (Groenmo, 2006; Kvale, 1997). I början fastställdes ett antal huvuddimensioner baserade på frågorna i intervjuguiden för att sedan utifrån dem ställa upp ett antal underkategorier till varje dimension. Ett antal underkategorier framkom även under analysens gång med utgångspunkt från informationen som uppkom under intervjuerna, detta p.g.a. att den intervjuades svar inte kunde täckas in av de i förväg fastställda kategorierna. Genom att forskaren läser igenom texten som ska analyseras och klarlägger generella eller centrala mönster i materialet kan man upptäcka tendenser man inte tidigare kunde förutsäga (Groenmo, 2006).

Efter att nedskrivningen av intervjuerna var klara, lästes materialet i sin helhet igenom för att få en överblick av det. Totalt framtogs 24 huvuddimensioner och 99 underkategorier vilka

återfinns i Bilaga C. Därefter kodades varje intervju igenom mer noggrant mening för mening. Efter varje mening kodades innehållet i meningen in i en av kategorierna (då informationen ansågs vara av värde, d.v.s. information som stämde överens med de kategorier som tagits fram). Vi höll en lista över alla kategorier jämte oss för att ”bocka av” förekomsten av ett fenomen. Enligt Groenmo (2006) bidrar en genomarbetad och systematisk kodning med hjälp av meningsfyllda kategorier till en ytterligare förenkling av det komplexa materialet.

Slutligen återvände vi till materialet ännu en gång för att försäkra oss om att vi inte hade missat något, då målet med kategoriseringen var att resultatet skulle ligga så nära intervjupersonernas uppfattningar och uttalanden som möjligt. Genom upprepade genomläsningar och reflexion av materialet kan forskaren utveckla djupare insikter och ökad förståelse av viktiga mönster (Groenmo, 2006). Vid kategoriseringen av intervjuerna eftersträvades en intersubjektiv enighet. Kvalitativa studier kan närma sig objektivitet om intervjuare följer liknande procedurer enligt en gemensam intervjuguide. Intervjuguiden medför att man får fram ganska likartade intervjuer från sina intervjupersoner (Kvale, 1997).

Kvalitetsvärdering

Kvale (1997) framhäver att validering är en kvalitetskontroll som genomförs under samtliga stadier av forskningsprocessen, d.v.s. tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Medvetenheten om kvalitetskontroll har löpt som en röd tråd genom hela uppsatsen och de olika stadierna i uppsatsens utformning har kvalitetsgranskats i största möjliga mån för att öka validiteten. För att kunna garantera läsaren av rapporten att undersökningen genomförts med noggrannhet poängteras aspekter som systematisk process, läsandet av en stor mängd litteratur, testning av frågeställningen åtskilliga gånger mot handledaren, intervjuer med sekreterare och mp3-spelare, sammanställning av intervjuerna tätt inpå intervjutillfällena och att det varit två bedömare vid kodningen och sammanställningen av resultatet.

Kvale (1997) nämner att en betydande del av intervjuens kvalitet beror på intervjuarens kvalifikationer och träning för att bli en god intervjuare. Det sker främst genom egna erfarenheter av att intervju. För att öka våra färdigheter som intervjuare, har vi båda läst kurser i samtal- och intervjuteknik samt rekrytering- och urval, där träning i både teoretiskt och praktiskt genomförande av intervjuer förekom. Vidare fanns det en risk för individuella

tolkningar av frågorna vilket kan ha påverkat validiteten. Fenomenet har försökt minimeras genom att till varje fråga i förväg ställa upp nyckelord som svaren skulle innehålla. Valet att inte genomföra någon pilotintervju fastställdes därför att det lagts ned mycket arbete på intervjuguiden och att det fanns ett hopp om att inte behöva använda en intervju som test.

Läsaren av en intervjurapport är beroende av forskarens urval och kategorisering av svaren, eftersom denne inte har tillgång till den ursprungliga intervjun (Kvale, 1997). För att minimera subjektiviteten i analysen av intervjumaterialet var båda delaktiga i processen. Avslutningsvis poängteras relevansen med uppsatsen och förväntningen på hur resultatet praktiskt ska komma till användning. Här finns en förhoppning om att resultatet ska presentera likheter och olikheter i sättet att arbeta med teambuilding och förhoppningsvis lyfta fram återkommande mönster. Den teoretiska bakgrunden ska kopplas samman med det slutliga resultatet och om möjligt presentera slutsatser som kan komma att anammas av verksamma inom branschen när de tar del av rapporten.

RESULTAT

Meningskategoriseringen är gjord efter förekomsten av specifika och karaktäristiska ord, kortare meningar och synonymer. Att endast använda sig av kortare stycken eller ord för att klassificera dessa görs för att man ska kunna sammanställa skillnader i uttryck när intervjupersonerna har besvarat samma fråga. Efter att kategoriseringen var gjord sammanställdes resultatet genom kvantifiering i tabeller som sedan gjordes om till cirkeldiagram för åskådlighetens skull. Cirkeldiagrammen återfinns i sin helhet i Bilaga D.

Begränsningar i analysen av intervjuerna och den information som slutligen presenteras i resultatdelen bygger på följande grundval. Information som inte ansågs relevant för den slutliga diskussionen, det vill säga information som inte hade någon anknytning till den bakgrundsteori som presenterades i början av uppsatsen eller inte kunde kopplas ihop med några av de framtagna nyckelorden för varje intervjufråga sållades bort. Information som inte motsvarade nyckelorden till respektive intervjufråga kunde i vissa fall tas med om det visade sig att liknande information återfanns i flertalet intervjuer. Eftersom valet föll på att genomföra resultatanalysen med en kvantifierande metod sållades även information bort som bara förekom i enstaka fall. I vissa fall där endast en intervjuperson hållit med om påståendet,

eller nämnt det, kunde svaret ändå medtas ifall det var nödvändigt för att göra den intervjuades synpunkt rättvis eller för att det ansågs relevant för diskussionen i sin helhet.

Resultatdelen presenteras i flytande text för att öka läsvänligheten. Kvantifieringen har tolkats, sedan omformulerats till cirkeldiagram och därefter till en sammanfattande text. I vissa fall kan underkategorierna representeras av flera än totalt 10 svar, vilket beror på att vissa av huvuddimensionerna hade underkategorier som kunde återkomma mer än en gång i de intervjuades svar. I förekommande fall finns det markerat. Styckesindelningen baserades på indelningen av de huvuddimensioner som analysen bestod av. Eftersom vi har ett så stort antal huvuddimensioner och underkategorier har valet fallit på att det inte minst av utrymmesskäl vore olämpligt att redogöra för hur varje kodning gått till, men vi statuerar exempel på hur vi har gått tillväga för att underlätta för läsarna att följa hur vi har arbetat med kategoriseringen och därmed kommit fram till resultatet. Vi använder oss av fiktiva citat, då meningen inte var att analysera varje intervju för sig, utan att få en övergripande sammantagen bild av intervjupersonernas svar. I slutet av varje dimension följer en förklaring hur kategorisering gått till för just den huvuddimensionen och därefter återfinns de fiktiva citaten.

Dimensioner

- Hur företagen arbetade med teambuilding. Huvuddimensionen valdes för att se om de intervjuade arbetade utifrån de modeller som litteraturen angav som karaktäristiska arbetssätt för teambuilding, d.v.s. interpersonella relationer, målsättning, problemlösning och rollförtydligande. Vidare var det av intresse att se hur de använde sig av de olika modellerna. Här fanns det två underkategorier att välja mellan där hälften av de intervjuade arbetade utifrån alla modellerna men separerade dem ifrån varandra och den andra hälften arbetade mer ur ett helhetsperspektiv d.v.s. inte skilde olika modeller från varandra. Det fiktiva citatet medförde kategorisering till ”Helhetsperspektiv”.

”Det är svårt att skilja de olika metoderna åt, jag arbetar nog mer utifrån alla samtidigt”.

- Vilka verktyg som användes. Huvuddimensionen valdes för att klargöra hur många av de intervjuade som använde sig av certifierade tester och/eller övningar och hur många

som använde sig av egenkomponerade. I det här fallet representeras underkategorierna av flera än totalt 10 svar. Sex personer använder certifierade tester och övningar, åtta personer använder sig av egenkomponerade tester och övningar, medan en av de intervjuade inte använde sig av några tester alls. Svaren visar att flera av de intervjuade använde sig av både certifierade tester och övningar samt egenkomponerade. Citatet nedan medförde kategoriseringen ”Certifierade tester/övningar”.

”Vi använder oss ofta av ett certifierat Belbintest i våra utbildningar”.

- Tyngdpunkter i de intervjuades arbetssätt. Huvuddimensionen valdes framförallt för att ge rättvisa åt intervjupersonerna, därav det stora antalet underkategorier vilka inte var i förväg fastställda. Huvuddimensionen innebar att intervjupersonerna förklarade vad som var viktigast för dem att arbeta med och de kunde redovisa flera tyngdpunkter i sitt sätt att arbeta. Kodningen gav resultatet att den mest vanligt förekommande tyngdpunkten hos de intervjuade var att gruppen skulle vara självmedveten och självdiagnostiserande under processen. Det ansågs även viktigt att arbeta med gruppens rollfördelning och att använda sig av ett situationsanpassat arbetssätt. Vidare ansågs det viktigt att gruppen skulle förstå syftet med aktiviteterna. Med det menades att mycket av arbetet baserades på reflektionen efter övningarna och att det som gruppen lärt sig senare skulle kunna tillgodogöras på arbetsplatsen. Andra tyngdpunkter var att fokusera på organisationen som helhet, eller att man arbetade mer på individnivå än teamnivå. De sistnämnda synsätten var lika vanliga. Det första citatet innehåller ord som ”medvetenhet om roller” vilket medförde kategorisering till ”Rollfördelning” och det andra citatet belyser definitioner vilket medförde kategorisering till ”Definition av begrepp”.

”Det är mycket viktigt att gruppens medlemmar blir medvetna om vilka olika roller de besitter”.

”Jag börjar alltid en utbildning med att definiera och reda ut vad de begrepp man använder sig av egentligen betyder, annars uppstår lätt missförstånd. Överlag är definitioner mycket viktiga”.

- Teoretiska utgångspunkter. Huvuddimensionen valdes för att åskådliggöra om intervjupersonerna hämtade inspiration till sina teambuildingar från samma teorier. De

teorier som bara nämndes en gång vid intervjutillfällena plockades bort p.g.a. att intresset låg i att se vilka teorier som var mest förekommande. Det visade sig att Belbins teori var en vanlig inspirationskälla, dels i användningen av test och dels som grundtanken i egenutvecklade teorier. En annan vanligt förekommande teori var Schutz och FIRO-modellen. Vissa intervjupersoner nämnde att teorin var den mest lättförklarade och den som var enklast att applicera på grupper utvecklingsprocesser. Även här kunde de intervjuades svar koda in under mer än en underkategori. Orden ”inspiration” och ”Schutz” medförde kategorisering ”Schutz”.

”Jag hämtar mycket av min inspiration från Schutz, jag tycker hans teori är lätt att förklara för andra”.

- Grupp utvecklingsprocesser. En av utgångspunkterna för uppsatsen var att se hur väl teori avspeglades i praktik och då med tyngdpunkt på grupper utvecklingsprocess. Därför föll det naturligt att använda en huvuddimension som förtydligade hur många intervjupersoner som arbetade utifrån att grupper utvecklades i en naturlig process. Hälften av intervjupersonerna arbetade aktivt med detta i sitt sätt att arbeta. Ungefär hälften arbetade endast lite utefter grupp utvecklingsprocesser, vilket betydde att de nämnde det i intervjun men lade ingen tyngdpunkt på det. I det första fiktiva citatet används ordet ”hänsyn” vilket medförde kategorisering ”Arbetade lite utefter”. I det andra citatet används ordet ”grundsten” vilket medförde kategorisering ”Arbetade mycket utefter”.

”Jag tar hänsyn till det, men det är inget jag bygger mina utbildningar på”.

”Jag använder gruppens naturliga utvecklingsprocess som grundsten i mina utbildningar”.

- Diagnostiseringsteknik för att identifiera var gruppen befinner sig i utvecklingsprocessen. Huvuddimensionen ansågs viktig att ta med eftersom det var av intresse att veta om det fanns någon genomarbetad teknik för att ta reda på det. Dock visade det sig att endast en person använde sig av en checklista för att identifiera var gruppen befann sig i processen medan hela sju stycken gick på ”magkänsla” och erfarenhet. Då det inte var en egen fråga i intervjuguiden, finns inte alla intervjupersonerna representerade men dimensionen togs ändå med eftersom ämnet uppkom flertalet gånger under intervjuerna. Identifiering av gruppens utveckling genom ”magkänsla” medförde kategoriseringen ”Erfarenhet, ”känsla”, observation”.

”För att identifiera var gruppen befinner sig i sin utvecklingsprocess brukar jag förlita mig på min magkänsla”.

