

# Gruppdynamik inom projekt i byggbranschen



LUNDS  
UNIVERSITET  
Lunds Tekniska Högskola

**LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg**  
**Institutionen för bygg- och miljöteknologi**

© Copyright Amanda Turesson, Dahlia Elfadil

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg  
Lunds universitet  
Box 882  
251 08 Helsingborg

LTH School of Engineering  
Lund University  
Box 882  
SE-251 08 Helsingborg  
Sweden

Tryckt i Sverige  
Media-Tryck  
Biblioteksdirektionen  
Lunds universitet  
Lund 2021



# Sammanfattning

---

- Titel:** Gruppdynamik inom projekt i byggbranschen
- Författare:** Amanda Turesson & Dahlia Elfadil
- Handledare:** Radhlinah Aulin
- Examinator:** Anne Landin
- Syfte & Mål:** Examensarbetets syfte är att undersöka vilken roll gruppdynamik spelar i projekt inom byggbranschen för att säkerställa ett framgångsrikt projekt. Målet med studien är att sammanfatta ifall Myers Briggs Type Indicator och Tuckmans grupputvecklingsmodell är verktyg som företag inom byggbranschen kan tillämpa för att öka gruppdynamiken vid skapandet av grupper eller arbetslag för att därmed öka chansen för ett framgångsrikt projekt.
- Problemställning:**
- Vilka förutsättningar finns vid skapandet av en ny grupp?
  - Hur utvecklas gruppen över tid?
  - Hur hanteras konflikter inom gruppen?
- Metod:** Studien har genomförts genom en litteraturstudie samt en kvalitativ enkätundersökning. Litteraturstudien har granskat litteratur och forskningsarbeten som sedan har jämförts med erhållen respons från enkätundersökningen, som totalt erhöll 7 svar.
- Resultat:** För en ny grupp följer grupputvecklingen Tuckmans grupputvecklingsteori, vilken kan vara påverkbar vid implementerandet av Myers Briggs Type Indicator. Konflikter i en ny

grupp kan även hanteras genom att använda sig av Myers Briggs Type Indicator som ger projektgruppens medlemmar ett verktyg för att lära känna varandras preferenser i ett tidigt skede och därmed minska risken för konflikter likt en grupp som tidigare har erfarenheter av att arbeta tillsammans från liknande projekt.

***Nyckelord:***

Gruppdynamik, Tuckmans Grupputvecklingsmodell,  
Grupputveckling, Myers-Briggs Type Indicator, MBTI,  
Konflikthantering

# Abstract

---

- Title:** Group dynamics in projects in the construction industry
- Authors:** Amanda Turesson & Dahlia Elfadil
- Supervisor:** Radhlinah Aulin
- Examiner:** Anne Landin
- Aim & Goal:** The aim of the degree project is to investigate the role group dynamics occupies in projects in the construction industry to ensure a successful project. The goal of the study is to summarize if Myers Briggs Type Indicator and Tuckman's group development theory are tools that companies in the construction industry can apply to increase group dynamics when creating groups or work teams, thereby increasing the chance of a successful project.
- Research questions:**
- What is the basis for creating a new group?
  - How does the group develop over time?
  - How are conflicts managed within the group?
- Method:** The study was conducted through a literature study and a qualitative survey. The literature study has examined literature and research work which then have then been compared with the response received from the survey, which received a total of 7 responses.
- Findings:** For a new group, group development follows Tuckman's group

development theory, which may be influential in the implementation of the Myers Briggs Type Indicator. Conflicts in a new group can also be managed by using the Myers Briggs Type Indicator, which gives the project group members a tool to get to know each other's preferences at an early stage and thereby reduce the risk of conflicts similar to a group that have previous experience of working together from similar projects.

***Keywords:***

Group dynamics, Tuckman's Theory of Group Development, Group Development, Myers-Briggs Type Indicator, MBTI, Conflict management

# Förord

---

Med detta examensarbete som omfattar 22,5 högskolepoäng avslutar vi våra studier vid Lunds Tekniska Högskola som högskoleingenjörer i byggt teknik med arkitektur. Vårt gemensamma intresse för teambuilding och ledarskap blev startskottet för denna studie i hur olika typer av människor fungerar i en projektgrupp inom byggbranschen. Arbetet har varit otroligt roligt att genomföra och har lett till många intressanta upptäckter och diskussioner under arbetets gång.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Radhlinah Aulin för värdefulla idéer och feedback. Vi vill även tacka Tyréns och Skanska som tog sig tid att finna projektgrupper som ville delta i vår enkätundersökning. En stor eloge vill vi även tillägna respondenterna i projektgrupperna som tog sig tiden att ge utförliga svar på våra frågor, studien hade nämligen inte varit möjlig utan er respons.

Intentionen med denna rapport är att belysa vikten av att implementera individers personliga preferenser inom projekt för att på så sätt skapa effektiva projektgrupper med en god gruppdynamik. Förhoppningsvis bildar detta arbete en grund för diskussion ute på arbetsplatserna och ökar förståelsen för olika individer och deras preferenser samt vikten av en grupp som kompletterar varandra personlighetsmässigt såväl som kompetensmässigt.

Helsingborg, 30 maj 2021

Amanda Turesson & Dahlia Elfadil



# Innehållsförteckning

---

<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>Förord</b>	<b>7</b>
<b>Innehållsförteckning</b>	<b>8</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>12</b>
1.1 Bakgrund	12
1.2 Syfte	13
1.3 Målformulering	13
1.4 Problemformulering	13
1.5 Avgränsningar	13
<b>2. Metod</b>	<b>14</b>
2.1 Val av metod	14
2.2 Litteraturstudie	15
2.4 Enkätundersökning	16
2.4.1 Val av respondenter	16
2.6 Validitet & Reliabilitet	16
<b>3. Teori</b>	<b>18</b>
3.1 Roller inom byggprojekt	18
3.1.1 Byggprojekt	18
3.1.2 Projektmedlem i teamet	19
3.1.3 Samspel mellan personlighetstyper	20
3.2 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)	21
3.2.1 De 16 personlighetstyperna	23
3.2.1.2 Funktion (S/N)	24
3.2.1.3 Funktion (T/F)	24
3.2.1.4 Orientering (J/P)	25
3.2.2 Roller	26
3.2.2.1 Analytiker	27
3.2.2.2 Diplomater	28
3.2.2.3 Vaktare	29
3.2.2.4 Utforskare	30
3.2.3 MBTI kompatibilitet	31
3.2.4 Begränsningar	32
3.3 Gruppdynamik	33
3.3.1 Tuckmans grupputvecklingsmodell	34

3.3.1.1 Forming	35
3.3.1.2 Storming	35
3.3.1.3 Norming	36
3.3.1.4 Performing	36
3.3.1.5 Adjourning	37
3.4 Konfliktantering genom MBTI	37
<b>4. Resultat</b>	<b>39</b>
4.1 MBTI	40
4.2 Skapandet av gruppen	42
4.3 Grupputveckling	44
4.4 Konfliktantering	45
<b>5. Analys &amp; Diskussion</b>	<b>48</b>
5.1 Tuckmans grupputvecklingsmodell	48
5.2 MBTI som verktyg i en projektgrupp	50
<b>6. Slutsats</b>	<b>53</b>
6.1 Svar på frågeställningarna	53
6.2 Egna reflektioner	54
6.3 Metodreflektion	55
<b>Referenser</b>	<b>57</b>
<b>Bilagor</b>	<b>60</b>
1. Intervjufrågor	60





# 1. Inledning

---

## 1.1 Bakgrund

Dagens svenska byggbransch bedriver ett stort förändringsarbete för att spegla en mer relevant bransch i en föränderlig omvärld. Idag har vi en byggbransch som går på högvarv, som är attraktivare och sundare än någonsin tack vare dagens högkonjunktur. Det medför att den växande branschen blir allt mer attraktiv och fler aktörer lockas (Sveriges Byggindustrier, 2020). Byggbranschen omsätter över 500 miljarder kronor per år med över 300 000 anställda, varav två tredjedelar arbetar inom näringsgrenen specialiserade bygg- och anläggningsentreprenörer (Byggföretagen, 2021). En av de mest utmanande faktorerna i dagens byggbransch är ökad jämställdhet och mångfald. Regeringskansliet beskriver att diskriminering i byggbranschen är ett strukturellt bekymmer, vilket kräver aktivt arbete genom kulturförändringar, proaktivitet och ledarskap (Regeringskansliet, 2019). Som en del av regeringens arbete att förhindra dödsrelaterade olyckor beskriver bostadsministern Per Bolund att en tryggare arbetsmiljö kan skapas med hjälp av främjandet av jämställdhet. Risken är att branschens långsiktiga kompetensförsörjning drabbas. Därav är vikten av ledarskap samt diskrimineringslagstiftningen en central del för tryggare arbetsmiljöer.

I varje skede av byggprocessen kommer man som byggingenjör alltid exponeras för arbetsmiljöer där projektarbete i grupper står i centrum. Ett projekt är definierat som en tillfällig verksamhet med nya förutsättningar vid varje nytt projekt. Projektmålen omfattar att projektet upprättas inom rätt tid, inom den uppsatta ekonomiska ramen samt med avtalad kvalitet (Hansson m.fl, 2017). Det är därför av största vikt att vid uppförandet av ett nytt projekt skapa en projektgrupp som tillsammans bidrar till att uppnå dessa mål.

Att arbeta med människor i projekt kommer alltid att leda till meningsskiljaktigheter, gräl och till en uppdelning av projektgruppen om den inte hanteras ordentligt. Konflikter inom projekt är oundvikliga men kan antingen stärka teamet eller förstöra teamet och måste därför hanteras. Det kan därmed ge katastrofala konsekvenser om projektgruppens medlemmar inte får möjligheten att lära känna varandra och förstå varandras olika personligheter och motiveringar. För att minimera konflikter i denna typ av situation bör projektledare ständigt motivera och utveckla projektgruppen för att leda dem till att uppnå projektets mål (Guan. D,

2007). Projektgruppens samarbetsförmåga leder således till ifall projektet blir framgångsrikt eller inte. Ett sätt för gruppens medlemmar att förstå varandra och således öka sin samarbetsförmåga är genom att utföra olika personlighetstest som exempelvis Myers-Briggs Type Indicator. Syftet med testet är att göra teorin om psykologiska typer som beskrivs av C. G. Jung förståelig och användbar i praktiken. Kärnan i teorin är att varje person kan delas i en av 16 personligheter som kan förklara individens preferenser, uppfattning och bedömning (The Myers-Briggs Foundation, 2014).