- Förarbete innan emottagandet av en grupp. Huvuddimensionen ”förarbete” delades in i två separata huvuddimensioner för presentationen i cirkeldiagrammen men kommer i den här delen att läggas ihop. Dimensionen valdes för att belysa hur mycket tid intervjupersonerna lade ned innan de träffade en grupp, samt vem de utgick ifrån för att inhämta information om gruppen de skulle arbeta med. De flesta av intervjupersonerna utgick från både beställaren och från gruppen de skulle arbeta med för att ta reda på så mycket information som möjligt. De intervjuades svar kunde koda in i flera underkategorier, därav blev det totala antalet svar mer än 10. Det visade sig även att sju av 10 personer lade ned mycket förarbete innan de började arbeta med en grupp. Det betydde att de hade mer än en träff med antingen beställaren och/eller gruppen innan de började arbeta, samt flera olika angreppssätt för att ta reda på informationen. Det första fiktiva citatet medför att intervjupersonens svar kodades in under både ”Utgick från gruppen” och ”Utgick från beställaren”. Det andra citatet medförde endast kategorisering ”Utgick från beställaren”. De två sista citaten beskriver kodningen till huvuddimension H. Att ” brukar ha ett personligt möte” medförde kategorisering ”Lite förarbete”. Att träffa både beställaren och gruppen minst en gång, samt använda sig av intervjuer och/eller test som i det sista citatet medförde kategorisering ”Mycket förarbete”.

”När jag ska arbeta med en ny kund tycker jag att det är viktigt att både prata med beställaren och gruppen jag ska arbeta med. Detta p.g.a. att de kan sitta inne på så olika typer av information av värde”.

”Jag försöker att ta reda på så mycket som möjligt om gruppen genom att prata med beställaren”.

”Jag brukar ha ett personligt möte med beställaren innan teambuildingen genomförs”.

”Jag träffar vanligen både beställaren och gruppen ett par gånger innan teambuildingen och brukar då använda mig av intervjuer eller tester för att få fram så mycket information som möjligt”.

- Tidsspännet. Det var av intresse att ta reda på om man kunde se hur länge man generellt arbetade med en grupp. Huvuddimensionen ”tidsspännet” gav informationen att det

mest förekommande antalet dagar att arbeta tillsammans med en grupp var två till tre. Efter det skiftade spannet från en dag till att man endast arbetade långsiktigt med grupper under en obestämd tid. Att intervjupersonen arbetade med en grupp i en till två dagar medförde kategorisering ”1-2 dagar”. Att arbeta med en grupp under en längre period som i det andra citatet kategoriserades in under ”Endast långsiktigt”.

”Det vanligaste är att jag arbetar med en grupp i en till två dagar”.

”Vi arbetar endast med grupper under en längre period, många företag anställer oss på obestämd tid”.

- Specifika problemområden i grupper. En fråga i intervjuguiden handlade om att undersöka om det fanns några specifika problemområden som återkommer när människor samlas för att arbeta tillsammans i grupp. Det visade sig att flera av intervjupersonerna ansåg att de mest återkommande problemen för människor som arbetade i grupp var samhörighet och relationer till andra, samt kommunikation och feedback. I vissa fall nämnde intervjupersonerna fler än ett problem, därav förekommer än totalt 10 svar. Underkategorierna 37-39 (Bilaga C) är hämtade från litteraturen, de andra har tillkommit efter genomläsning av intervjuerna. Det första fiktiva citatet innehåller orden ”relationer” och ”feedback” vilket medförde kategorisering ”Samhörighet” och ”Kommunikation och feedback” medan citat nummer två medförde kategorisering ”Oklarhet i roller”.

”Ett vanligt förekommande problem i grupper är relationer till andra, många är även väldigt dåliga på att ge varandra feedback”.

”Många problem beror på att man inte vet vilken plats man har i gruppen, vem det är som ska göra vad”.

- Arbetade inte utefter. Efter genomförda intervjuer uppdagades att flera av intervjupersonerna nämnde ett antal punkter de inte arbetade utefter. Det visade sig att flera av intervjupersonerna inte tog emot grupper som de inte ansågs sig kunna hjälpa eller om de ansåg att de ej skulle kunna handskas med situationen. Flera av intervjupersonerna nämnde vidare att de inte arbetade med teambuilding för nöjets skull och att deras insatser skulle leda till någon slags utveckling för gruppen på ett mer seriöst och djuplodande plan. Tre av intervjupersonerna nämnde även vidare att de inte arbetade med för stora grupper eftersom de ansåg att de inte kunde leda till

någon utveckling. Eftersom det inte var en i förhand fastställd fråga, finns inte 10 svar representerade i dimensionen. I det första citatet bidrog orden ”sina egna begränsningar” och ”djupt rotade problem” till kategorisering under både ”Djupa konflikter” och ”Om man ej anser sig kunna hjälpa gruppen eller handskas med situationen”. Det andra citatet medförde kategorisering ”Teambuilding endast för nöjes skull”.

”När man arbetar med en grupp måste man veta om sina egna begränsningar som konsult, jag tar t.ex. aldrig emot en grupp om jag anser att deras problem är för djupt rotade och de behöver annan typ av hjälp”.

”Om en beställare ringer och säger att de vill hitta på något kul, t.ex. en femkamp eller något liknande med sina anställda, avböjer jag och ber dem vända sig till någon annan”.

- **Gruppkaraktäristika.** Även den här huvuddimension delades in i två separata huvuddimensioner för presentationen i cirkeldiagrammen men kommer här att läggas ihop. Dimensionen valdes därför att det återfanns mycket information i litteraturen som hänvisar till att olika aspekter av gruppkaraktäristiska kan påverka hur gruppen arbetar tillsammans. Därför var det intressant att ta reda på i vilken utsträckning de intervjuade personerna tog hänsyn till och mer specifikt vad de tog reda på för information. En sammanställning av resultatet visade att hälften av de intervjuade tog stor hänsyn till gruppkaraktäristika. Med det menas att de med lätthet räknade upp flera karaktäristika hos gruppen som var viktiga att ta hänsyn till och att de tydligt kunde klargöra vad de letade efter, samt hur de tog reda på det. Då intervjupersonerna kunde nämna flera olika karaktäristika, blev antalet svar totalt mer än 10. Vidare nämndes viss karaktäristika oftare än annan: storlek på gruppen, roller i arbetsgruppen, varaktighet och konflikter. Följande fiktiva citat indikerar att intervjupersonen enkelt radade upp flera olika karaktäristiska drag hos gruppen som var viktiga, vilket bidrog till kategoriseringen ”Stor hänsyn”. Citatet innebar även kategorisering ”Storlek”, ”Varaktighet”, ”Arbetsuppgifter”, ”Organisation” och ”Tidigare erfarenhet inom området”.

”De gruppkaraktäristiska som spelar in när man arbetar med en grupp kan t.ex. vara gruppens storlek, hur längre gruppen har eller ska arbeta tillsammans, vad de har för olika arbetsuppgifter, hur organisationens uppbyggnad ser ut och om gruppen varit på liknande utbildningar tidigare”.

- Storlek på gruppen. Ett karaktäristiskt drag hos gruppen som alla intervjupersoner nämnde att de tog hänsyn till var gruppens storlek. Det ställdes ingen specifik fråga om vilken storlek på gruppen som intervjupersonerna föredrog att arbeta men åtta personer nämnde det själva. Den mest föredragna gruppstorleken var fem till 10 personer. Efter följde större grupper på 15 till 20 personer. De olika underkategoriernas intervall bestämdes till fem personer eftersom de intervjuades specifika antal önskvärda personer skulle medföra för många underkategorier. Det första fiktiva citatet medförde kategorisering ”5-10”, medan det andra citatet medförde kategoriseringen ”Större”.

”Jag arbetar helst med max 10 personer åt gången, blir det fler personer går syftet med övningarna förlorade”.

”Desto större gruppen är desto bättre, vi arbetar ofta med grupper om 50 personer eller fler”.

- Uppföljning och utvärdering av gruppen. Huvuddimensionen valdes därför att det var intressant att redovisa hur många av de intervjuade personerna som arbetade aktivt med uppföljning efter sin teambuilding. Det visade sig att ungefär hälften alltid i stor utsträckning genomförde uppföljning och utvärdering. Stor utsträckning betydde att de kunde göra det under en längre tid efter avslutad teambuilding, att det fanns ett genomarbetat upplägg för hur det skulle fungera samt att de ställde krav om att få komma tillbaka till företaget och göra uppföljningen personligen. Hälften av de intervjuade gjorde uppföljning men i mindre utsträckning vilket betydde att de inte hade en lika genomarbetad plan som de ovanstående. I det första citatet medförde orden ”längre tidsperiod” och ”återupprepade besök” kategoriseringen ”Alltid i stor utsträckning”, medan ”brukar ringa” i det andra citatet bidrog till kategorisering ”Ibland/sällan”.

”Vi följer alltid gruppen under en längre tidsperiod efter genomförd teambuilding. Vi besöker arbetsplatsen strax efter genomförd utbildning och återigen efter en till två månader för att se om utbildningen lett till någon bestående förändring”.

”Jag brukar ringa upp beställaren och höra hur det har gått och se om de varit nöjda med våra tjänster”.

- Den egna kvalitetsförbättringen. Med anknytning till ovanstående blev det intressant att även ta reda på hur de arbetade med sin egen kvalitetsförbättring. Det visade sig att ungefär hälften av de intervjuade gjorde det mycket aktivt, vilket betydde att de hade en genomtänkt struktur för hur det skulle genomföras. Fem personer ansågs arbeta tillfredställande med egen kvalitetsförbättring, d.v.s. inte lika aktivt. Det första fiktiva citatet medförde kategorisering ”Arbetade mycket aktivt med” eftersom det fanns en uppenbar genomtänkt plan för hur man genomförde kvalitetsförbättringen. Det andra exemplet innehåller orden ”upp till var och en” vilket medför kategorisering ”Arbetade mindre aktivt med”.

”Det är viktigt för oss att utvecklas och hålla oss uppdaterade, alla anställda går kontinuerligt på kurser och efter varje utbildning har vi ett möte där vi diskuterar vad som gick bra och vad som kan göras bättre”.

”Det är upp till var och en, jag försöker läsa böcker och går på kurser ibland”.

- Bemötande av kritik. I teoridelen presenterades kritik mot teambuilding, som gjorde det intressant att även ha med en huvuddimension som täckte in hur intervjupersonerna bemötte kritik. Det visade sig att hälften av de intervjuade bemötte den genom att lägga tyngdpunkt på sin egen kompetens och ungefär hälften valde att bemöta den med utgångspunkt i definition av kritiken, d.v.s. att reda ut exakt vad kritiken handlade om. I det första citatet gav ”orsaken till kritiken” kategorisering ”Bemötte med utgångspunkt i definition av kritik” och det andra citatet innehåller orden ”teoretiska grunder” och ”nöjda kunder” vilket kategoriserades in under ”Bemötte med tryck på egen kompetens och/eller referenser”.

”Jag försöker att ta reda på orsaken till kritiken och utgå från den skeptiska personens synvinkel”.

”Jag brukar berätta om de teoretiska grunderna i teambuilding och hur vi arbetar konkret med dessa. Jag brukar även ge exempel på nöjda kunder som anlitat oss”.

- Risker med teambuilding. Huvuddimensionen ansågs relevant att ha med därför att flera av intervjupersonerna nämnde att det fanns vissa saker man borde tänka på när man arbetade med teambuilding och vissa saker man skulle vara försiktig med. Hela åtta stycken av de intervjuade ansåg att det saknades en definition av begreppet teambuilding och att företag som ej har klart för sig vad det innebär lätt kan köpa fel

sorts tjänst. Det kan även bero på en okunskap inom området. Vidare tyckte fem av de intervjuade att det även var viktigt att man inte satte igång en process man inte kunde handskas med och att det var viktigt att övningarna som genomfördes med gruppen hade en verklighetsförankring, eftersom brist på detta kunde leda till att kunskap inte erhöles. Intervjupersonerna kunde nämna mer än en risk, därav återfinns mer än 10 svar. Det första fiktiva citatet innehåller ord som ”missuppfattat begrepp” och ”definitioner” vilket medförde kategorisering ”Brist på definition av begreppet teambuilding, okunskap inom området”. Det andra citatet innehåller orden ”medveten om sociala processer” vilket medförde kategorisering ”Att inte sätta igång processer man inte kan hantera”.

”Många missnöjda kunder har missuppfattat begreppet teambuilding vilket är lätt hänt då klara definitioner om begreppet saknas”.

”Det är viktigt att man som konsult är medveten om vilka sociala processer man sätter igång i en grupp när man genomför en övning eller ber gruppen att delge varandra personliga åsikter”.

- Stramare riktlinjer. Resultatdelen är en sammanslagning av flera huvuddimensioners innehåll, d.v.s. ”Lättvindligt uttryck”, ”Stramare riktlinjer” och ”Branschförening för teambuilding”. Sammanslagningen gjordes för att huvuddimensionerna behandlade samma område och i vissa av fallen var det meningslöst att presentera resultatet i separata cirkeldiagram eftersom intervjupersonerna svarade enhetligt. På frågan om teambuilding var ett allt för lättvindligt och brett använt begrepp svarade alla 10 intervjupersoner att så var fallet, vidare sa även alla att det inte existerade någon yrkes- eller branschförening och därmed inte heller några riktlinjer eller någon yrkesetik inom branschen. Angående om det borde finnas stramare riktlinjer eller inte var kodningen inte lika enhetlig. Hälften tyckte inte att det borde finnas stramare riktlinjer, medan den andra hälften tyckte motsatsen, dock ansåg de att det kan vara svårt att genomföra. Vidare återkom i flera intervjuer att branschen ansågs vara självsanerande och att de oseriösa företagen försvinner av sig själva, samt att ett större ansvar och kompetens hos beställaren/kunder var önskvärd. Det första citatet med orden ”betyda lite för många olika saker” medförde kategorisering ”Ja, ordet är för brett”. Efter detta följer ett citat med ord som ”önskvärt” och ”svårt” vilket medförde kategorisering ”Ja, bör finnas men svårt att genomföra”. Citat nummer tre innehåller

”inte bestämma över ord” och ”självsanerande” vilket medförde kategorisering ”Nej, vem som helst ska få kalla sin verksamhet för teambuilding” och ”Självsanerande bransch, de oseriösa försvinner”. Det fjärde citatet innehåller orden ”ingen bestämd” vilket medför kategorisering ”Riktlinjer/yrkesetik saknas inom teambuilding” Avslutningsvis finns ett citat som medförde kategoriseringen ”Existerar inte”.

”Teambuilding är ett ord som idag kan betyda lite för många olika saker, vem som helst kan ju egentligen kalla sin verksamhet för teambuilding om de anser att det är det de sysslar med”.

”Det skulle vara önskvärt med några slags ramar för vad som får inkluderas i begreppet teambuilding, dock tror jag att det är svårt, vem skulle t.ex. ha auktoritet att bestämma detta”?

”Vi kan inte bestämma över ord, jag tror att branschen ändå är så pass självsanerande att de oseriösa aktörerna försvinner av sig själva”.

”Idag finns det ingen bestämd yrkesetik eller riktlinjer för vad som får kallas för teambuilding”.

”Vad jag vet existerar ingen bransch- eller yrkesförening för företag som sysslar med teambuilding”.

- Ökat intresse för teambuilding. Det fanns ett intresse att ta reda på om de intervjuade ansåg att intresset för teambuilding hade ökat under de senaste åren. Det visade sig att sju intervjupersoner ansåg att intresset inte hade ökat, utan att efterfrågan har varit kontinuerlig. Det inledande fiktiva citatet innehåller ordet ”kontinuerligt” vilket medförde kategorisering ”Nej (kontinuerligt)”. Efterföljande citat innehåller orden ”vissa områden” vilket medförde kategorisering ”Delad mening”.

”Jag ser ingen ökning utan tycker att efterfrågan på teambuilding har varit kontinuerlig”.

”Intresset verkar ha ökat inom vissa områden, t.ex. när det gäller ledarskapsutveckling. Jag kan dock inte direkt säga att det varit någon ökning när det gäller teambuilding”.

- Framtiden. Även det här är en sammanslagen presentation av resultatet från två huvuddimensioner. Den ena dimensionen berörde hur de intervjuade såg på det framtida behovet av teambuilding. Sju av de intervjuade ansåg att behovet kommer att fortsätta att vara konstant. Den andra dimensionen berörde hur behovet kommer att förändras. Där kunde flest intervjuvar koda till att branschen troligen kommer att

förändras p.g.a. yttre krav. Ett par personer nämnde även att de trodde att definitionen av teambuilding kommer att förändras. I ett fall hade inte intervjupersonen någon åsikt om framtiden, därav finns endast nio svar. De två första fiktiva citaten är exempel på hur behovet av teambuilding i framtiden kommer att förändras. Citat nummer ett innehåller ordet ”öka” vilket medför kategorisering ”Ser ett större behov”. Det andra indikerar motsatsen, ”Ser ett mindre behov”. Det sista citatet exemplifierar hur behovet kommer att förändras och innehåller orden ”kontinuerligt”, ”definitionen” och ”bytas ut” vilket bidrog till kategorisering ”Kontinuerligt behov” och ”Förändring av uttrycket/definitionen kommer att ske”.

”Behovet kommer att öka genom att företagen väljer att satsa mer och mer pengar på sitt humankapital”.

”Behovet kommer att minska p.g.a. att vi går mot en mer individualistisk arbetsmarknad”.

”Jag tror att behovet kommer att fortsätta att vara kontinuerligt men att definitionen, d.v.s. ordet teambuilding kommer att bytas ut. De lite mer seriösa aktörerna på marknaden kanske väljer att använda sig av andra uttryck när ordet teambuilding känns allt för befläckt”.

DISKUSSION

Resultatdiskussion

Ett antagande som gjordes innan uppsatsen började skrivas var att det finns många sätt att utöva teambuilding på och att tillvägagångssätten mellan de olika företagen således skulle skilja sig åt. Det finns inga klara riktlinjer för hur teambuilding ska bedrivas, därför är det svårt att uttala sig om vad som är rätt och fel. Man kan dock tänka sig att det bör finnas någon slags genomtänkt struktur för hur man förenar teori och praktik, för att teambuilding ska vara effektiv.

Bristen på definitioner är ett problem i teambuilding, då det kan leda till felaktiga förväntningar, både från kundens och från företagets sida. Vissa företag undviker medvetet att använda ordet teambuilding eftersom det anses missbrukat, medan andra fortsätter att använda det i brist på annat. Andra menar att det inte går att äga rätten till ett ord men att det faktum att teambuilding kan betyda allt ifrån en timmes chokladprovning till en kontinuerlig process som sträcker sig över flera år, kan ses som något förvirrande. Samtliga

intervjupersoner håller med om att teambuilding är ett lättvindligt uttryck och merparten nämnde i intervjuerna att brist på definition av begrepp och okunskap inom området är något som kan bidra till negativa effekter. Som beskrevs i inledningen finns det mycket kritik publicerad om teambuilding och många företag väljer att bemöta kritiken med utgångspunkt i definitioner, d.v.s. att reda ut exakt vad kritiken handlar om. Många anser att bristen på definitioner utgör en viktig anledning till att missförstånd och negativa inställningar uppkommer. Andra sätt att bemöta kritik på är att lägga tonvikten på den egna kompetensen och referenser.

Vem som har ansvaret för att klargöra definitionerna går att diskutera. Dels vore det önskvärt med en större kunskap hos kunderna om precis vad det är de vill ha och vilka exakta mål som de önskar att uppnå, dels borde teambuildingföretagen vara ännu tydligare i vad det är för typ av tjänster som de faktiskt erbjuder, så att det blir lättare för konsulter och kunder att träffa rätt. Det är inte enbart definitionen av ordet teambuilding som är otydligt i sammanhanget. Även vad som ryms inom termerna grupp och team utgör ett mycket brett spektrum vilket ytterligare kan bidra till oklarheter inom området. Även här kan man tjäna på att klargöra begreppen, så att både kunden och konsulten är medvetna om att man talar om samma saker. I ett par intervjuer lades stor tyngdpunkt vid definition av vad t.ex. ett team är, medan andra ansåg att kundens definition vara den rätta, eller inte reflekterar särskilt mycket över det. Vi tycker att det finns en skillnad mellan begreppet ”grupp” och ”team” som med fördel kan definieras. En grupp kan förekomma i stort sett var som helst medan team huvudsakligen förekommer på arbetsplatser, där man arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål. Vidare anser vi att definitionen av en formell grupp passar in på definitionen av ett team. I uppsatsen används båda begreppen, där de på respektive sätt anses vara mest lämpade.

Efter avslutade intervjuer påträffades inga allmängiltiga mönster i utövandet av teambuilding. Dock ställde sig inga konsulter främmande till de huvudmodeller som vi nämnde, d.v.s. att man arbetar med teambuilding utifrån målsättning, problemlösning, interpersonella relationer och tydliggörande av roller. Det är emellertid vanligt att man inte vill göra kategoriseringar av de olika modellerna utan att man arbetar med team utifrån ett helhetsperspektiv. De fyra modellerna som nämndes i bakgrunden anses därför väl täcka in de olika sätt man kan arbeta med teambuilding på eftersom det inte uppkom något annat stort område i intervjuerna som inte kunde täckas in av dem.

Företag som önskar använda sig av teambuilding borde vara noggranna med att först göra en ordentlig analys av teamet. Om det finns en djupgående konflikt i teamet bör man vara medveten om att teambuilding kanske kan göra mer skada än nytta. Därför har ledaren ett stort ansvar där hög självinsikt är att önska, inte minst då det i intervjuerna framkommit att grunden till många problem och konflikter beror på bristande ledarskap. Där finns en risk för problem, då det vanligtvis är ledaren som beslutar huruvida teambuilding ska utföras och som ofta är den första kontakten med den konsult som ska utföra teambuildingen. Vissa av intervjupersonerna använder endast information från beställaren i förarbetet, vilket kan anses som bristfälligt då teamet kan sitta inne med mycket information om sin egen situation som då försummas. Man kan tänka sig att intervjuer med både beställaren och teamet är att föredra, att kontakt bör tas vid mer än ett tillfälle samt att de enskilda teammedlemmarna garanteras anonymitet så att de inte avstår från att säga sin åsikt i rädsla för att i efterhand råka ut för påföljder. Ett väl genomfört förarbete med flera angreppssätt kan öka trovärdigheten och sannolikheten för att teambuildingen ska leda till ett önskvärt resultat, samt minska risken för negativa påföljder i betydande utsträckning. Innan ett företag påbörjar en teambuilding, bör gemensamma visioner och riktlinjer fastställas, för att säkerställa att alla inblandade arbetar mot samma mål. Inte minst borde bedömningen göras om teambuilding är något som överhuvudtaget är lämpligt att genomföra. Hur mycket förarbete som görs innan emottagandet av en grupp skiljer sig åt, flertalet av intervjupersonerna genomför mycket förarbete, d.v.s. mer än en träff och använder sig av flera angreppssätt, medan andra inte lägger ner lika mycket energi på den här delen. Eftersom insamlandet av information till diagnostisering utgör en viktig del av teambuildingarbetet, är det första sättet att föredra.

I intervjuerna framkom en rad situationer som intervjupersonerna inte arbetade med, där det vanligaste är att låta bli att ta sig an grupper om man inte anser sig kunna hjälpa dem eller inte kan handskas med situationen av olika anledningar. Det är även relativt vanligt att inte ta sig an grupper som anses ha djupa konflikter. Vissa nämner vidare att de inte utför teambuilding endast för nöjes skull, utan att det ska finnas ett mer djupgående motiv bakom och att man vill att resultatet ska leda till en förändring. Om konsulten bara är ute efter att sälja finns risken att företagen lägger pengar på något som inte behövs, vilket i bästa fall leder till att de endast förlorar pengar och i värsta fall till djupa och kanske långvariga skador på teamet. Många nämner vikten av att inte sätta igång processer som man inte kan hantera. Det anses även viktigt att övningarna som utförs är verklighetsförankrade, eftersom det annars är lätt hänt att ingen kunskap erhålls, en åsikt som även återfinns i litteraturen och som utgör en av

tyngdpunkterna hos intervjupersonerna. Vidare är både litteraturen och de intervjuade ense om uppfattningen att teambuilding ej ska genomföras på arbetsplatsen. Kriteriet att övningarna ska vara verklighetsförankrade och att teambuilding ej ska genomföras på arbetsplatsen kan kanske i vissa fall vara svåra att kombinera. Vi gör bedömningen att alla konsulter som vi träffade är måna om att teambuilding ska leda till en faktisk förbättring.

Det verkar som om branschen i viss mån påverkas av konjunkturen, att företag väljer att satsa pengar på sina anställda och på teambuilding när det redan går bra och när man har pengar över. Egentligen skulle det kanske vara tvärtom, när det inte går så bra borde behovet vara större. Det är även i linje med litteraturen då ”riktig” teambuilding är något som kostar mycket pengar, vilket framförallt små företag kanske inte anser sig ha råd med, och då väljer ett billigare alternativ och förväntar sig att det ska ge samma effekt. Vidare nämner flera intervjupersoner att de tror att det är en självsanerande bransch och att de oseriösa aktörerna efterhand kommer att försvinna, vilket kan ses som ett argument för att stramare riktlinjer för vem som får kallas sin verksamhet för teambuilding inte anses nödvändiga. Andra tycker tvärtom, att det borde finnas stramare riktlinjer men att det är svårt att genomföra. Även om de oseriösa aktörerna med tiden försvinner kan de under tiden hinna med att orsaka långtgående negativa konsekvenser, både gällande teamet i stort och för de enskilda individerna. Negativa konsekvenser kan ta tid att ”städa upp”, vilket kan leda till att hela branschen får dåligt rykte och att företag drar sig för att använda teambuilding. Det är emellertid ingen självklarhet att en teambuilding är bra och ger resultat bara för att den är dyr. Vi tror att det är nödvändigt att konsulter besitter en hög grad av självinsikt för att resultatet ska bli gynnsamt, att man inser sina begränsningar och sätter stopp när man börjar ge sig ut på hal is. Kanske är det bra att som konsult nischar sig mer och vara tydlig med exakt vad det är man erbjuder och inte erbjuder. Endast en av intervjupersonerna sa att deras verksamhet tar emot ”allt”. Hur man ser på sin egen roll som konsult skiljer sig också åt. Vissa lägger tyngdpunkten på att gruppen själv vet bäst, att gruppen är självmedveten och ska vara självdiagnostiserande under processen, att konsultens roll snarare är en katalysator och att man har gjort sitt jobb bäst om man har gjort så lite som möjligt. Det ligger i linje med litteraturen, som nämner att risken finns att konsulter tar en alltför styrande roll och skapar en fortlöpande relation med gruppen.