## 1.2 Syfte

Examensarbetets syfte är att undersöka vilken roll gruppdynamik spelar i projekt inom byggbranschen för att säkerställa ett framgångsrikt projekt. Genom att undersöka hur grupper utvecklas, hur konflikter hanteras och vilka förutsättningar som råder vid skapandet av en ny grupp är syftet således att jämföra teori med företags strategi och sammanfatta ifall det är möjligt att utifrån Myers Briggs Type Indicator och Tuckmans grupputvecklingsmodell bidra till hur företag kan bygga upp en gruppdynamik i projekt inom byggbranschen.

## 1.3 Målformulering

Målet med studien är att sammanfatta ifall Myers Briggs Type Indicator och Tuckmans grupputvecklingsmodell är verktyg som företag inom byggbranschen kan tillämpa för att öka gruppdynamiken vid skapandet av grupper eller arbetslag för att därmed öka chansen för ett framgångsrikt projekt.

## 1.4 Problemformulering

- ❖ Vilka förutsättningar finns vid skapandet av en ny grupp?
- ❖ Hur utvecklas gruppen över tid?
- ❖ Hur hanteras konflikter inom gruppen?

## 1.5 Avgränsningar

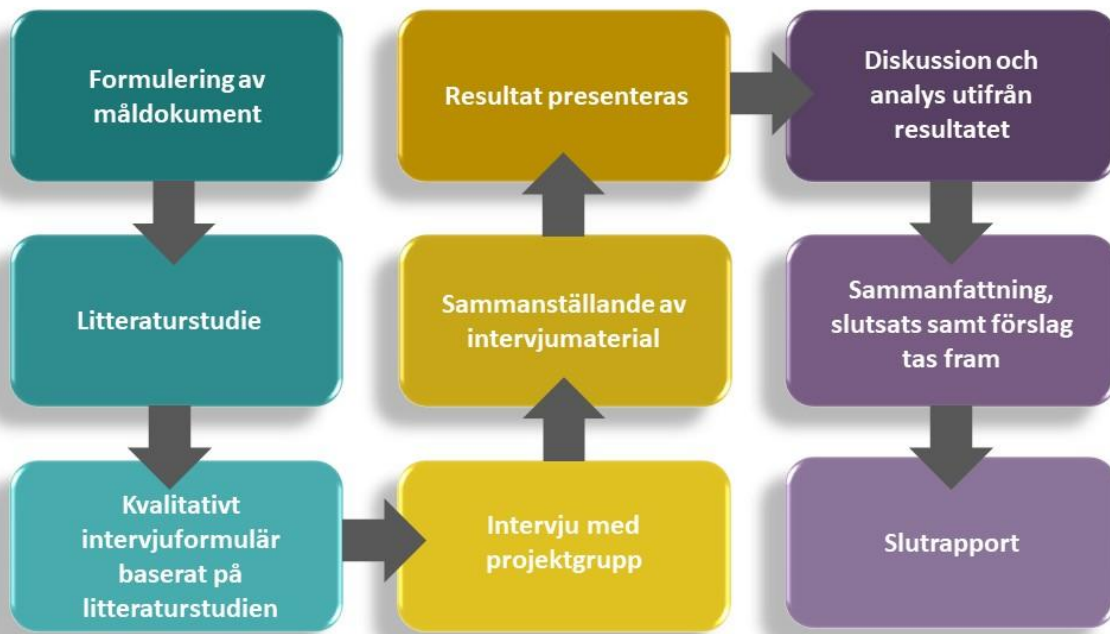
Studien avgränsar sig till företag endast inom byggbranschen i Sverige som bedriver projektarbete. En effektiv grupp definieras här ur ett kostnads-, tids- och kvalitetsperspektiv.

Det finns en uppsjö av olika personlighetstyper och tester som kan diskuteras där avgränsning är nödvändig för att inte ge en alltför omfattande rapport. Därför kommer endast Myers Briggs personlighetstyper att studeras. Modeller kring formandet av grupper kommer att avgränsning ske där gruppdynamik och Tuckman modellen kommer studeras.

## 2. Metod

---

### 2.1 Val av metod



**Figur 2.1.** Illustration av arbetsgången för detta examensarbete

Vid rapportens uppstart skapades initialt ett måldokument tillsammans med handledare för att formulera bakgrunden till forskningsämnet samt definiera tydliga problemformuleringar, syfte och mål med studien.

Under arbetets gång har tre problemformuleringar besvarats:

- ❖ Vilka förutsättningar finns vid skapandet av en ny grupp?
- ❖ Hur utvecklas gruppen över tid?
- ❖ Hur hanteras konflikter inom gruppen?

Där varje problem har besvarats med en litteraturstudie samt en enkätundersökning för att granska ifall teori och verklighet stämmer överens. Därav påbörjades tidigt en litteraturstudie för att samla information och bilda en uppfattning om ämnet. När tillräcklig information



införskaffats från litteraturstudien påbörjades därefter skapandet av underlaget för enkätundersökningen samt även den initiala kontakten med företag för att finna projektgrupper intresserade av att delta. Efter inkomna enkätsvar sammanställdes respondenternas svar som rapportens resultat samt jämfördes med teoridelen och diskuterades vidare under rubriken Analys & Diskussion. Slutligen efter genomgående analys och diskussion av resultaten var det möjligt att dra kvalitativa slutsatser för de tre problemformuleringarna och ge förslag till hur förbättringar kan ske vid skapandet av en projektgrupp för att öka gruppens dynamik.

## 2.2 Litteraturstudie

Insamling av data i form av litteraturstudie utformades genom att identifiera alla rubriker som avsågs för studiens område och som var av intresse. Områden som valdes baserades på målet att forma en grund avseende projektledningsmetodik, projektgrupper, gruppdynamik, kommunikation i organisationer, ledarskap i projekt, organisationsförändring, personlighetstyper, personlighetstester, byggstyrning och den svenska standarden för byggprocessen samt byggbranschen. Följande sökmotorer, databaser och bibliotek användes för sökningar utifrån valda rubriker och områden:

- Director of Open Access Journals (DOAJ)
- EBSCO Host
- Frontiers
- Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)
- LUBsearch
- Research gate
- SAGE Publishing
- Scopus
- Willey Online Library
- Uppsala Universitet Ångströmbibliotek

## 2.4 Enkätundersökning

För att samla in information från verkliga exempel av gruppdynamik användes en enkätundersökning som metod. Frågorna besvarades anonymt med hjälp av ett frågeformulär som skickades ut till deltagarna via mail. Denna metod valdes eftersom enkätundersökningar är tidseffektiva och kan fyllas i på deltagarnas villkor i mån av den tid de individuellt är i behov av (Winston, 2018). Detta är fördelaktigt dels på grund av den rådande Coronapandemin som förhindrar ett fysiskt möte samt dels på grund av tidsbristen funnen hos projektgrupperna som även där förhindrade några längre tillfällen för intervjuer. Enkäten består av totalt 28 frågor som behandlar Myers Briggs Type Indicator personlighetstest, grupputveckling och konflikthantering, samt även frågor kring skapandet av gruppen riktat till projektledarna.

### 2.4.1 Val av respondenter

Respondenterna valdes för enkätundersökningen ut med kravet att de är deltagare i en projektgrupp inom byggbranschen där de utvalda respondenternas gruppstorlek landade på fem gruppmedlemmar vardera. Detta ansågs som ett lämpligt antal deltagare på grund av utfallet av personer som inte kommer ha möjlighet att svara på enkätundersökningen. På så sätt kan ett gediget antal svar antagas som ger en tydlig svarsfördelning. Enligt forskaren Belbin (Jansson & Ljung, 2017) behöver en framgångsrik grupp inte bestå av fler än 4-6 gruppmedlemmar eftersom de olika medlemmarna kan åta sig flera olika roller som är nödvändiga för att projektgruppen ska uppnå framgång. Inom mindre grupper på 2-4 deltagare kan det däremot vara svårt att komplettera eventuella svagheter i gruppen då det med större sannolikhet finns personer som gärna undviker samma roller inom gruppen (Jansson & Ljung, 2017).

Projektgruppen valdes även ut grundat på att de ligger i slutskedet av sitt projekt för att frågor kring gruppens utveckling från startskede till slutskede ska möjliggöras. Det ställdes inga krav utifrån ifall gruppen tidigare har erfarenheter av att arbeta tillsammans eller hur många års erfarenhet de olika gruppmedlemmarna har kring projektarbete i grupp.

## 2.6 Validitet & Reliabilitet

I detta examensarbete har endast en typ av insamling av data använts. Andra metoder av insamling av data kan diskuteras och huruvida om det hade påverkat resultatet positivt och därmed bidra med en högre trovärdighet av studien. Kombination av flera olika metoder, vilket sedan jämförs med varandra, hade bidragit med ett bredare spektrum av svar. Dock hade det endast skapat en förutsättning för adderat numerisk data, vilket påverkar den kvalitativa metoden. Då hade resultatet jämförts på ett annat vis.

Vid val av metod togs syftet av studien till hänsyn. Eftersom att syftet var att studera gruppdynamik i projektgrupper i byggbranschen bedömdes att denna metod var mest lämplig för studien. Vidare valdes kandidater som deltog i studien, vilket har sina för och nackdelar. Fördelen är att enkättagarnas yrkesmässiga bakgrund var känd samt deras roll i om företaget. På så vis kunde kandidaterna väljas utifrån vissa parametrar som endast inkluderar roller inom projektgrupper. På så vis gick det att skapa enkätfrågor baserat på deltagarnas roll, för att på bästa sätt välja relevanta enkätfrågor samt analysera utifrån den enskildes perspektiv av gruppdynamik baserat på deras roll. Nackdelen ligger i faktumet att individerna kan ta ställning innan de besvarade frågorna, med denna utgångspunkt. Hänsyn till vart företaget är operativt har tagits till hänsyn, då examensarbetet studerar enbart byggbranschen i Sverige. Företagets storlek har inte tagits till hänsyn, däremot projektgruppens storlek. Projektgrupper med runt tio medlemmar eftersöktes för att få en så pass bred och öka den numeriska datan. De projektgrupper som kontakt har upprättats med för att svara på enkätundersökningen har vardera bestått av fem projektmedlemmar. Svarefrekvensen för enkätundersökningen blev därmed tillfredsställande med totalt sju respondenter från de två projektgrupperna. Reliabiliteten och validiteten av enkätundersökningen kan därmed anses vara relativt hög. Litteraturstudien som har granskat litteratur och forskningsarbete har hämtats från sökmotorer med hög reliabilitet samt från världskända universitetsbibliotek. Dessa litteraturer samt rapporter är inhämtade från statliga institutioner, och därmed kan litteraturstudien anses trovärdig och korrekt.



## 3. Teori

---

### 3.1 Roller inom byggprojekt

Inom projektgrupper finns det olika roller som behöver uppfyllas, både formella och informella. En roll innebär ett förväntat beteendemönster som exempelvis den formella rollen projektledare. Den som innehar den formella rollen projektledare har blivit tilldelad rollen och förväntas därmed att uppvisa ett beteendemönster som stämmer överens med omgivningens förväntningar. Ifall omgivningen inte anser att den formellt tilldelade projektledaren beter sig som de förväntat sig kan en annan person som uppvisar en projektledares förväntade beteendemönster informellt åta sig rollen. Informella roller är alltså de verkliga rollerna som utövas i praktiken. Därför kommer inte två formellt utsedda projektledare utöva sina roller identiskt. Deras ledarskapsstilar kan vara helt olika så som dominerande eller stödjande vilket då är deras informella roller i projektet. De informella rollerna har ingen verklig relation med de formella rollerna. Informella roller kan innebära den person som är en glädjespridare, skämtaren eller driven. Dessa roller är inga i förtid bestämda roller, utan de uppkommer spontant men spelar ändå en stor roll för en projektgrupps dynamik (Jansson & Ljung, 2017).

#### 3.1.1 Byggprojekt

Ett projekt inom byggsektorn definieras som en temporär verksamhet där ett unikt resultat efterfrågas. Vart enskilt byggprojekt är därmed unikt, med komplexa funktionskrav och mål, temporärt, samt med en stor omsättning under en i relation kort tidsperiod (Hansson m.fl, 2017). Projekt kräver inom problemlösningen mycket samarbete (Jansson & Ljung, 2017). Ett byggprojekt bidrar även till att skapa ett bättre samhälle med en inte sällan stor påverkan på den fysiska miljön runtomkring. Mål, resurser och tid krävs för att ha möjlighet att genomföra projekten med en temporär projektgrupp som arbetar för att resultatet ska nås med framgång. Projektmålen tid, kvalitet och kostnad är gemensamma nämnare för varje nytt projekt tillsammans med effektmålet som är mätbart först efter det att byggnaden tas i bruk (Hansson m.fl, 2017).

### 3.1.2 Projektmedlem i teamet

Att bli placerad i en grupp har de flesta erfarenhet av från arbetet eller skolan. Den initiala reaktionen till gruppen baseras på erfarenheter av gruppens medlemmar och de styrkor eller svagheter som de tidigare visat inför liknande uppgifter (Jansson & Ljung, 2017). En projektgrupp skapas före byggprojektets start och består av de projektmedlemmar vars arbete slutligen kommer leda till projektets resultat. Projektgruppen består vanligtvis av en projektledare som väljer de projektdeltagare som han eller hon anser bäst lämpade för projektet. Det är viktigt att integrera de olika människorna väl i gruppen för att säkerställa att projektgruppen får en god dynamik (Projektledning, 2018).

Människor har en tendens att upprepa ett förutsägbart beteendemönster vilket innebär att de styrkor och svagheter de tidigare uppvisat ingår i deras spontana grupproller. De spontana grupprollerna spelar stor roll då det inte är givet att en grupp samarbetar väl enbart för de alla delar samma intresse av att slutföra uppgiften. Samarbetet baseras på hur väl gruppens medlemmar kompletterar varandras spontana grupproller. Därav dyker frågan upp vilka som egentligen passar ihop för att skapa en framgångsrik grupp (Jansson & Ljung, 2017). Under projektets gång leds projektgruppen av projektledaren och alla projektmedlemmar har sina egna roller och uppgifter. Projektledarens främsta uppgift är att se till att projektets mål och vision är tydliga samt att motivera projektmedlemmarna genom hela projektets gång. Projektgruppen kan bestå av olika många medlemmar beroende på projektets omfattning. Både större och mindre projektgrupper har sina för- och nackdelar. En liten projektgrupp kan innebära monotona idéer och kommunikation medan det kan bli mycket rörig kommunikation i en stor projektgrupp på grund av de många ingående olika personligheterna. Projektledarens uppgift oavsett storleken på gruppen är att stödja de olika individerna för sina olika egenskaper och därutöver inse vilka olika typer av stöd de olika projektmedlemmarna är i behov av. Respekt och tro på att projektledaren kommer leda medlemmarna i projektet till ett lyckat resultat behöver genomsyra gruppen. Det är även viktigt att projektgruppen tidigt i projektet initierar en nära och god relation med kunden som håller i sig under hela projektets gång. På så sätt kan projektledaren försäkra sig om att kunden får kontinuerliga uppdateringar kring projektet samt att projektgruppen får möjlighet att uttrycka sina synpunkter direkt till kunden. För att inte skapa förvirring hos gruppmedlemmarna bör roller och arbetsuppgifter vara tydliga från projektets start. En öppen dialog mellan projektmedlemmarna samt snabba beslut bör uppmuntras av projektledaren som kan behöva hjälpa och stötta vissa medlemmar

med de egenskaperna för att inte riskera förseningar. Även de minsta förseningar kan ge stora konsekvenser för projektets resultat i slutändan. Projektledarens främsta uppgift är att motivera och hålla energin uppe så projektgruppen vet vad de kämpar för under arbetets gång (Projektledning, 2018).

Personlighetstester vid skapandet av en grupp är ett användbart verktyg. Personlighetstester kan ge gruppmedlemmarna information kring sina kollegor för att förstå varandra och förbättra samarbetet. De bör dock tas med en nypa salt då ett test omöjligt kan fånga den fulla komplexiteten av en individ utan bör istället ses som en övergriplig beskrivning av deras personlighet. Testerna bör inte användas vid anställningsprocessen, utan bör istället implementeras vid "inlussningen" till ett nytt projekt. Vid inlussningsprocessen av medarbetaren har individen isåfall sitt personlighetstest som en grund för att själv lära känna sin arbetsstil samt även tips på hur de kan få sitt samarbete med övriga gruppmedlemmar i projektet att fungera effektivt. På så sätt ökar produktiviteten, samarbetet och självförtroendet hos de inblandade individerna, vilket gynnar projektet i längden. I Myers Briggs Type Indicator har de 16 olika MBTI profilerna alla sina för- och nackdelar i ett gruppssammanhang. En variation av dessa olika profiler är därför att föredra i ett projekt för att uppnå framgång. De olika profilernas unika egenskaper hjälper till att bemöta de olika situationerna som kan uppstå där vissa profilers bemötande leder hela gruppen framåt. De olika profilernas olika ledarskapsstilar kan även utnyttjas av projektledaren när en viss fas under projektets gång behöver ett visst typ av ledarskap som en av profilerna besitter. En profil kan exempelvis vara bättre på att organisera kick-offs i början av projektet medan en annan profil är bättre på detaljplanering (Stretch, 2021).

### 3.1.3 Samspel mellan personlighetstyper

Som nämnt tidigare kring spontana grupproller och deras uppkomst på grund av förutsägbara beteendemönster så uppfyller dessa roller olika funktioner i teamet. En rad funktioner är nödvändiga för teamet att tillsammans uppfylla för att bli effektiva. Gruppen fungerar således sämre ifall det är någon av rollerna som ingen i projektgruppen är särskilt bra på eller som inte faller dem naturligt. De australiska forskarna Margerison och McCann (Jansson & Ljung, 2017) förklarade på 80-talet att ett starkt team bör därmed bestå av en kombination av personer som tillsammans uppfyller de olika rollerna som är nödvändiga för projektet. De båda forskarna beskriver utifrån C. G. Jungs personlighetsteori, från år 1921, fyra

frågeställningar som är tillämpbara vid fastställandet av en gruppmedlems preferenser och således även gruppmedlemmens rollbeteenden. Frågeställningarna behandlar frågor kring

- i) ifall individen är extrovert eller introvert
- ii) har en praktisk eller kreativ användning av information
- iii) tar analytiska eller värdebaserade beslut
- iv) ifall individen föredrar att organisera sig strukturerat eller flexibelt.

På grund av de olika individernas olika preferenser krävs det därmed fler än en person för att ha möjlighet att uppfylla alla rollerna nödvändiga i projektet. En ideal projektgrupp består därför av flera individer vars enskilda styrkor kompenserar varandras svagheter. Tyvärr innebär det även att projektets deltagare, på grund av sina skillnader i arbetspreferenser, även kommer uppfatta olika situationer olika vilket ökar risken för konflikter. Forskaren Meredith Belbin (Jansson & Ljung, 2017) hävdade på 70-talet att det är av gruppens intresse att ha en förståelse för hur olika beteendemönster bidrar till framgång för att samarbetet i projektet ska fungera. Man bör försöka förstå och uppskatta hur andra roller kompletterar ens egen för att inte underskatta andras roller (Jansson & Ljung, 2017).