I intervjuerna undersökte vi om de intervjuade hade upptäckt några upprepade problem som grupper ofta brottades med. Det visade sig att många av de intervjuade poängterade att

samhörighet mellan medlemmarna i gruppen, d.v.s. att relationer till andra ofta är ett återkommande problem som behöver arbetas med. Flera nämnde även att grupper ofta är dåliga på att ha en bra, rak och öppen kommunikation, samt att ge varandra kontinuerlig feedback. Vi ser det som positivt att just de här problemområdena uppmärksammats av de intervjuade eftersom det även är något som tas upp i litteraturen som viktiga byggstenar för att få ett team att arbeta effektivt. Samtidigt är det lite oroväckande att just de två problemområden är ständigt återkommande i team, eftersom det tyder på att det troligen finns många team som inte fungerar väl.

Ett ytterligare antagande vi gjorde var att man kan tänka sig att en grupp kan behöva väldigt olika typer av hjälp och träning beroende på var i utvecklingsprocessen de befinner sig. Det antas i flera teorier att grupper genomgår vissa faser som ser tämligen olika ut och att en grupp som t.ex. befinner sig i en konfliktfas behöver andra typer av åtgärder än en grupp i tillhörarfaser. Under intervjun ställdes frågan om de intervjuade på något sätt använde sig av eller tog hänsyn till någon grupputvecklingsteori i sitt sätt att arbeta. Det visade sig att hälften av de intervjuade använder sig aktivt av någon av teorierna i sitt sätt att arbeta, medan ungefär hälften arbetar endast lite utefter dem. Enligt flera av de teorier som behandlar grupper utvecklingsprocesser poängteras det att alla grupper behöver tackla vissa givna frågor och att det finns en bakomliggande logik i att det sker i en viss ordning. Det finns vidare forskning som även den stödjer att grupper förflyttar sig genom flera sekventiella stadier eller faser och att de är relativt lagbundna. Stadierna eller faserna innehåller enligt flera forskare tveklöst dominerande problem som även går att identifiera i de flesta av modellerna. Av ovan nämnda anledningar anser vi, att det verkar svårt att arbeta med en grupp utan att ta hänsyn till att grupper genomgår olika utvecklingsfaser och att det är något man borde beakta.

Många av de intervjuade nämnde att de arbetade med gruppens utvecklingsprocess som en byggsten i sitt arbete. En modell som många hämtar inspiration från oftare än andra är Schutz FIRO-modell. Många av de intervjuade gav oss förklaringen att modellen är lättbegriplig och tacksam att förklara för de som inte är speciellt insatta inom området. Vidare nämndes det även att det är en allmänt känd och accepterad modell vilket säkert medför att den används i stor utsträckning. FIRO-modellen liknar till stor del den modell som Wendelheim använder som övergripande och sammanfattande modell för hur alla de andra grupputvecklingsmodellerna är utformade. Hans slutsats och framtagna modell är baserad på gedigna studier av den mängd grupputvecklingsmodeller som finns, vilket ger ytterligare stöd

för att FIRO-modellen anses högst användbar. I övrigt var det ingen av de intervjuade som tog upp någon liknande indelning som den Wendelheim gör, att man kan särskilja mellan linjära, cykliska eller icke-sekventiella modeller.

Vikten av erfarenhet är något som poängteras ofta, att det krävs flera års erfarenhet för att man ska kunna avläsa en grupp. Det blir särskilt tydligt då det i princip saknas konkreta diagnostiseringsmetoder för att ta reda på var gruppen befinner sig i utvecklingsprocessen, de flesta konsulterna förlitar sig på sin erfarenhet eller "känsla". I vissa fall kan det säkert vara framgångsrikt men det går ju att diskutera validiteten i tillvägagångssättet. Att enbart förlita sig på magkänsla ger en subjektivitet i bedömningen, som inte alltid kan vara tillförlitlig då det kan förekomma mer eller mindre oseriösa aktörer på marknaden. Det är svårt att undgå ett subjektivt och personligt färgat omdöme, vem som helst kan förlita sig på sin magkänsla, även de som tror sig vara kunniga men i verkligheten gör många felbedömningar. Det gör att det kan vara svårt som kund att göra en kvalitetsgranskning av företagen, kanske det vore bra att använda och utveckla fler konkreta diagnostiseringstekniker.

Hur mycket information som tas fram om en grupp är olika mellan olika konsulter. Enligt vår bedömning tar hälften av intervjupersonerna stor hänsyn till olika gruppkaraktäristika, medan hälften inte anses ta det i beaktande i lika stor utsträckning. Eftersom en av tyngdpunkterna för intervjupersonerna handlar om vikten av situationsanpassning, kan man anta att det är viktigt att ta reda på så mycket som möjligt om gruppen, för att anpassningen ska bli framgångsrik. Den enda faktorn som samtliga företag enligt egen utsago beaktar är gruppstorlek. Åsikterna om hur stor gruppen bör vara går brett isär, de flesta var trots det tämligen bestämda i sin uppfattning om vilken storlek som var mest lämplig. Fördelningen är jämn mellan dem som föredrar att arbeta med grupper på fem till 10 personer och de som helst tar emot grupper på 10-20 personer, eller större. De studier och den litteratur som vi har tagit del av föreslår att man bör använda sig av relativt små grupper om man vill nå resultat, eftersom effekten av teambuilding minskar med tilltagande gruppstorlek. Exakt hur stor gruppen bör vara är fortfarande inte löst men resultaten tyder på att många väljer att satsa på för stora grupper, dock ska det framhållas att tre av företagen i intervjuerna nämner att de inte tar emot grupper som de anser vara för stora. Klart är att man bör anpassa teambuildingen på många sätt gällande hur stor grupp man har att göra med. Särskilt tydlig är skillnaden i kommunikationsmönster. Man kan tänka sig att man i en stor grupp bör arbeta mer med

samordning av resurser och övningar som motverkar motivationsförluster, bl.a. för att öka känslan av delaktighet då detta är svårare i en stor grupp

Den faktor som läggs mest tyngdpunkt vid i litteraturen är rollförtydligande, det verkar vara den faktor som leder till störst förbättring i arbetsprestationer, samtidigt som man undviker många problem och konflikter när man satsar på rollförtydligande åtgärder. I intervjuerna framkom att de flesta företag sysslar med rollförtydligande åtgärder i någon utsträckning, i vissa fall som tyngdpunkt. Det finns dock en del kritik mot klassificering av roller, inte minst kritik av Belbins sätt att kategorisera som flera intervjupersoner instämmer i. Vissa ogillar starkt att överhuvudtaget klassificera människor på olika sätt. Vidare visar resultatet från intervjuerna att Belbin utgör den vanligast förekommande teoretiska utgångspunkten. Det tyder på att Belbin i verkligheten är en stor inspirationskälla för konsulter, trots att modellen i verkligheten är ganska omstridd. Oavsett vilket tillvägagångssätt som väljs finns det fördelar av rollförtydligande åtgärder att hämta, som ökad förståelse för andra i teamet och ökad förståelse för den egna rollen och uppgiften. Därför är rollförtydligande något som kanske bör arbetas utefter i större utsträckning, åtminstone i vissa verksamheter. Man kan tänka sig att det i stora grupper kan vara extra gynnsamt att arbeta med rolldefinitioner eftersom det motverkar anonymitet och att det kan vara bra för medlemmarnas tillfredsställelse att lära känna sin föredragna roll – och vad man tillför gruppen.

Ett par av intervjupersonerna nämnde att de tar hänsyn till mångfald gällande kunskap, färdigheter och personlighet i gruppen, men inte majoriteten. Dock framkom det inte i någon intervju att man tar hänsyn till kulturella skillnader i arbetet med teamet. Det blir allt vanligare med etnisk mångfald i team, där medlemmar kommer från skilda kulturella bakgrunder vilket kan leda till ökade problem inte minst i de tidiga faserna, om inte skillnaderna lyfts fram och tas hänsyn till. Någon var medveten om att det kan leda till missförstånd och att man önskar arbeta med det i högre grad. Dock verkar ingen arbeta med det i någon större utsträckning, kanske för att man inte vet hur man ska gå tillväga. Finns det olikheter mellan gruppmedlemmar kan det leda till sämre sammanhållning i gruppen. Därför kan man tänka sig att övningar med syfte att stärka sammanhållningen kan vara värda att testa i ökad utsträckning. Även gällande mångfald kan rollförtydligande åtgärder vara till hjälp, då det optimala är en sammansättning där alla starka kompetenser finns närvarande och är jämnt fördelade. Är så inte fallet, kan man arbeta med att utveckla vissa kompetenser och kanske

strukturera om vissa team där sammansättningen inte verkar vara gjord på ett tillräckligt genomtänkt sätt.

En annan faktor som togs upp i inledningen var gränser, både psykologiska, fysiska och tidsmässiga. Gränser var inget som intervjupersonerna nämnde i större utsträckning. Gällande tidsgränser, kan man tänka sig att team som arbetar tillsammans kortsiktigt respektive på obestämd tid (d.v.s. om de kan ses som besättningar, projektgrupper eller team), kan behöva olika typ av teambuildingåtgärder. I ett team är interpersonella relationer och mjuka verktyg viktiga, som man således bör ägna tid och energi åt att förbättra, medan det inte är lika viktigt i besättningar eller projektgrupper, där man kan tänka sig att större fokus bör läggas på problemlösning och målsättning.

Även i de fall där hänsynstagande till olika gruppkaraktäristika anses hög, finns det flera faktorer som verkar förbises i relativt stor utsträckning. I intervjun diskuterades inte varje faktor för sig, utan intervjupersonen fick chansen att ta upp de områden som ansågs viktigast. Bortsett från storlek är det stor spridning angående vilka områden som togs upp. Varaktighet och konflikter var efter storlek det mest förekommande karaktäristiska draget som intervjupersonerna nämnde. Med varaktighet menas hur länge teamet arbetat eller skulle arbeta tillsammans. Det intressanta med det här är att varaktighet inte är något som tas upp i litteraturen.

En intressant synpunkt är ett stycke i "Varför inte teambuilding", där en författare tar upp att teambuildingföretagen måste lämna de gamla koncepten eftersom de inte längre är i linje med företagets klientel. Den nuvarande generationen är mer individualistisk. Vidare menar författaren att effektiv teambuilding bygger på individuell utveckling och att känslan av att vara i ett team kommer som en sidoeffekt. Det är även något som poängterades av de intervjuade som en tyngdpunkt i deras arbetssätt, där de nämnde att de arbetar mer utifrån en individnivån än från en teamnivån. De betonar att personlig utveckling och rollförtydligande är en viktig start i processen för att genomföra en lyckad teambuilding. Vi har dock även stött på litteratur som är inne på samma spår men som hänvisar till motsatsen att det främsta redskapet för utveckling av individen är ett effektivt team. Emellertid kan man säga att de är överens om att teambuilding kan leda till något positivt men att de har skilda utgångspunkter, antingen att det är individen som hjälper teamet eller att det är teamet som hjälper individen. Det är inte bara litteraturen som har delade meningar, även de intervjuade har olika

utgångspunkter. Vissa tror, som nämnt ovan, mer på att arbeta ur ett individperspektiv istället för ur ett teamperspektiv, medan lika många av de intervjuade istället anser att man bör fokusera på organisationen som helhet och inte på individerna. Det är svårt att här komma fram till någon slags slutsats, det är kanske inte heller något man behöver göra eftersom forskningsresultat från flera olika länder visar på att fördelarna med att arbeta i team både gäller individuella och organisatoriska aspekter. Man bör dock inte bortse från att ett team består av olika individer, som kan ha skilda behov och kan reagera på olika sätt även om de utsätts för samma stimuli.