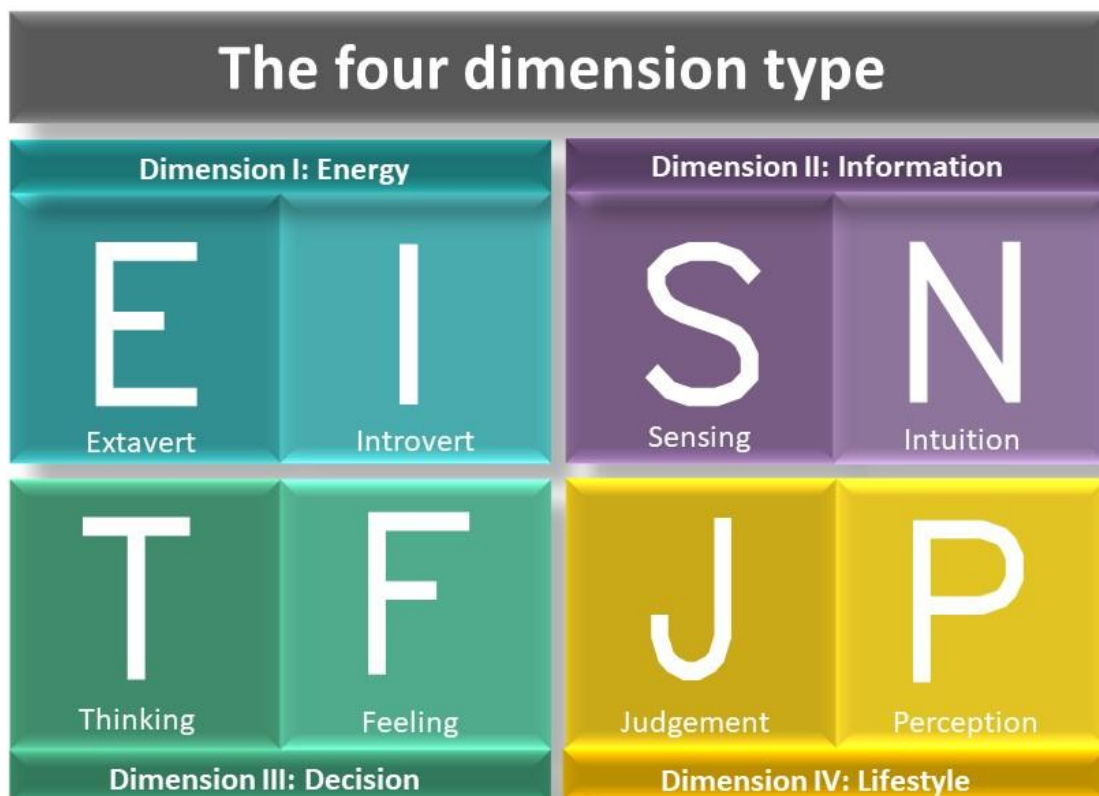
## 3.2 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

För sjuttio år sedan utvecklade Katherine Cook Briggs och hennes dotter Isabel Briggs Myers en metod, som optimerade den schweiziska psykiater Carl Gustav Jungs teori om psykologiska typer *Psychologische Typen* (Gardner & Martinko, 1996). Jungs teori baseras på existensen av fyra grundläggande psykologiska funktioner; att tänka, känna, uppfatta och att uppleva med sinnen. Varje människa är unik och dessa fyra psykologiska funktioner har olika inflytande från person till person. De fyra psykologiska funktionerna kategoriseras vidare till två huvudsakliga karaktär typer, den extroverta och den introverta. Med de fyra grundläggande psykologiska funktionerna och de två grundläggande karaktärstyperna, sammanfattar således Jungs teori att människor har åtta distinkta personlighetstyper (Jung & Hinkle, 2012). Från Jungs teori utvecklade Katherine Cook Briggs och dottern Isabel Briggs Myer en metod känt som *Myers Briggs Type indicator*, även kallat MBTI och är ett av världens ledande personlighetstest. MBTI är ett introspektivt frågeformulär som indikerar olika psykologiska preferenser i hur människor uppfattar världen och till synes tar beslut. Kärnan i teorin är att slumpmässig variation i människors beteende är ordnad och konsekvent



i följd av skillnader i hur människor bildar sin uppfattning och bedömning (The Myers-Briggs Foundation, 2014).

Andra världskriget var ytterligare en påverkande faktor som gav influens i utvecklingen av Myers Briggs personlighetstyper. Kvinnorna ansåg att om människor hade en större uppfattning och förståelse för varandra, resulterade det med att de samarbetade på ett bättre vis (The Myers-Briggs Company, 2019). Därmed skulle risken för konflikter minskas markant. De var fast beslutna om att skapa ett verktyg som gav människor möjligheten att definiera sina personlighetstyper, vilket de tillbringade 20 år att utveckla. Myers Briggs Type Indicator delar in personligheter och personliga preferenser, utifrån fyra olika dimensioner; Extrovert eller introvert (E/I), sensing eller intuition (S/N), thinking eller feeling (T/F) och judging eller perception (J/P) (The Myers Briggs Foundation, 2021). Se figur 3.1. Dessa har styrkor och svagheter som generellt kan definieras. Dock varierar inflytandet olika hos människor (The Myers-Briggs Company, 2019).



**Figur 3.1** Illustration över de fyra dimensionerna av Myers Briggs personlighetstyper med respektive grupp (Anpassad från 16personalities, 2021).

## 3.2.1 De 16 personlighetstyperna

Genom de fyra olika dimensionerna och dess grupper kan olika kombinationer forma 16 skilda personlighetstyper; ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ, ISTP, ISFP, INFP, INTP, ESTP, ESFP, ENFP, ENTP, ESTJ, ESFJ, ENFJ och ENTJ. MBTI personlighetstester delar in människor i ett utav 16 personlighetstyper, vilket utgår från en självskattning som ger en rapporterad profil (16 Personalities, 2021). Profilen baseras på olika val som en kandidat väljer i ett standardiserat formulär. Kandidatens preferens är det centrala fenomenet som beskriver hur de föredrar att bete sig. MBTI är emellertid inte endast ett verktyg att bedöma människors personlighetstyper. Den teoretiska ramen för MBTI skapar ett gemensamt språk för förståelse och beskrivning av interpersonella skillnader som definierar oss som individer (The Myers Briggs Foundation, 2021).

### 3.2.1.1 Orientering (E/I)

Den första dimensionen definierar vart människor riktar och finner sin energi. Den kan riktas extrovert (E) mot den yttre världen eller introvert (I) mot den inre världen (Gardner & Martinko, 1996). Det innebär att en extrovert individs preferens är att uppta energi från sin omvärld och därmed genom att ha mycket kontakt med andra i sin omgivning och stimulera aktiviteter. Fokus ligger på andra människor och objekt, vilket leder till att en extrovert människa kan anses vara utåtriktad och social. Deras styrkor ligger i deras sociala förmåga att interagera med sin omgivning, entusiasm, självförtroende, stimulera ideer, initierar handling och öppenhet. Deras svagheter är att de anses besitta ytlig intellektualitet, brist av respekt för andras integritet och lätt distraherade av extern stimulus (The Myers Briggs Foundation, 2021).

Hos den introverta individen, som riktar sin energi från den inre världen, ligger fokus istället på tankar och koncept (Gardner & Martinko, 1996). Därmed reflekterar de ofta vilket leder till en fördjupning av intresse och koncentration. De anses vara inåtriktade, dock har de fördelen av god personlig interaktion med sin omgivning. Ytterligare styrkor hos den introverta är deras förmåga att hålla sig lugna samt att bibehålla intensiv fokus under en lång period. Till följd är de således duktiga på att utveckla och expandera idéer. Introverta personer har även sina brister. Exempelvis kan de tappa kontakten med sin omvärld, samlar känslor inombords, håller distans från andra människor och bidrar med otillräcklig feedback (The Myers Briggs Foundation, 2021).

### 3.2.1.2 Funktion (S/N)

Den andra dimensionen definierar hur människor behandlar information och vilken metod de föredrar. De kan därmed delas upp i individer som föredrar observation (S) för att finna fakta som gäller i nutiden eller med intuition (N) där de använder övergripande mönster för att finna en djupare mening (Gardner & Martinko, 1996).

I gruppen för observation (S) finnes preferenser av inläring baserat på data, detaljer och realitet som är konkret och praktisk. Dessa typer av människor föredrar att ägna sin uppmärksamhet åt specifik fakta för att avgöra hur informationen förhåller sig. Fokus ligger på att observera vad som sker i deras omgivning och den specifika situationens praktiska realiteter. Individer som nyttjar sinnesförmåga har fördelarna att de är pragmatiska, exakta, resultatorienterade, förnuftiga, systematiska och baserar åsikter på observationer. På andra sidan saknar de långsiktig framtidsutsikt, förbiser konsekvenser och kan neka innovativa tankar (The Myers Briggs Foundation, 2021).

Motsatsen till denna grupp är intuition (N) där de vill inta fakta genom att studera dess kopplingar och mönster sinsemellan. Intresset baseras på nya möjligheter, idéer, association, spekulationer och teorier. Därmed är de intresserade av information som inte nödvändigtvis finns tillgängliga i nuläget. Deras styrkor ligger i att de har en god förmåga att konceptualisera samt att de är fantasifulla, kreativa, har ett helhetsperspektiv samt är intellektuellt fasthållna och idealistiska. På andra sidan av myntet kan dessa individer vara orealistiska, overse nyckelvariabler eller fakta, bli lätt uttråkade av rutiner och har en tendens till att överkomplicera (The Myers Briggs Foundation, 2021).

### 3.2.1.3 Funktion (T/F)

Den tredje dimensionen behandlar hur människor fattar beslut. Det kan delas in i två grupper; tanke tänkande (T) och känsla (F). Inom gruppen tanke föredras att fatta beslut genom att analysera konsekvenser och dess logik av val eller handlingar (Gardner & Martinko, 1996). De väljer att ta en objektiv ståndpunkt. Av följd tillämpas objektiva kriterier och principer genom att granska situationer utifrån. Det resulterar med förmågan att agera opartiskt genom att granska objektivt samt med möjlighet till att analysera orsak och verkan. Dessa individer orienterar sina preferenser kring logik, kritik, resonemang, systematisk undersökning och principer. Fördelarna är att de upplevs rationella, analytiska, med en känsla för rättvisa och

väger alternativ mot varandra. Nackdelen är att de undervärderar sina egna och omgivningens känslor, vilket kan upplevas som kallsinnigt. De kan även anses vara för analytiska och kritiska som omgivningen kan uppfatta som ytterst dömande (The Myers Briggs Foundation, 2021).

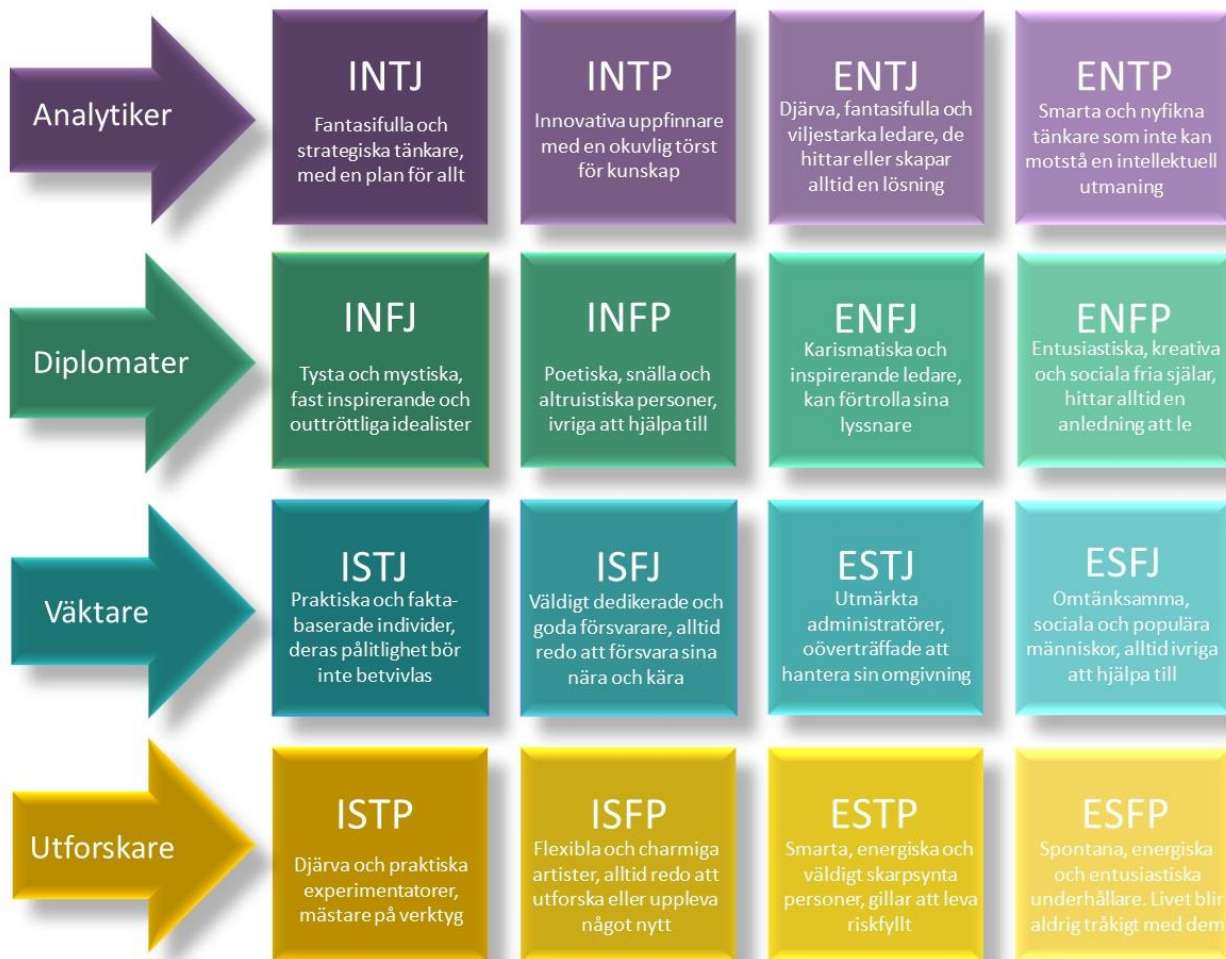
Motsatsen till gruppen tanke (T) är känsla (F). Denna grupp föredrar att fatta beslut baserat på tänkbara konsekvenser av handlingar mot individens personliga övertygelse (Gardner & Martinko, 1996). De väljer att föreställa sig själva in i situationer för att identifiera sig själva med handlingars värdemässiga konsekvenser. Därmed ligger personliga ståndpunkter till grund för besluten. Fokus för denna grupp ligger i sympati, subjektivitet, medkänsla, humanitet, harmoni, empati och värderingar. Styrkorna hos dessa individer är de upplevs som varma, övertygande, empiriska, demonstrativa, uttrycksfulla, lojala, förpliktade till värderingar och tar sin omgivnings känslor i akt. Även om det finns flera positiva aspekter finns det även negativa. Exempelvis kan de upplevas för känslig, lynniga och finner det utmanande att ge negativ feedback (The Myers Briggs Foundation, 2021).

### 3.2.1.4 Orientering (J/P)

Den fjärde och sista dimensionen behandlar hur individen orienterar sig mot den yttre världen. Denna dimension kan delas in i två grupper: planerat och organiserat döma (J) och människor som tar det som det kommer prospektering (P) (Gardner & Martinko, 1996). Den första gruppen döma (J) föredrar att ha ordning och reda i sin vardag. De föredrar att planera i god tid och följa upp sin planering, vilket leder till att de är väl strukturerade och har kontroll över sina liv. Gruppens styrkor är planering och organisering samt att de är beständiga och beslutsamma. Svagheter ligger i att de kan dra förhastade slutsatser samt upplevas inflexibla, trångsynta, kritiska och dömande (The Myers Briggs Foundation, 2021).

Den motsatta gruppen som tar saker som de kommer prospektering (P) föredrar att hålla ett öppet sinne för sin omvärld (Gardner & Martinko, 1996). De föredrar en spontan och flexibel livsstil och att fånga tillfället i flykten, vilket bidrar med att de är öppna mot förändringar i livet. Individernas styrkor är att de har öppna sinnen, kan anpassa sig utefter situationer som uppstår, är förstående, nyfikna, och att de finner lycka i nya upplevelser. På andra sidan finns det en del svagheter med gruppen som att de är obeslutsamma, saknar fokus, skjuter upp arbete, är oorganiserade och har en tendens att vara impulsiva. Inom större projektarbete

används flera fenomen som MBTI presenterar och appliceras inom teambuilding och ledningsutveckling (The Myers Briggs Foundation, 2021).



**Figur 3.2** Illustration av de 16 personlighetstyper av Myers Briggs personlighetstyper med beskrivning av respektive personlighetstyp (Anpassad från 16personalities, 2021).

### 3.2.2 Roller

De 16 personlighetstyperna kan indelas i fyra roller; analytiker, diplomater, väktare och utforskare. Se figur 3.2. Indelningen sker med hjälp av att bilda fyra grupper beroende på vilka två gemensamma initialer som en grupp har (Gardner & Martinko, 1996). Grupperna har följande gemensamma initialer; analytiker har initiativ (N) och tänkande (T), diplomaterna har initiativ (N) och känsla (F), väktare har observation (S) och döma (J) och utforskare har observation (S) och prospektering (P). Med hjälp av indelningen av de fyra grupperna är det enklare att förstå sammanhanget av varje grupp och hur personligheterna

passar ihop. I avsnitt 3.2.3 MBTI kompatibilitet beskrivs hur väl de olika personlighetstyperna, i en ideal värld, samarbetar (16 Personalities, 2021).

### 3.2.2.1 Analytiker

Analytikers gemensamma personlighetsdrag är intuitiv (N) och tänkande (T). Personlighetstyperna inom den analytiska rollen är INTJ, INTP, ENTJ och ENTP. Denna roll är känd för deras preferens för rationalitet (16 Personalities, 2021). Eftersom att de delar egenskapen för rationalitet tänker de för det mesta med hjärnan istället för hjärtat när de tar beslut. Det har visats av en studie, utförd av 16 Personalities år 2021 att 93% lyssnar på hjärnan istället för hjärtat när de fattar viktiga beslut. Dock skall slutsatsen att dessa människor agerar som robotar inte tas. Tvärtom stimuleras deras intuitiva personlighetsegenskaper av fantasi, vilket hjälper dem att komma med kreativa idéer och strategier. Det motiverar de att utforska på djupet om saker och ting, oavsett om det är motiverat av ett nytt intresse, akademiskt eller att experimentera med tanken (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Dessa individer föredrar spekulationer och nytänkande mer än att utföra och följa upp arbete. Det kan resultera i att de överanalyserar, vilket gör att det tar längre tid för dem att utföra arbete. Ibland kan analytiker även förbise att de faktiskt behöver testa sina idéer och applicera dem i verkligheten (16 Personalities, 2021).

Analytiker är väldigt nyfikna människor och har ett stort driv för att ständigt lära sig om sin omgivning. De vill finna lösningar och svar på egen hand istället för att acceptera given fakta (16 Personalities, 2021). Därav har de en tendens att ifrågasätta auktoriteter, driva konversationer och debattera. Denna grupp är även känd för att ständigt söka efter förbättringar och utveckla sig själva som individer. När de väl upptäcker en brist tillämpar de all sin kreativitet, rationalitet och fantasi i önskan om ett förbättrat resultat. De sätter ribban högt och är därmed självkritiska (16 Personalities, 2021).