De flesta av intervjupersonerna nämnde att de arbetar med en grupp i två till tre dagar, medan andra arbetar mer långsiktigt, snarare månader eller år. Ett par arbetar kortare än så, endast en till två dagar. Vilket som är att föredra är inte lätt att fastställa, eftersom mycket inom teambuilding handlar om att situationsanpassa, de flesta forskningsresultat vi har stött på anser att teambuilding bör ses som en kontinuerlig process, att det krävs tid för att förändringar ska kunna ske. Något som däremot är mer fastställt är vikten av tillräcklig uppföljning, både för kunderna och för konsulternas skull. De företag som intervjuades använde alla en form av uppföljning men på olika sätt och i varierande grad. I vissa fall är det en stor och viktig del av verksamheten som alltid utförs på ett systematiskt sätt och i vissa fall arbetar man inte med det lika aktivt. Vi gör bedömningen att ungefär hälften av intervjupersonerna alltid arbetar aktivt med uppföljning och utvärdering i stor utsträckning och resten i mindre utsträckning, vilket kan tyda på att det inom vissa områden fortfarande finns en del att utveckla eftersom alla parter har nytta av att veta huruvida teambuildingen har lett till något resultat eller inte. Ett problem med uppföljning och utvärdering är att det är svårt att veta vad man ska mäta eller studera och att effekterna dessutom kan komma först efter ganska lång tid. Vad det är man egentligen ska mäta är inte fastställt, det finns flera möjliga faktorer. En del försöker mäta det i ekonomiska termer, andra i mer ”mjuka” faktorer som arbetsmiljö och välbefinnande. Att ta till sig feedback från kunderna är ett sätt att arbeta med den egna kvalitetsförbättringen, hur intervjupersonerna själva arbetar med den egna kvalitetsförbättringen skiljer sig annars åt. Många som arbetar inom området verkar ha ett genuint intresse för ny forskning och att hela tiden hålla sig uppdaterade genom en genomtänkt struktur och är av åsikten att det är en självklarhet, något som kunden betalar för. Andra arbetar mer sporadiskt med kvalitetsförbättring, går enstaka kurser och ”hänger med”. Vi delar åsikten att man aldrig blir fullbordad som konsult inom den här branschen, det finns

alltid mer lärande att hämta eftersom utvecklingen inte avstannat och att det är något som man borde arbeta aktivt med.

Det är enligt vår undersökning vanligare med egna test och övningar inom teambuilding än att använda sig av certifierade test. Många använder sig dock av en kombination av båda.

Användningen av certifierade test kan ses som en slags kvalitetsvärdering, eftersom att vara certifierad användare av ett test visar att personen besitter en viss kunskap och utbildning inom testanvändning, samt om hur man ska använda instrumentet. Det är dock ingen garanti för att en konsult är bättre lämpad än en icke-certifierad. Flera intervjupersoner nämner att de har varit certifierade men inte uppdaterar dem eftersom det är mycket dyrt och att de anser sig kunna arbeta lika bra utan. Andra ser certifieringar som en självklarhet och ett tecken på att verksamheten håller hög kvalitet.

De avslutande frågorna i intervjun berörde huruvida de intervjuade ansåg att de märkt ett ökat intresse för teambuilding under de senaste åren. Valet av den här frågan baserades på att flertalet kritiska artiklar och litteraturen tog upp att intresset för teambuilding har ökat under de senaste åren. Det visade sig dock att nästan alla av de intervjuade inte hade märkt någon ökning utan ansåg att efterfrågan varit oförändrad, vilket kan förklaras av att flera av artiklarna behandlar den amerikanska arbetsmarknaden och att användningen av teambuilding kanske har ökat där under de senaste åren.

Metoddiskussion

Efter avslutad process är vi av uppfattningen att valet att göra en kvalitativ rapport baserad på intervjuer har gett oss den mest relevanta informationen för att möjliggöra en jämförelse mellan litteraturens teorier och praktikernas sätt att arbeta. Om man går vidare in på intervjuerna togs det hänsyn till de kvalitetskriterier som nämns i Kvale (1997) vid genomförandet av dem, samt vid utformningen av intervjuguiden. I Kvale (1997) betonas det att intervjuguiden ska ge forskaren spontana, rika, specifika och relevanta svar från den intervjuade. Hänsyn till kriterierna togs genom att under intervjuens gång efterstäva svar från de intervjuade som innehöll de i förväg uppsatta nyckelorden för varje fråga. De olika intervjupersonerna har dock i varierande grad givit koncisa svar och varierat i avseendet att på ett sammanhängande sätt hålla sig till ämnet. Detta i kombination med risken för individuella tolkningar av frågorna, från den intervjuades sida, kan ha påverka validiteten. Vi anser dock

att risken har minimerats genom nyckelorden som svaren skulle innehålla och att vi ej gått vidare till nästa fråga i intervjuguiden om inte den intervjuade lämnat eftersökt information. Intervjupersonen fick dock alltid först svara spontant på frågan för att ge oss så rika svar som möjligt och efter detta gjordes ett försök att sedan leda in den intervjuade på det "rätta" spåret. Till detta kan man dock ställa sig kritisk eftersom det i vissa fall var nödvändigt att ställa ledande frågor, om den intervjuade hade missuppfattat frågan. Kvale (1997) nämner vidare att man ska efterstäva korta intervjufrågor och långa intervjusvar, vilket har uppnåtts eftersom frågorna var relativt öppna och ofta genererade spontana och långa svar. Det faktum att två olika intervjuare användes kan ha påverkat interbedömarreliabiliteten men då alla frågor har varit fastställda i förväg, anses det här ha liten betydelse för resultatet. När det gäller användandet av en pilotintervju kunde den första intervjun ha använts till det ändamålet om intervjuguiden hade behövt ändras. Så blev ej fallet, eftersom intervjuerna inte behövdes redigeras i efterhand.

För att minimera subjektiviteten i analysen av intervjumaterialet var båda intervjuerna delaktiga i processen. Intervjuerna tolkades först enskilt och därefter gemensamt, där eventuella tolkningsskillnader diskuterades, vilket ger en mer tillförlitlig bild av materialet. När resultatdelen sedan skulle sammanställas användes en förutbestämd mall med ett antal huvuddimensioner med tillhörande underkategorier. Intervjusammanställningarna lästes var och en för sig och kodades i sin helhet in under bäst lämpade underkategorier. Här var båda återigen delaktiga för att inte missa något och för att förhindra att det bara var den enas tolkning som representerades.

Nedan nämns några faktorer som kunnat påverka resultatet som ej har kunnat förutspås men som har kontrollerats för i efterhand. Eftersom intervjuerna inte transkriberades ord för ord fanns det en risk att all information från intervjupersonerna inte täcktes in. Dock är vi av uppfattningen att vi skyddade oss mot detta genom att sammanställa intervjuerna tätt efter att intervjuerna genomförts, samt att sammanställningen alltid gjordes av båda och att oklarheter kontrollerades genom att återgå till inspelningarna. Dessutom fanns en mall för hur intervjuerna skulle sammanställas för att det skulle genomföras likadant vid varje tillfälle. Vid kodningen av intervjuerna fanns det en risk att våra tolkningar av de intervjuades svar ej stämt överrens med vad intervjupersonen sade. Eftersom vi använde oss av en kvantifieringsteknik blev det nödvändigt att omtolka några av de intervjuades svar för att de skulle passa in på någon av underkategorierna. I det fall där osäkerhet har förelegat har vi rådfrågat den andre

och på så sätt skyddat oss mot feltolkningar. Det kan även ha förekommit fel när kvantifieringen skulle översättas till cirkeldiagram, p.g.a. slarv. För att undvika fel har kvantifieringens översättning till cirkeldiagram kontrollerats av båda, för att öka säkerheten att inget har översatts fel.

Avslutningsvis har förväntningarna på hur resultatet skulle komma till praktiskt användning blivit bemötta genom att alla intervjupersonerna har kommenterat att de gärna vill ta del av det och att det ska bli spännande att se resultatet. Vidare nämnde alla intervjupersoner att de tycker att ordet teambuilding är ett luddigt begrepp och att definitionen är allt för otydlig, både för folk inom branschen och för kunder. I och med de här uttalandena hoppas vi att rapportens resultat ska skapa större klarhet i vad begreppet kan innebära.

Slutsatser och fortsatt forskning

Efter avslutad diskussion är vi av uppfattningen att det finns många seriösa konsulter inom branschen men att det även finns förbättringar att göra för branschen som helhet. Teambuilding är ett begrepp som kan betyda många olika saker och bedrivs på många olika sätt vilket blev tydligt då det inte påträffades några allmängiltiga mönster i utövandet. Däremot var flera av konsulternas verksamheter byggda på ungefär samma grundtanke och flera av dem hade samma inspirationskällor. I de flesta fall utgjorde teoretiska bakgrunder en stor del i det praktiska utformandet av teambuildingen, men sammansättningen skiljde sig åt och var ofta en kombination av certifieringar och egenkomponerade övningar. Många konsulter förlitar sig på sin erfarenhet som utgångspunkt för att man gör ett bra arbete med korrekta bedömningar, vilket medför en stor subjektivitet och att det är svårt att på ett objektivt sätt kontrollera kvaliteten på teambuildingen. Dessutom kan man fråga sig hur man ska gå tillväga som nyutbildad konsult. Alla konsulter var av uppfattningen att de ville se resultat i sitt arbete, dock är det fortfarande inte fastställt vad det egentligen är man ska mäta för att kunna fastställa huruvida och i vilket avseende teambuildingen varit effektiv eller inte.

Något som framkom i flertalet av intervjuer var att teambuilding är ett ganska oklart begrepp som används tämligen lättvindligt. Det behöver inte bero på en okunskap inom området, utan snarare på att teambuilding är ett brett begrepp som kan ges många tolkningar. Eftersom det inte finns några yrkesetiska principer eller riktlinjer inom området öppnar detta ytterligare upp för möjligheten till många tolkningar. Vi är av uppfattningen att det skulle vara bra om vissa

ramar för vad man får kalla för teambuilding skulle fastställas. Framförallt för att klargöra för kunder vilken typ av teambuilding det handlar om; om det är teambuilding som bygger på en pedagogisk grund med utgångspunkt i teorier eller om det handlar mer om teambuilding med grundtanken att gruppen ska få en rolig upplevelse. Idag verkar det som om att konsulten i samråd med kunden själva bakar in i begreppet vad de anser vara ett relevant innehåll. Det svåra med att få ordning på begreppet är att bestämma vem eller vilka som ska fastställa ramarna. Skapandet av en bransch- eller yrkesförening skulle kunna vara ett steg i processen och skulle efter fastställandet av riktlinjer även kunna bidra till en klarare definition av begreppet.

Som vi redan nämnt använder sig inte alla konsulter av certifierade tester, utan det är vanligare att utforma egna test och övningar. Användningen av egenkomponerade test kan vara motiverat om testen är valida och reliabla men vi anar att det finns många testanvändare inom branschen som inte besitter relevant kompetens för att utforma test. Det skulle kunna vara en uppgift för en yrkes- eller branschförening att klargöra i vilken utsträckning användningen av icke certifierade test ska förekomma. Detta skulle inte innebära att konsulter inte fick använda sig av egenkomponerade test, utan snarare ses som att om det finns en önskan att använda sig av egna test så ska de först kvalitetssäkras av yrkes- eller branschföreningen för att öka tryggheten för kunden. Det skulle på så sätt även medföra att risken att köpa grisen i säcken skulle minimeras. Med ett högre krav på kvalitet från konsulternas sida skulle det kunna undvikas i större utsträckning. Vissa av de intervjuade anser att den tillfälliga lösningen på sådana problem är att kunder och beställare själva blir mer medvetna om vilken teambuilding det är som önskas. Vi kan hålla med om att det är en bra provisorisk lösning men att branschen själv måste göra vissa anpassningar för att matcha kundernas krav. Återigen ses ett införande av en yrkes- eller branschförening som en möjlig lösning på problemet.

När det gäller förslag på vidare forskning anser vi att det allmänt bör forskas mer inom området för att fastställa vilka egentliga signifikanta effekter teambuilding leder till. De forskningsrapporter och den litteratur vi har tagit del av har bl.a. lyft fram det svåra i att renodla teambuilding från andra faktorer som också kan påverka gruppen. Det är även svårt att fastställa någon signifikant effekt av teambuilding i sin helhet eftersom utförandet av det ofta handlar om en sammanflätning av flera olika metoder. Därmed blir det svårt att avgöra vilken metod som ledde till det signifikanta resultatet. Vi anar att det även borde ligga i

branschens intresse att forska mer inom området för att kunna klargöra vilka ekonomiska och även andra lönsamheter teambuilding kan leda till. En av de intervjuade var redan inne på det spåret, att i sin presentation för kunden trycka på vilka ekonomiska vinster dennes företag kunde göra i och med användningen av teambuilding men att det skulle kunna styrkas ytterligare om man har forskningsstöd för sina argument.

De avslutande frågorna i intervjun berörde hur de intervjuade såg på framtiden för teambuilding. Flertalet av de intervjuade anser att det även i fortsättningen kommer att finnas ett kontinuerligt behov av teambuilding men att branschen kan komma att förändras. Hälften av de intervjuade ansåg att så kommer att ske, framförallt p.g.a. yttre krav. Ett exempel på ett yttre krav som kan tvinga branschen till förändring är arbetsmarknadens globalisering. Team blir idag allt mer mångkulturella och antalet tvärkulturella grupper kommer troligen att fortsätta att öka i framtiden. Dock ställer man sig fortfarande frågande till hur man ska handskas med den här situationen. Det kan därför redan nu vara en fördel att börja ta det i större beaktande. Att arbeta med team bestående av medlemmar från många olika kulturer kan skapa missförstånd och konflikter. Det finns även många fördelar då tvärkulturella grupper ofta har en hög mångfald gällande bl.a. värderingar, attityder och övertygelser, vilket gynnar kreativiteten och antal perspektiv som uppkommer i diskussioner men kan även leda till ökad förståelse för olikheter och medverka till att utveckla internationella relationer. Det finns dock få teorier som behandlar de här aspekterna och man bör kanske utarbeta nya tankesätt för att kunna gå framtiden till mötes, så att man som utomstående konsult vet hur man ska handskas med medlemmarna i teamet på det mest fördelaktiga och utvecklande sättet.