Individer som definierar sig själva som rollen analytiker, har en väldigt liten tendens för att följa andras fotspår. De föredrar att vara oberoende av sin omgivning, vilket är en viktig del av deras självbild. 77% av analytiker hävdar att de är stolta över sin självständighet (16 Personalities, 2021). Denna roll har ett rykte för att vara ensamvargar. Dessa personlighetstyper lägger ingen större vikt vid att skapa relationer och bli vän med människor i sin omgivning (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Dessutom finner man sällan analytiker i miljöer som är främmande för de och omgivna av människor de inte är bekanta med. Somliga

upplever att analytiker kan verka oförsökade, otillgängliga eller antisociala, dock är det endast 17% av analytiker som faktiskt beskriver sina ideala liv som ensamvargar. 41% föredrar att ha en mindre social cirkel med goda förhållanden, vilket tyder på att det är felaktigt att dra slutsatsen att analytiker är antisociala (16 Personalities, 2021). Det är därför mer korrekt att definiera analytiker som socialt selektiva. De känner inget fullbordad av relationer genom att spendera tid med vem som helst. De föredrar att omge sig med människor som har stor betydelse för de och värdesätter deras relation med analytiker högt, även om det kräver en viss ansträngning för att skapa dessa relationer (The Myers Briggs Foundation, 2021).

### 3.2.2.2 Diplomater

I rollen diplomater har de fyra personligheterna preferenserna intuitive (N) och känsla (F) gemensamt, vilket bildar personligheterna INFJ, INFP, ENFJ och ENFP. Gemensamt är denna roll engagerade i att hjälpa till och att bygga relationer med sin omgivning (MBTIonline, 2021). De utstrålar vänlighet och generositet, vilket är anledningen till att de föredrar att samarbeta istället för att tävla mot sin omgivning. Ibland kan det verka som att deras hjärna och hjärta resonerar med andra människors känslor. Fokus för denna roll är att förstå sig själva och sin omgivning (The Myers Briggs Foundation, 2021). De har ofta djupa insikter i människans natur och de kan använda dessa insikter för att påverka människorna omkring sig med försiktighet. Diplomater värderar andras känslor högt och försöker leda dem mot positiva riktningar. Detta leder till att 94% av diplomater föredrar djupa konversationer över ytligt kallprat (16 Personalities, 2021).

Diplomater har en djup tro på humanismens ideal; altruism, medkänsla och förståelse. Dessa personlighetstyper tror att det är möjligt att skapa en mer godhjärtad värld, vilket de strävar efter att skapa dagligen (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Bland vänner och familj kan diplomater variera från att vara tysta och omtänksamma till lättsamma. I och med det kan deras öppna hjärtan innebära att de är lätt sårbara när deras omgivning är obetänksamma. Dock ändrar det inte diplomaternas karaktär och de fortsätter att vara öppna med en tillit till andra människor. De finner det goda hos sin omgivning och vill föra framsteg och skönhet i sin omvärld. Diplomater leds av en känsla av högre syfte och bryr sig om att tjäna det stora goda. 77% av diplomater uppger att de har ett starkt behov att tillhöra något större än de själva. Därav är aktivism och volontärarbete gemensamma intressen för dessa personlighetstyper (16 Personalities, 2021).

Personlighetsegenskaper intuitive (N) driver diplomatens optimism, dock innebär det att de är även extra känsliga för att begå misstag. Denna känslighet som diplomater har motiverar de till att ta itu med orättvisa (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Generellt motiveras diplomater av principer snarare än praktiska ting. Som följd, hjälper det med att uppfylla sina stora drömmar och idéer. Det innebär att denna roll finner svårigheter i att agera på pragmatiska planer och föredrar planer drivna av passion (The Myers Briggs Foundation, 2021). Det gör att diplomater kan frestas att skjuta undan vardagliga uppgifter till förmån för sina stora drömmar och idéer. Med tiden lär de sig att balansera dessa nödvändiga uppgifter med de stora planerna (16 Personalities, 2021).

För diplomater är autenticitet och gemenskap en central del av deras liv. Det förklarar varför relationer värderas högt, särskilt starka och meningsfulla band. En studie har visat på att endast 8% av diplomater föredrar att spendera sin tid ensamma (16 Personalities, 2021). Därav oroar de sig över ensamhet mer än någon annan roll. En ytterligare central del är utmaningen av att finna balans mellan deras strävan efter autenticitet och deras behov att tillhöra något större än de själva (MBTIonline, 2021).

### 3.2.2.3 Väktare

Inom rollen väktare är personlighetsdragen observation (S) och döma (J) dominerande och karaktäriserar rollen. I denna roll tillhör personlighetstyperna ISTJ, ISFJ, ESTJ och ESFJ (MBTIonline, 2021). Gemensamt definieras personlighetstyperna som kooperativa, praktiska och balanserade individer (16 Personalities, 2021). De finner behag och komfort med sig själv och är stolta över sin karaktär och deras kompetens. Dessa personlighetstyper söker ordning, trygghet och stabilitet, vilket leder till att de arbetar hårt för att upprätthålla sina rutiner (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Därav är väktare kända för att vara en klippa att luta sig tillbaka mot inom familjen och arbetsgruppen. Dessa individer är dessutom noggranna, konsekventa samt har egenskapen att vara självmotiverade (The Myers Briggs Foundation, 2021). Det innebär att de sällan kräver extern inspiration för att vara produktiva och fokuserade. De arbetar hårt och strävar efter att aldrig vara en besvikelse för sin omgivning. Dock förväntar de sig att deras omvärld har samma etik som de själva. Därav föredrar de att arbeta systematiskt i en grupp med en tydlig uppsättning regler (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Väktare föredrar att följa beprövade metoder, vilket är förnuftigare för de än att utforska nya innovationer vars resultat ej är kända. Alltså föredrar de att använda metoder som är beprövade istället för att testa något nytt (MBTIonline, 2021).



Väktare är fantasifulla och hämtar inspiration från det förflutna snarare än framtiden (16personalities, 2021). Dessa personlighetstyper följer de etablerade och bästa metoderna samt även traditioner, vilket de gör oavsett om det är det mest effektiva eller bästa metoden. I sin tur leder det till att väktare gör stadiga och konsekventa framsteg som de känner sig bekväma med. De föredrar att leda ett projekt ända tills det slutförs snarare än att överge en massa intressanta idéer. Väktare trivs även i miljöer som har tydliga hierarkier och regler, oavsett om de har en formell ledarroll eller inte (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Viktigast för denna roll är att föregå med ett gott exempel och tillfredsställas av att vägleda en väl fungerande grupp. Därav är denna roll utmärkta lärare, chefer och samhällsledare (The Myers Briggs Foundation, 2021).

### 3.2.2.4 Utforskare

Rollen utforskare har personlighetsdragen observation (S) och prospektering (P), som formar personligheterna ISTP, ISFP, ESTP och ESFP. De har en tendens att vara självständiga och snabbtänkta. Dessa personligheter har inga problem med att hantera konflikter och hinder i sin vardag, de tycker att det är spännande med oväntade överraskningar (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Därmed är de väldigt flexibla och kan enkelt anpassa sig till situationer, även om de är oförberedda. 72% av utforskare föredrar nämligen impulsiva beslut (16 Personalities, 2021). Utforskare spenderar inte mycket tid på detaljer och djupa analyser. Dock kan det skifta när de finner en uppgift de finner meningsfull, då kan utforskaren inta ett djupt fokus. De föredrar därmed vanligtvis praktikalitet och användbarhet framför perfektion (The Myers Briggs Foundation, 2021). Denna roll är ytterst nyfiken och är ivrig att lära sig ny information samt nya verktyg och tekniker (MBTIonline, 2021).

Utforskare kan enkelt ta drastiska beslut om stora förändringar och spenderar inte mycket tid att grubbla över sina beslut. Denna roll fördömer enformighet och kan avvika från sina uppgifter för att testa på nya metoder (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Det leder till att en del arbetsuppgifter och projekt lämnas oavslutade då de har gått vidare med något nytt och spännande. Därtill vill utforskare inte vara bundna mot några skyldigheter, utan vill ha sin frihet för att testa och experimentera med sina intressen (The Myers Briggs Foundation, 2021). De föredrar att fördjupa sig i nya intressanta uppgifter, men de kan ändra sig snabbt så fort uppgiften anses obligatorisk. 75% av utforskare finner det utmanande att fokusera på endast en uppgift under en lång period, vilket är högre än för resterande roller (16 Personalities, 2021). Exempelvis kan en utforskare designa och bygga sitt drömhus, men