REFERENSER

- Arrow, H., McGrath, J.E., & Berdahl, J.L. (2000). *Small groups as complex systems: formation, coordination, development, and adaptation*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Belbin, M. (1993). *Management teams: så skapas framgångsrika team*. Göteborg: IHM Förlag AB.
- Belbin, M. (2004). *Teamroller i praktiken*. Göteborg: IHM Förlag AB.
- Blake, R.R., Mouton, J.S., & Allen, R.L. (1994). *Teamwork!: utveckla ledarskap och samverkan som gör gruppen framgångsrik*. Lund: Studentlitteratur.
- Brannon, L., & Lefton, L. A. (2006). *Psychology* (9th ed.). Boston: Pearson's education, Inc.
- Carter, J. (2007). Stop meaningless teambuilding. *Successful meetings*, 56, 19, 21-22.
- Dyer, W.G. (1987). *Teambuilding: issues and alternatives* (2nd ed.). Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Eales-White, R. (1997). *Teambuilding – att utveckla arbetslag*. Lund: Studentlitteratur.
- Furnham, A., Steele, H., Pendleton, D., & Belbin R.M. (1993). A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory--Comment/reply. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 245.
- Gottlieb, H. (2005). *Why team building doesn't work and how you can build your team*. Hämtat 2008-03-05 från http://www.help4nonprofits.com/NP_PRSNL-TeamBuilding_Art.htm.
- Groenmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. Malmö: Liber AB.
- Gustafsson, B., Hermerén, G., & Petersson, B. (2005). *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer & exempel*. Hämtat 2008-05-21 från http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000334/god_forskningszed_3.pdf.
- Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (HSFR). (n.d.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2008-05-21 från <http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>.
- Jern, S. (1998). Den välfungerande arbetsgruppen. En genomgång av forskning och praktikerfarenheter. I K. Granström, S. Jern, J. Näslund & D. Stiwne (red.), *Grupper och gruppforskning* (FOG Samlingsvolym 1). (s. 31-110). Linköping: Skapande Vetande.
- Jerkedal, Å. (1986). *Relationsträning i svenskt arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.

- Larsen, R.P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennéer-Axelson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Levi, D. (2001). *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Lindström-Myrgård, K. (1994). *Effektiva arbetsteam: modeller, synsätt & verktyg i teambuilding*. Stockholm: Framsikt/Teamview International.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: a brief introduction*. London: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Mills, T. M. (1964). *Group transformation: an analysis of a learning group*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Myrgård, K. (2006). *Effektiva arbetsteam: synligg rande pedagogik i teambuilding och personlig utveckling*. (4. uppl.). Stockholm: Framsikt Personalutveckling AB.
- Ragneklint, R. (2004). *Effektivitet - vad  r det?: perspektiv p  effektivitet i offentlig sektor: exemplet sjukv rden*. L vestad: Akademi och Samh lle 2000 Förlag.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J.E. (1999). The effect of team building on performance. *Small group research*, 30, 309-330.
- Schutz, W. C. (1958). *FIRO: a three-dimensional theory of interpersonal behaviour*. New York: Rinehart and company, Inc.
- Starrin, B., & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap* (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Swahn, K. (2006). Konsten att f  grupper att arbeta effektivt. *Psykologtidningen*, 6, 5-7.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and organization studies*, 2 (4), 419-427.
- Wendelheim, A. (1997). *Effectiveness and process in experimental group learning: Comparing a process-directive encounter group (PEG) and a self-directive study group (SSG) approach*. Stockholm: Department of psychology Stockholm University.
- What, your team building event didn't work? (2005). Hämtat 2008-03-05 från http://www.ebl.org/team_event_did_not_work.pdf.
- Wheelan, S. A. (1993). *Group processes: a developmental perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Bilaga A: Intervjuguide

Del A: Frågor om företaget och deras teambuildingverksamhet

Befattning.....

Antal anställda.....

1. Kan du ge en kort beskrivning av företagets verksamhet?
- *typ av företag, syfte med teambuildingen, vad de vill åstadkomma.*

.....

2. Vad har du för bakgrund? (utbildningsmässig och yrkesmässig)
- *kan ge svar på varför de sysslar med teambuilding.*

.....

3. Utifrån den litteratur vi har läst kan teambuilding delas in i olika modeller; utefter målsättning, interpersonella relationer, kommunikation, problemlösning och rollförtydligande. Den kan vara upplevelsebaserad eller ej. Hur arbetar ni med teambuilding?
- *vilken sorts teambuilding det rör sig om, vilka "verktyg" de använder sig av.*

.....

4. Hur ser ert förarbete ut innan ni tar emot en grupp?
- *vilka förberedelser, hur mycket info tar de fram, tillvägagångssätt.*

.....

Del B: Frågor som berör vår teoretiska bakgrund: naturliga grupprocesser

5. Vilka tankegångar och teorier bygger ert teambuildingkoncept på? Varför just detta? Hur tillämpas det i praktiken?
- *teoretisk bakgrund till verksamheten, certifiering?*

.....

6. Har ni uppfattat några specifika problemområden som människor brottas med när de arbetar i grupper?
- *McClellands behovsteori: kontroll och makt, samhörighet och prestation och mening?*

.....

7. Ett av våra syften med uppsatsen är att undersöka huruvida teorier om naturliga grupprocesser avspeglar sig i användandet av teambuilding. Är det något ni arbetar utefter? Varför? På vilket sätt?

- de modeller vi valt att fördjupa oss i har gemensamt att de identifierar och behandlar aspekter som rör medlemskap, makt och roller men skiljer sig åt gällande tidsaspekten. Wendelheim väljer att klassificera modellerna i följande tre kategorier: progressiva (linjära, jämvikts-) modeller, cykliska eller spiralformade (livscykel, upprepande-cyklisk eller spiral) modeller, och icke-sekventiella modeller och de är dessa vi utgått ifrån i vår bakgrundsdel.

.....

Del C: Frågor med koppling till teorier om olika grupper och dess karaktäristika

8. Vilka målgrupper har ni?

- särskild nisch eller från alla branscher och stadier.

.....

9. En grupp kan se mycket olika ut. Hur mycket tar ni hänsyn till detta faktum i planerandet och utförandet av era aktiviteter?

- vi vill bl. a. se om de tar hänsyn till informella/formella grupper, utvecklingsfas, gruppstorlek, mångfald, teamroller, medlemsbehov, grupptyper, gränser, arbetsuppgifter, organisation, könsfördelning, varaktighet etc. Detta ger en chans för dem att belysa vad de tar hänsyn till, och vad de väljer att "ignorera".

.....

Del D: Övriga frågor och framtidens teambuilding

10. Har ni någon form av uppföljning och utvärdering? Både gällande kunder och de egna kvalitetsförbättringarna.

- hur de gör för att utvecklas och hänga med i tiden.

.....

11. Det har publicerats både positiv och negativ kritik inom området, och vi antar att ni ibland stöter på personer som ställer sig skeptiska till användandet av teambuilding. Hur bemöter ni den tveksamheten?

- vi vill veta hur de bemöter kritik, och vad för sorts kritik som framkommer.

.....

12. I researchen till vår uppsats hittade vi oväntat många företag i Skåne som sysslar med teambuilding, dock märkte vi snart att begreppet användes mycket lättvindligt. Vad är er uppfattning om det?

- spannet är stort, begreppet används med många olika innebörder.

.....

13. Tycker ni att det borde finnas stramare riktlinjer för vilka företag som sysslar med teambuilding, t ex i form av yrkesetiska principer? Har du någon yrkesetik som styr ditt arbete?

- i etiska regler återspeglas gemensamma värderingar och principer för yrkesutövarna, borde vem som helst kunna kalla sin verksamhet för teambuilding? Bra eller dåligt?

.....

14. Tillhör du (ni) någon yrkes- eller branschförening? Vilken?

- finns det någon? I så fall vilken?

.....

15. Har ni märkt ett ökat intresse för teambuilding under de senaste åren? (Vad tror du att det beror på?)

- vi har märkt det – stämmer det?

.....

16. Hur ser ni på framtiden för teambuilding?

- spår särskilda trender, uppgång/nedgång.

.....

Till sist:

17. Nu har vi inga fler frågor, men vi vill återigen passa på att tacka för att vi fick komma hit och tycker att det varit ett mycket intressant och givande möte. Har ni något att tillägga eller fråga om innan vi avrundar?

.....

Bilaga B: Etik, ramar och syften

Idén till uppsatsen

Grupputveckling och teambuilding är idag vanligt förekommande insatser i arbetslivet och man ser en ständigt ökande trend inom detta område, stöd för detta har återfunnits i litteratur samt i artiklar. Det vi däremot har upptäckt är att utvärderingar av teambuilding och åsikten om det, pendlar från entusiastiska rapporter till ifrågasättanden om det faktiskt leder till en positiv effekt. Det är häri vårt intresse har väckts till liv, hur en och samma sak kan uppfattas så olika.

Syftet med uppsatsen

Vårt grundsyfte med uppsatsen är att vi vill se hur väl teorier om grupprocesser avspeglas i teambuilding, att försöka sammanföra litteraturens teorier om hur grupper utvecklas, med vad man gör rent praktiskt. För att ta reda på detta tyckte vi att det vore lämpligt att besöka företag som sysslar med teambuilding och se hur ni förenar teori och praktik.

Etik

När det kommer till de etiska aspekterna vill vi först och främst kontrollera med er att vi har ert samtycke och att ni är medvetna om att intervjuerna ska användas i ett kvalitativt forskningssyfte och att delar av materialet vi får fram kommer att publiceras i vår kandidatuppsats. Självklart råder anonymitet och vi kommer varken presentera ert eller företagets namn i slutrapporteringen. Här kan det även poängteras att intervjuerna ska sammanställas och användas i analysen, vilket betyder att varje intervju inte individuellt ska presenteras. Ni får givetvis tillgång till uppsatsen och resultatet i efterhand om ni önskar. Uppsatsen kommer att publiceras efter ett godkännande från psykologiska institutionen på Xerxes (vilket är en databas för uppsatser) och återfinnas under kategorin: samhällsvetenskap. Om det skulle vara så att något ni berättar under intervjun anses vara affärshemligheter eller dylikt, som ni ej vill ska komma ut önskar vi att ni markerar detta under intervjun så att vi vet vad som inte får tas med i rapporteringen. Intervjun kommer att gå till på följande sätt att det är en av oss som ansvarar för intervjun medan den andra personen endast sitter med för att vi ska kunna göra en så bra analys av intervjun som möjligt i efterhand och även ge oss möjligheten att ställa kompletterande frågor om det skulle vara så att vi har missat något. Vi kommer att använda oss av en förskriven intervjuguide som kommer att användas vid alla intervjuer och vi kommer även att använda oss av en mp3-spelare för att spela in samtalet. Mp3-spelaren används endast i backup syfte så att vi har en möjlighet att kontrollera i efterhand att vi inte missat någon viktig information under intervjun. Vi vill också informera om att de inspelade intervjuerna kommer att raderas efter att uppsatsen är sammanställd och att ni har möjlighet att återkalla materialet om det skulle vara så att ni ångrar er och inte vill ställa upp. Är det något mer ni undrar över nu med en gång innan intervjun eller ska vi sätta igång?

Bilaga C: Meningskategorisering

Huvuddimensioner	Underkategorier
A. Hur företagen arbetade med teambuilding	1. Jobbade utifrån alla modeller (målsättning, interpersonella relationer, problemlösning, rollförtydligande) 2. Helhetsperspektiv (skiljde dem ej åt)
B. Vilka verktyg som användes	3. Certifierade tester/övningar 4. Egna test/övningar 5. Inga test
C. Tyngdpunkter i de intervjuades arbetssätt	6. Träning av individerna 7. Rollfördelning 8. Definition av begrepp 9. Mer individnivå än teamnivå 10. Gruppen självmedveten och självdiagnostiserande under processen 11. Förstå syftet med aktiviteterna (reflektion och applicerbarhet) 12. Processer 13. Situationsanpassning 14. Ledarskapet 15. Fokus på organisationen som helhet
D. Teoretiska utgångspunkter, vart de intervjuade hämtade inspiration	16. Schutz 17. Belbin 18. Jung 19. Bion 20. Kolb 21. Thylefors
E. Grupputvecklingsprocesser	22. Arbetade inte utefter 23. Arbetade lite utefter (nämnde det men ingen tyngdpunkt) 24. Arbetade mycket utefter (använde aktivt i sitt sätt att jobba)
F. Diagnostiseringsteknik för att identifiera vart gruppen befinner sig i utvecklingsprocessen	25. Erfarenhet, ”känsla”, observation 26. Intervjuer 27. Test 28. Checklista
G. Förarbete innan emottagandet av en grupp; vart inhämtades information	29. Utgick från gruppen 30. Utgick från beställaren

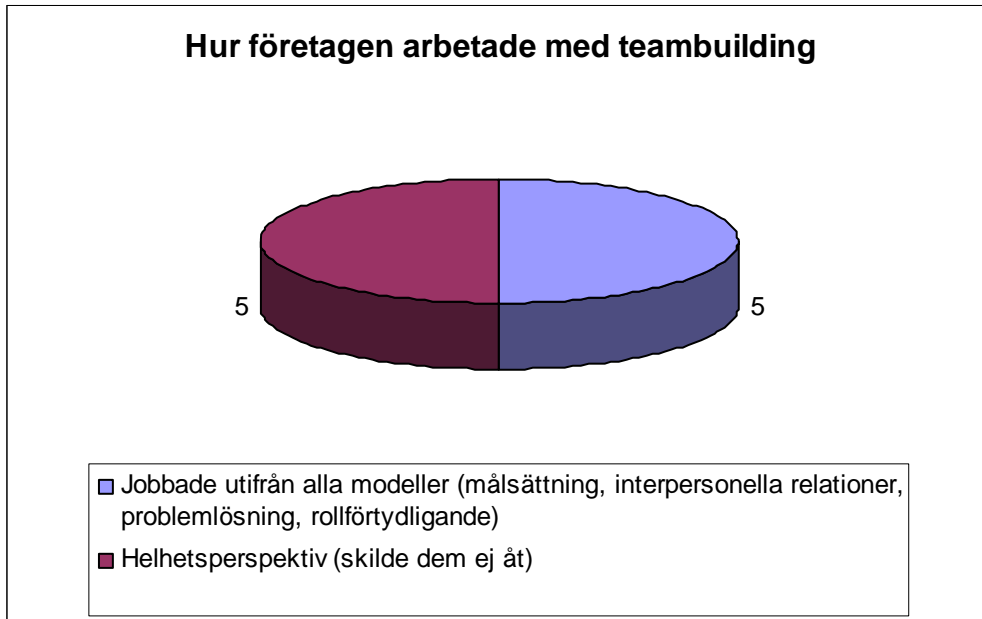
- | | |
|--|---|
| H. Förarbete innan emottagandet av en grupp, mängd | 31. Lite förarbete (en träff, få angreppssätt) |
| | 32. Mycket förarbete (mer än en träff, flera angreppssätt) |
| I. Tidsspannet, hur länge man generellt jobbade med en grupp | 33. 1-2 dagar |
| | 34. 2-3 dagar |
| | 35. 6-12 månader |
| | 36. Endast långsiktigt (obestämt) |
| J. Specifika problemområden i grupper | 37. Auktoritet (kontroll och makt) – ledarskap |
| | 38. Samhörighet (relationer till andra) |
| | 39. Prestation och mening (mål) |
| | 40. Oklarhet i roller |
| | 41. Kommunikation och feedback |
| | 42. Konflikthantering |
| K. Arbetade inte utefter | 43. Ogillade kategoriseringar |
| | 44. Djupa konflikter |
| | 45. Teambuilding endast för nöjes skull |
| | 46. För stora grupper |
| | 47. Om man ej anser sig kunna hjälpa gruppen eller handskas med situationen |
| | 48. Tog emot ”allt” |
| | 49. För kort tidsspann |
| L. Gruppkaraktäristika, hänsynsgrad | 50. Stor hänsyn (mycket, tydlighet vad de letar efter, flera av nedan) |
| | 51. Liten hänsyn (mindre specificering, enstaka av nedan) |
| M. Gruppkaraktäristika, vad togs hänsyn till | 52. Storlek |
| | 53. Varaktighet |
| | 54. Informella/formella roller, hierarkier |
| | 55. Roller i arbetsgruppen |
| | 56. Mångfald i kunskap/färdigheter, personlighet |
| | 57. Arbetsuppgifter |
| | 58. Organisation |
| | 59. Konflikter |
| | 60. Kommunikation |
| | 61. Tidigare erfarenhet inom området |

N. Storlek på gruppen, den önskvärda och ultimata	62. 5-10 63. 10-15 64. 15-20 65. Större
O. Uppföljning och utvärdering av gruppen	66. Alltid i stor utsträckning (kan innebära under lång tid, genomarbetad, krav att träffas personligen) 67. Alltid i mindre utsträckning (ej lika genomarbetad som ovanstående) 68. Ibland/sällan
P. Den egna kvalitetsförbättringen	69. Arbetade mycket aktivt med (genomtänkt struktur) 70. Arbetade tillfredsställande med (i mindre utsträckning, kurser) 71. Arbetade mindre aktivt med (hängde med)
Q. Bemötande av kritik	72. Bemötte inte kritiken 73. Bemötte med tryck på egen kompetens och/eller referenser 74. Bemötte med utgångspunkt i definition av kritik
R. Risker med teambuilding (vad man bör tänka på, vara försiktig med)	75. Att inte sätta igång processer man inte kan hantera 76. Avsaknad av verklighetsförankring i övningarna – kunskap erhålls inte 77. Kostnadsfråga – kunden får det som den betalar för 78. Vissa konsulter är bara ute efter att sälja – företaget lägger pengar på ngt som inte behövs 79. Brist på definition av begreppet teambuilding, okunskap inom området
S. Lättvindligt uttryck	80. Ja, ordet är för brett 81. Nej, definitionen är tydlig
T. Stramare riktlinjer	82. Ja, bör finnas 83. Ja, bör finnas men svårt att genomföra 84. Nej, vem som helst ska få kalla sin verksamhet för teambuilding 85. Självsanerande bransch, de oseriösa försvinner

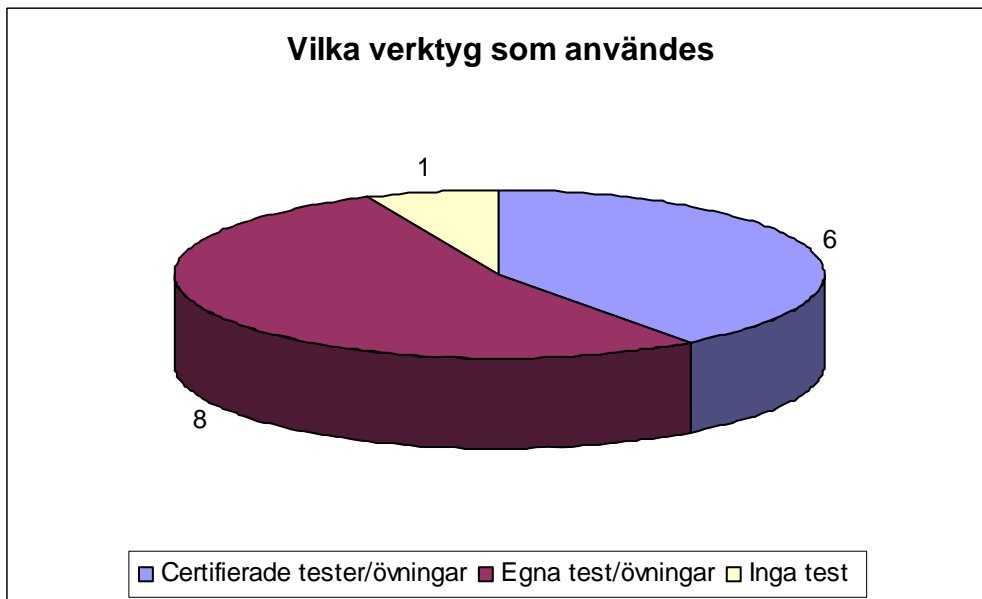
- | | |
|---|---|
| | 86. Större kompetens/ansvar hos beställaren/kunder önskas |
| | 87. Riktlinjer/yrkesetik finns inom teambuilding |
| | 88. Riktlinjer/yrkesetik saknas inom teambuilding |
| U. Branschförening för teambuilding | 89. Existerar |
| | 90. Existerar inte |
| V. Ökat intresse för teambuilding de senaste åren | 91. Ja |
| | 92. Nej (kontinuerligt) |
| | 93. Delad mening |
| W. Framtiden, förändring av behov | 94. Ser ett större behov |
| | 95. Kontinuerligt behov |
| | 96. Ser ett mindre behov |
| X. Framtiden, hur kommer behovet förändras | 97. Förändring av uttrycket/definitionen kommer att ske |
| | 98. Branschen förändras av yttre krav |
| | 99. Ingen vision |

Bilaga D: Cirkeldiagram

A.

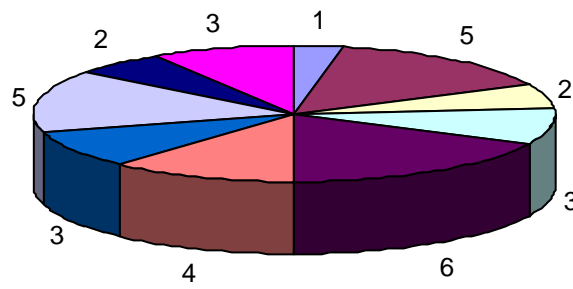


B.



C.

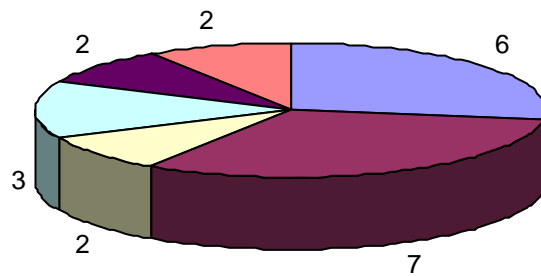
Tyngdpunkter i de intervjuades arbetsätt



- Träning av individerna
- Rollfördelning
- Definition av begrepp
- Mer individnivå än teamnivå
- Gruppen självmedveten och självdiagnostiserande under processen
- Förstå syftet med aktiviteterna (reflektion och applicerbarhet)
- Processer
- Situationsanpassning
- Ledarskapet
- Fokus på organisationen som helhet

D.

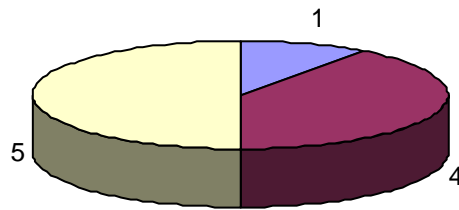
Teoretiska utgångspunkter, vart de intervjuade hämtade inspiration



- Schutz
- Belbin
- Jung
- Bion
- Kolb
- Thylefors

E.

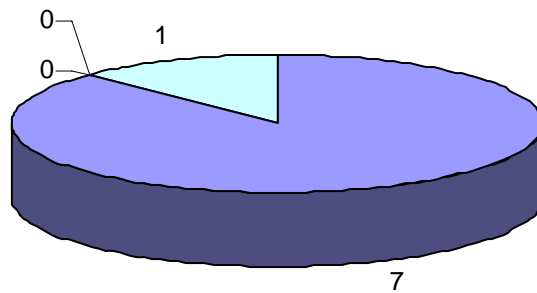
Grupputvecklingsprocesser



- Arbetade inte utefter
- Arbetade lite utefter (nämde det men ingen tyngdpunkt)
- Arbetade mycket utefter (använde aktivt i sitt sätt att jobba)

F.

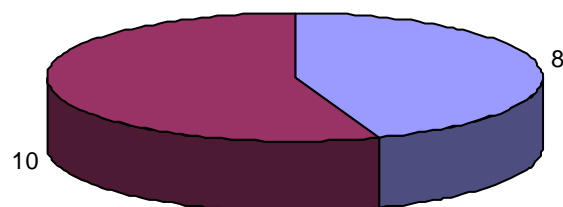
Diagnostiseringsteknik för att identifiera var i utvecklingsprocessen gruppen befinner sig



- Erfarenhet, "känsla", observation
- Intervjuer
- Test
- Checklista

G.

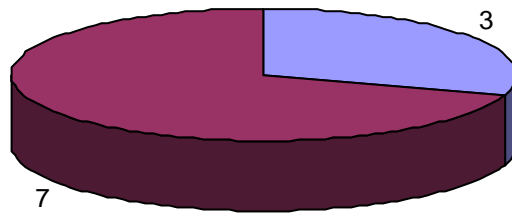
Förarbetet innan emottagandet av en grupp, vart informationen inhämtades



- Utgick från gruppen
- Utgick från beställaren

H.

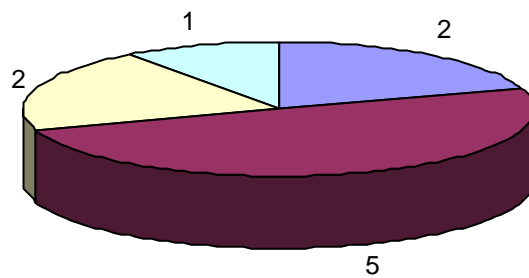
Förarbete innan emottagandet av en grupp, mängd



- Lite förarbete (en träff, få angreppssätt)
- Mycket förarbete (mer än en träff, flera angreppssätt)

I.

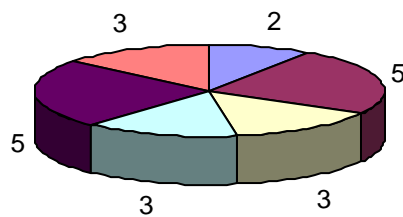
Tidsspannet, hur länge man generellt jobbade med en grupp



- 1-2 dagar
- 2-3 dagar
- 6-12 månader
- Endast långsiktigt (obestämt)

J.