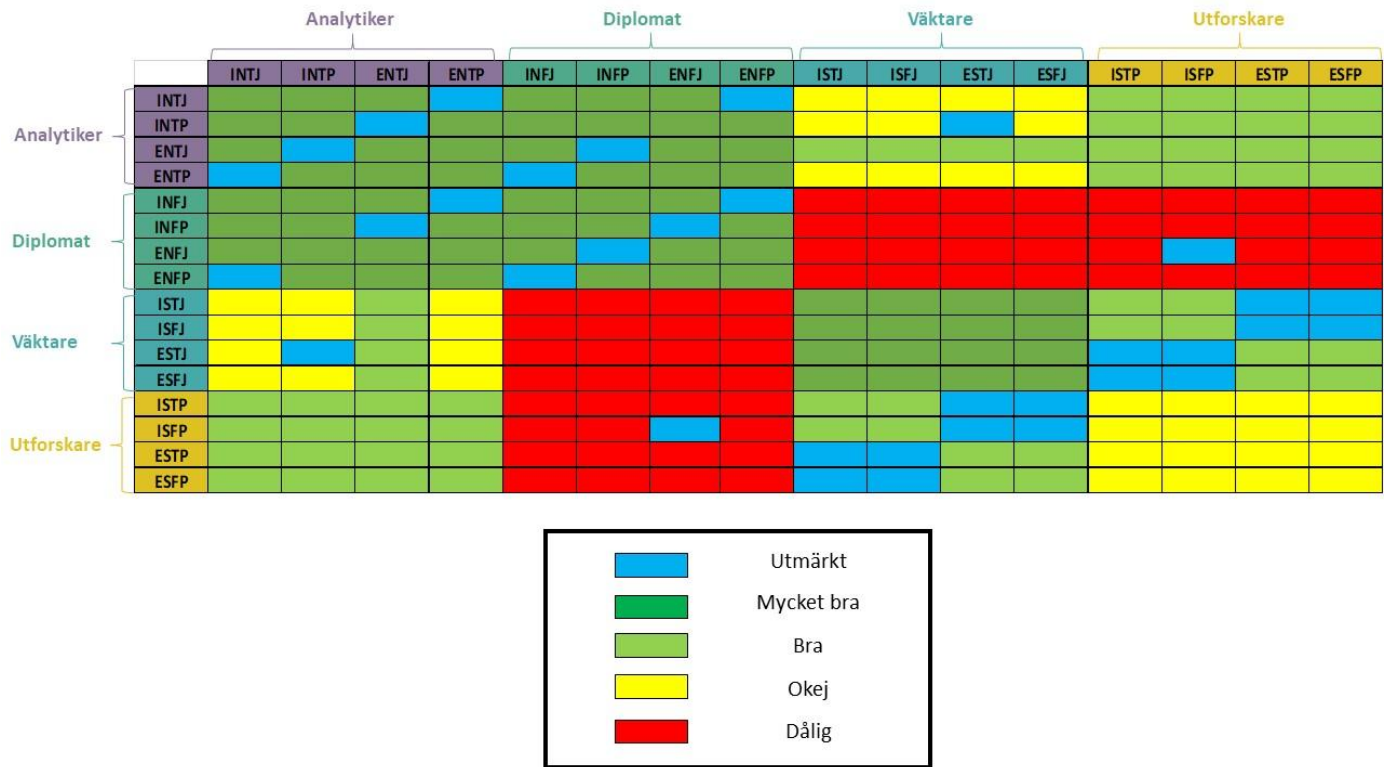
undviker reparationer och underhållning efter några år då deras intresse har skiftat fokus till någonting nytt (MBTIonline, 2021).

Utforskarens fria livsstil bidrar med att de blir dynamiskt sociala individer. Deras spontanitet leder de till nya människor och intressanta upplevelser (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). De tycker om att vara i framkanten, oavsett om det innebär att ha den senaste tekniken eller prova metoder och trender. De delar gärna med sig med andra och är stolta över att presentera sina nya insatser för sina nära och kära. Det resulterar i att människor upplever nästan aldrig att de har tråkigt med en utforskare (16 Personalities, 2021).

### 3.2.3 MBTI kompatibilitet

Myers Briggs personlighetstest kan förutom att identifiera människors personlighetstyp även förutse vilka personligheter som har de godaste förutsättningarna för ett gott samarbete. Forskning utförd av St. Mary's University, Southern Methodist University och Consulting Psychologists Press år 1996 tyder på att motsatser attraherar, vilket är ett välkänt fenomen i naturen. Dock finner även studier att människor generellt är kompatibla med de som har personlighetsdrag lika en själv. Utifrån Myers Briggs 16 personlighetstyper innebär det att minst två preferenser utav orientering (E/I), funktion (S/N), funktion (T/F) och orientering (J/P) bör vara samma för att individer ska anses ha någorlunda liknande drag (Marioles, Strickert & Hammer, 1996). Som tidigare nämnt gällande att motsatser attraherar, finner man även detta fenomen i de 16 personlighetstyperna. Exempelvis genom ENFJ och ISFP som endast delar ett personlighetsdrag, F (MBTIonline, 2021). Här visas istället att vissa personlighetsdrag har större betydelse vad gällande kompatibilitet än andra, där funktion (T/F) har en stor påverkan vilket visas i figur 3.3.

För preferenserna har orienteringen, som berör extrovert och introvert, en betydande faktor för attraktion mellan två personlighetstyper (Marioles, Strickert & Hammer, 1996). Individer med liknande preferenser i detta personlighetsdrag dras till varandra eftersom att de delar samma uppfattning av sin omvärld. Funktionen S/N, funktionen T/F och orienteringen J/P definierar hur människor kommunicerar och tar beslut i sina liv. Det innebär att skillnader mellan dessa preferenser hos individer kan leda till missuppfattning och oenighet gällande relationen mellan personlighetstyperna. Därav kan slutsatsen dras att även om personlighetstyper inte delar personlighetsdrag, finns det särskilda fall där de är kompatibla då vissa preferenser väger högre hos andra än hos den enskilde (MBTIonline, 2021).



**Figur 3.3** En sammanfattning av kompatibilitet mellan de olika MBTI typerna (Anpassad från O'Neil & Pett, 2019).

### 3.2.4 Begränsningar

MBTI är ett verktyg som har flera fördelar och används allt mer i näringslivet. Dock finns det begränsningar med personlighetstestet. MBTI är en modell av verkligheten och gör inget anspråk på att beskriva individers kompletta personlighet (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Det vill säga endast människors preferenser och beteende har en påverkan för att identifiera personlighetstyper. Därmed kritiseras instrumentet och teorin som saknar somliga dimensioner. Ofta hänvisas det till femfaktormodellen, även känd som FFM. I Femfaktormodellen beskrivs följande dimensioner; extraversion, neuroticism, tillgänglighet, samvetsgrannhet och öppenhet (16personalities, 2021). Det finns flera likheter mellan Myers Briggs personligheter och femfaktormodellen, exempelvis karaktärsdrag av dimensioner och roller. Dock skiljer det sig då FFM beaktar personligheter som dikotomier. Det innebär att extraversion beaktas som ett personlighetsdrag som man kan antingen ha mycket eller lite av, istället för att bli kategoriserad till antingen extrovert eller introvert. Dock kan det beaktas i denna studie som en fördel då individer kan kategoriseras på ett mycket simplare tillvägagångssätt för att sedan studera gruppdynamiken i grupp med olika personligheter.

Dessutom anses det inte tillföra någon nackdel att ytterligare modeller för att identifiera personlighetstyper existerar, då forskning inom denna teori ständigt utvecklas. Huvudsakligen skall MBTI inte påstås utgöra en total bild av våra personligheter. Det ska betraktas som ett verktyg som utifrån våra preferenser och beteenden presenterar distinkta karaktärsdrag hos individer som sedan kan utnyttjas i praktiken (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016).

### 3.3 Gruppdynamik

När byggprojekten blir större och mer komplexa ökar även behovet av en bred kunskap inom projektgrupper. Den moderna arbetsprocessen med tillfälliga grupper har uppmärksammat gruppdynamikens betydelse och de metoder som finns för att bilda framgångsrika grupper med hög prestation (Pörzgen, 2018). Enligt Pär Svensson (Svensson, 2019) är gruppdynamik en term som beskriver samspelet mellan olika individer i en grupp. Dynamiken i en grupp kan vara bra eller dålig och det är samspelet mellan olika individer som avgör detta (Svensson, 2019). För att leda eller delta i en tillfällig projektgrupp effektivt är det av intresse att förstå gruppens medlemmar och deras beteenden; hur de olika individerna hanterar information och resonerar kring beslut. Varje enskild person har en egen tankeprocess och det är av betydelse att förstå hur man kan ta tillvara på dessa olikheter genom interaktionen med olika gruppmedlemmar. Med denna kunskap är det möjligt att bilda goda grupper och tilldela de rätt uppgift, inte enbart baserat på deras expertis, utan även baserat på deras individuella profil och beteendemönster (Pörzgen, 2018).

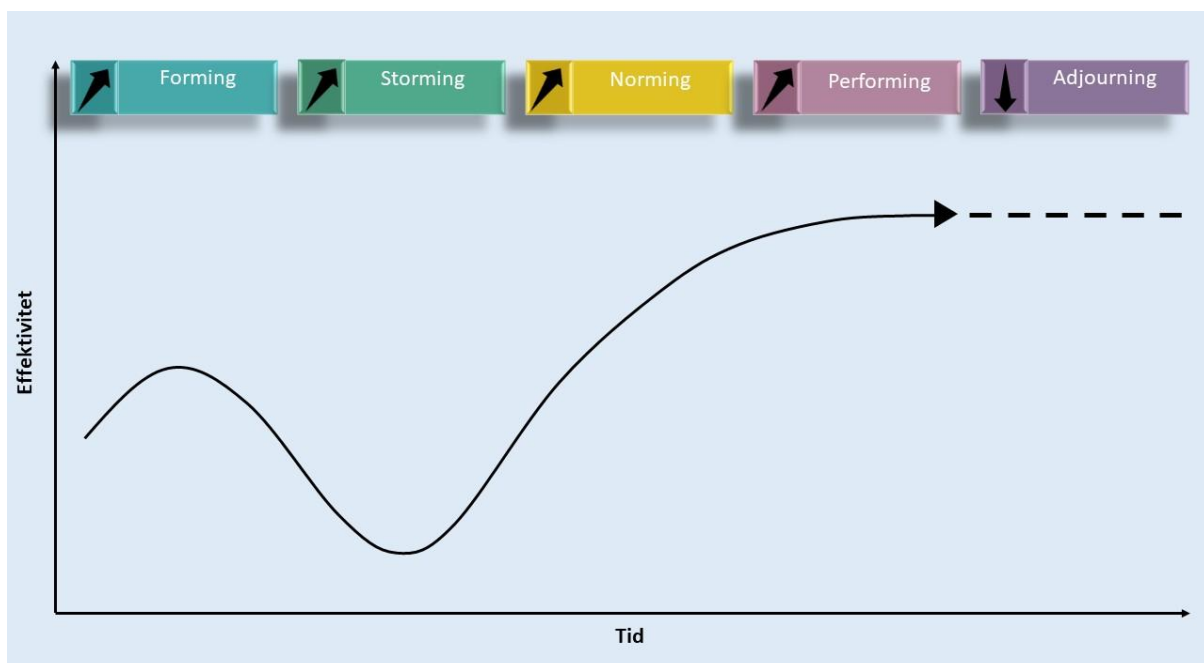
Gruppdynamik innebär de beteenden och psykologiska processerna som sker inom eller mellan grupper. Kurt Lewin (Pörzgen, 2018) var den första att använda frasen *gruppdynamik* vilket beskriver hur individer agerar och reagerar på förändrade förutsättningar och relationer mellan gruppens medlemmar. De underliggande processerna i grupputvecklingen ger upphov till en uppsättning normer, roller, relationer och gemensamma mål som kännetecknar en viss social grupp (Pörzgen, 2018). En väletablerad grupp som samverkar väloljat är en viktig aspekt för en organisation som vill utvecklas och nå de uppsatta målen inom projektet (Svensson, 2019). Det finns många modeller för att beskriva dynamiken i en grupp där flera är baserade på den psykologiska aspekten av gruppers dynamik. Några exempel av dessa modeller är enligt Pörzgen (2018):

- ❖ Tuckman's grupputvecklingsmodell som beskriver de fem olika stadierna av en grupps utveckling (Forming, Storming, Norming, Performing och Adjourning)

- ❖ Teorier om personlighetstyper som Myers Briggs och Disc där olika preferenser hos gruppmedlemmar diskuteras och hur det påverkar gruppens prestation.