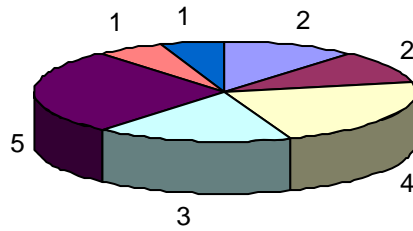
Specifika problemområden i grupper



- Auktoritet (kontroll och makt) – ledarskap
- Samhörighet (relationer till andra)
- Prestation och mening (mål)
- Oklarhet i roller
- Kommunikation och feedback
- Konflikthantering

K.

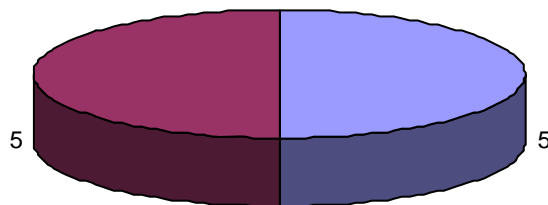
Arbetade inte utefter



- Ogillade kategoriseringar
- Djupa konflikter
- Teambuilding endast för nöjes skull
- För stora grupper
- Om man ej ansåg sig kunna hjälpa gruppen eller handskas med situationen
- Tog emot "allt"
- För kort tidsspann

L.

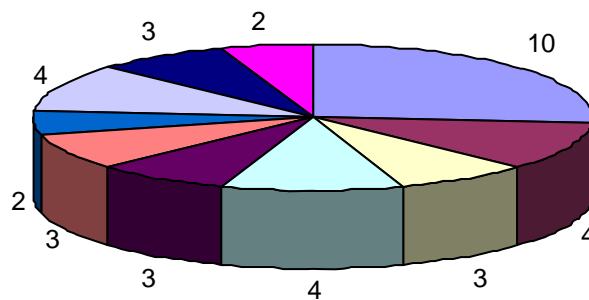
Gruppkaraktäristika, hänsynsgrad



- Stor hänsyn (mycket, tydlighet vad de letade efter, flera aspekter)
- Liten hänsyn (mindre specificering, enstaka aspekter)

M.

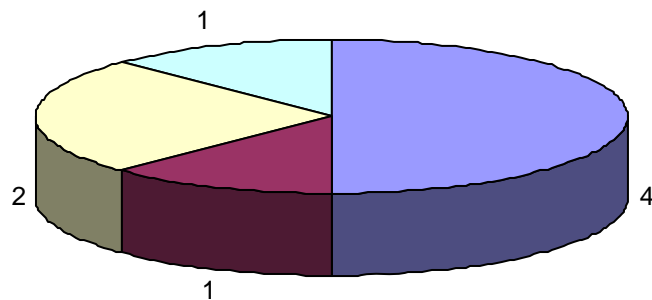
Gruppkaraktäristika, vad togs hänsyn till



- Storlek
- Varaktighet
- Informella/formella roller, hierarkier
- Roller i arbetsgruppen
- Mångfald i kunskap/färdigheter, personlighet
- Arbetsuppgifter
- Organisation
- Konflikter
- Kommunikation
- Tidigare erfarenhet inom området

N.

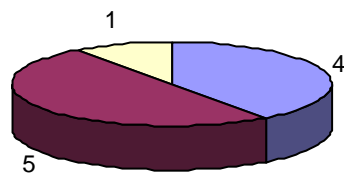
Storlek på gruppen, det önskvärda och ultimata



■ 5-10 personer ■ 10-15 personer ■ 15-20 personer ■ Större

O.

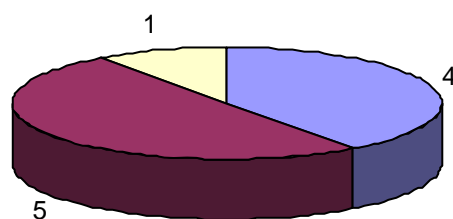
Uppföljning och utvärdering av gruppen, omfattning



■ Alltid i stor utsträckning (kan innebära under lång tid, genomarbetad, krav att träffas personligen)
■ Alltid i mindre utsträckning (ej lika genomarbetad som ovanstående)
■ Ibland/sällan

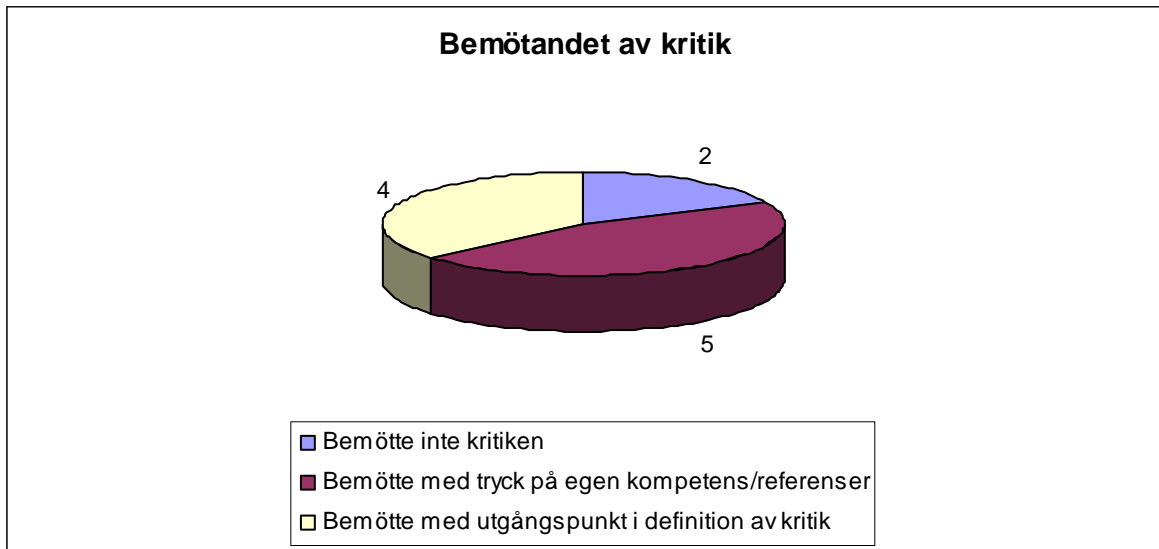
P.

Hur de jobbade med den egna kvalitetsförbättringen

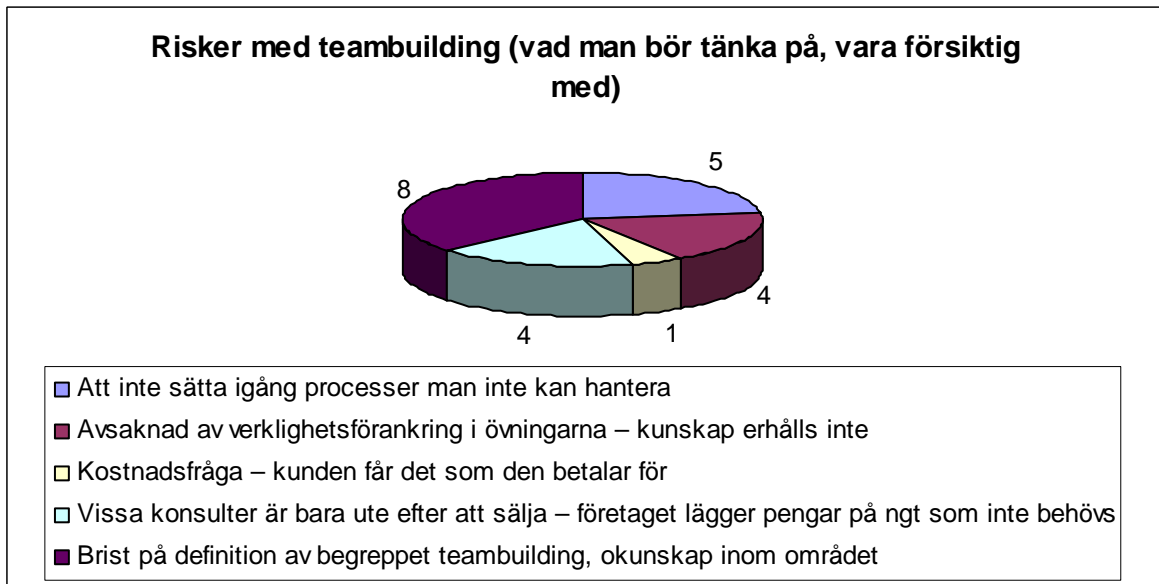


■ Arbetade mycket aktivt med (genomtänkt struktur)
■ Arbetade tillfredsställande med (mindre utsträckning, kurser)
■ Arbetade mindre aktivt med (hängde med)

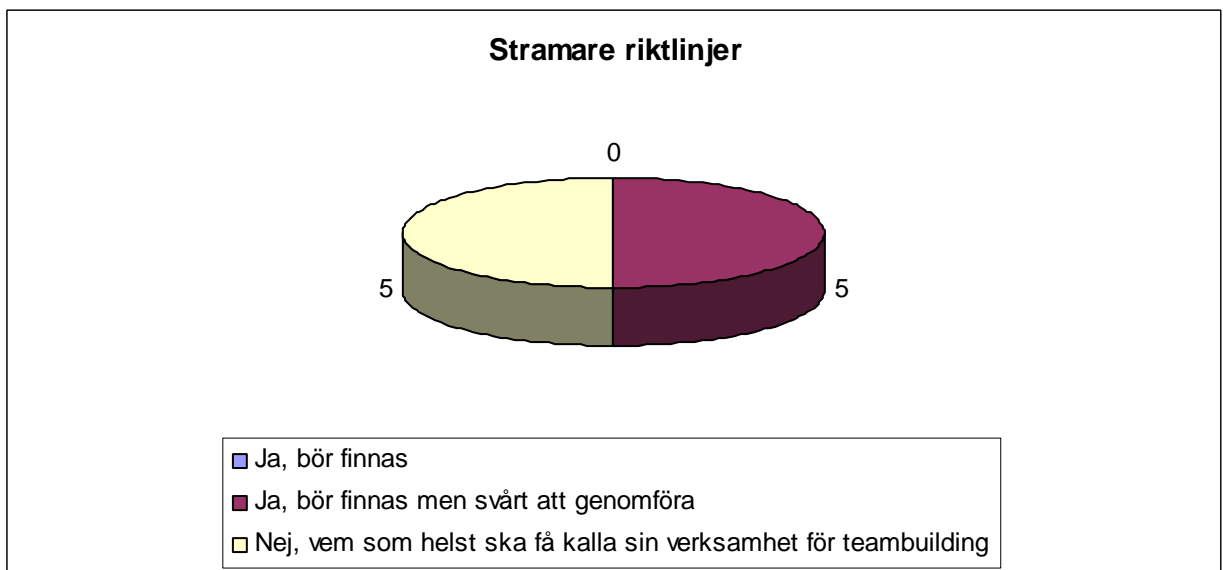
Q.



R.

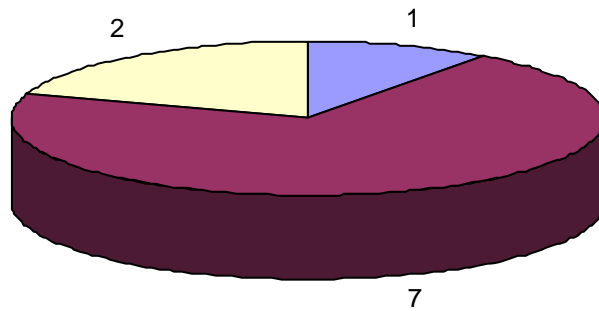


T.



V.

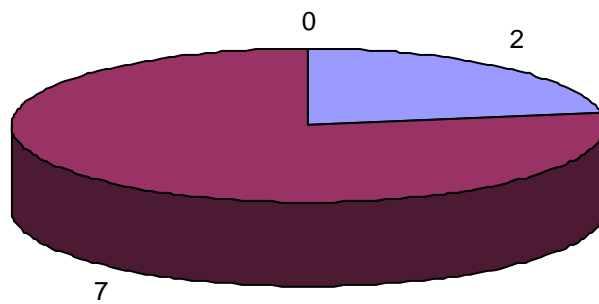
Märkt ett ökat intresse för teambuilding under de senaste åren



■ Ja ■ Nej (kontinuerligt) ■ Delad mening

W.

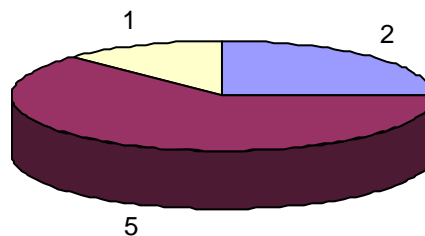
Framtiden, kommer behovet att förändras



■ Ser ett större behov ■ Kontinuerligt behov ■ Ser ett mindre behov

X.

Framtiden, hur kommer behovet att förändras



■ Förändring av uttrycket/definitionen kommer att ske
■ Branschen förändras av yttre krav
■ Ingen vision