### 3.3.1 Tuckmans grupputvecklingsmodell

Bruce Tuckmans grupputvecklingsmodell är ett redskap för att få en överblick över hur en projektgrupp effektivitet är beroende av i vilket stadie gruppen befinner sig i. Bruce Tuckman levde mellan åren 1938 och 2016 och var en amerikansk professor i psykologi vid Ohio State University i USA. Han spenderade sina år på universitetet med att undervisa sina studenter i att utveckla strategier för att bli framgångsrika med sina universitetsstudier. Tuckman forskade samtidigt mycket inom gruppdynamik och publicerade år 1965 sin teori som blev känd som Tuckmans grupputvecklingsmodell. Teorin är baserad på uppfattningen att en grups utveckling sker i fem stadier; Forming, Storming, Norming, Performing och Adjourning. Se figur 3.4. För ledare av en projektgrupp är Tuckmans modell en indikator på vad man kan förvänta sig i de olika stadierna samt hur man kan hantera dessa situationer. Modellen har kommit till användning för 10 000-tals företag världen över (Projektledning, 2019).



**Figur 3.4** Illustration över Tuckmans grupputvecklingsmodell (Anpassad från Projektledning, 2019).

Tuckmans teorier om grupputveckling och skildring av de olika stadierna visar vikten av att en grupp lär sig att samarbeta och övervinna stadierna som nås av olika svårighetsgrader. Framgång inom ett projekt går inte att nås utan att lyckas skapa ett framgångsrikt team. Detta bevisar innebörden av en god gruppdynamik inom en projektgrupp. När en grupp inte lyckas ta sig vidare i de olika faserna kan detta vara en stor energitjuv och vara tufft att vara involverad för projektgruppens medlemmar. Arbetsglädjen kan ta hård stryk av konflikter och samarbetssvårigheter (Projektledning 2019).

### 3.3.1.1 Forming

I det första stadiet tar gruppen form. Initialt känner projektgruppen en positiv entusiasm och ser endast möjligheter. I detta stadie är dock gruppen i stort behov av en ledare som förklarar och förtydligar målen och vilka resultat som förväntas eftersom det saknas bestämda roller inom gruppen (Projektledning, 2019). Gruppens beteenden är i detta stadie motiverade av önskan av att bli accepterade av de övriga medlemmarna i gruppen (Pörzgen, 2018). En förvirring uppstår när insikten faller in att gruppens medlemmar har olika syn på hur målet bör uppnås vilket minskar det initiala engagemanget. Ledaren är här viktig för att visa vägen för gruppens medlemmar som har svårt för att acceptera gruppens olika åsikter och tydliga instruktioner efterfrågas. Ansvaret inom gruppen är vid forming-stadiet att samla information, analysera och strukturera arbetet för att kunna presentera för ledningen vad gruppmedlemmarna är i behov av i sina olika befattningar. Projektgruppen kommer i detta stadie hamna i olika typer av diskussioner utan konkreta lösningar, vilka ofta kommer skyllas på ledningen (Projektledning, 2019).

### 3.3.1.2 Storming

Nästa stadie genomsyras av en osäkerhet i vilka roller varje gruppmedlem besitter samt hur samspelet sker sinsemellan. Osäkerheten bidrar till osämja och konflikter inom gruppen. Projektgruppens medlemmar försöker alla finna sina roller fortfarande vilket leder till att det fortfarande är svårt för gruppen att fatta några beslut. Det är därför viktigt för gruppmedlemmarna i detta stadiet att inse att de vill utvecklas istället för att stå kvar på samma ruta. Konflikterna börjar här istället ses som en del av utvecklingen framåt och ett mer öppet och konstruktivt klimat växer fram (Projektledning, 2019). Dessa konflikter mellan gruppens medlemmarna kommer till följd av uppkomsten av den mest lämpliga ledaren, även

om det till en början kanske inte accepteras av alla medlemmar (Pörzgen, 2018). Ifall projektgruppen inte omfamnar en öppenhet i gruppen kommer teamet inte ha möjlighet att utvecklas. Det kommer leda till ett slutet och destruktivt arbetsklimat där alla skyller ifrån sig på varandra utan något eget ansvarstagande. Det är nu för ledaren viktigt att konflikter tas tag i ett tidigt skede för att inte sänka den ömtåliga stämningen som börjat byggas upp i storming-stadiet. Detta stadie är viktigt då konflikthanteringen lägger grund för en bättre förståelse mellan gruppens medlemmar och ett starkare team formas. Det krävs att känslomässiga problem sätts åt sidan, tålmod och rätt inställning för att ta sig igenom detta stadie. Fasen är nödvändig för att stärka gruppen och bör därmed heller inte försöka undvikas (Projektledning, 2019).

### 3.3.1.3 Norming

Konflikter från stormingfasen kommer att avta när gruppen blir mer strukturerad och standarder uppstår i normingfasen. Gruppen skapar en gemensam förståelse för målen, deras tillvägagångssätt och hur de ska interagera med varandra (Pörzgen, 2018). Här är gruppen aktiv där roller och ansvar inom gruppen har tydliggjorts i föregående fas. Det har nu uppstått en harmoni i gruppen där det gemensamma målet står i centrum. Eget ansvar tas och eniga beslut kan fattas där gruppmedlemmarna accepterar varandras olika åsikter. En ökad respekt för varandra och ett intresse leder till ett starkt team. Gruppen kan nu umgås avslappnat och bygga personliga relationer med de övriga medlemmarna. Alla stöder varandra vid behov och arbetar hårt för att driva arbetet framåt (Projektledning, 2019).

### 3.3.1.4 Performing

I performingfasen går gruppen bortom oenighet och organisatoriska frågor för att koncentrera sig på det arbete som ska utföras. Gruppen fortsätter att fungera på denna nivå tills en förändring i gruppen inträffar, vilket kan leda till en ny stormnings- och normeringsfas (Pörzgen, 2018). Gruppen är nu betydligt mer sammansvetsad vilket ger en framgångsrik grupp. Teamet kan nu klara sig utan en tydlig ledare som behöver visa vägen. Konflikter kan hanteras konstruktivt med tydliga lösningar. Medlemmarna trivs nu på jobbet och ser fram emot att träffa sina kollegor varje dag för att arbeta tillsammans. En del kan till och med ha bildat vänskaper som utspelar sig även på fritiden. På grund av tryggheten i sina roller kommer det största fokuset vara mål och resultatorienterat. Tryggheten bidrar även till en ökad prestation i gruppen som arbetar produktivt och effektivt. En framgångsrik grupp har nu

bildats som utvecklas av varandras och organisationens feedback. Tyvärr kan inte alla grupper nå detta stadie då de fastnar utav olika anledningar och inte lyckas ta sig framåt (Projektledning, 2019).

### 3.3.1.5 Adjourning

När målet har uppnåtts innebär det ofta slutet av ett projekt. Nu i adjourning-stadiet är det dags för gruppen att skiljas åt där nya projekt och nya grupper väntar (Projektledning, 2019). Denna fas beskriver beteendet när en gruppmedlem är nära att lämna projektet eller när projektgruppen upplöses (Pörzgen, 2018). Att ha i åtanke att denna tid närmar sig är nyttigt för gruppen för att ha tid att reflektera över hur hanteringen av denna dag hanteras. En sorg uppstår över att lämna sina gruppmedlemmar. I en tidigare fas kan avskedet istället vara lyckligt då gemenskapen än inte har uppnåtts och deltagandet i gruppen är ännu inte lika självklart. I denna fas känns det dock ofta tråkigt att behöva lämna gruppen. Det är nu dags för nya utmaningar och det är viktigt att se detta positivt och vara glad över sin tid i gruppen. Adjourning-fasen behöver hanteras personligen av gruppmedlemmarna där ledningen inte är direkt inblandad. Ledaren kan däremot välja att anordna en aktivitet för att fira gruppens framgångar tillsammans och ge ett bra avslut för att reflektera och ha roligt tillsammans (Projektledning, 2019).

## 3.4 Konflikthantering genom MBTI

På alla arbetsplatser kommer det uppstå konflikter mellan medlemmar i en projektgrupp. Konflikter kan, om hanterade på ett ordentligt sätt, leda till att utveckla relationer och arbetssätt inom projektet. De kan däremot även eskalera till destruktiva beteenden inom gruppen och därmed påverka projektet negativt (Ledarna, 2021). Det är möjligt att implementera Myers-Briggs Type Indicators i hur konflikter hanteras inom grupper. Konflikter härstammar från skillnader i beteende, tankesätt och arbetssätt där MBTI kartlägger dessa skillnader och kan därmed ge förklaring till varför konflikten har uppstått samt hur konflikten kan uppklaras. Att medlemmar i gruppen har olika synsätt är ett tecken på mångfalden i gruppen och behöver inte vara något negativt (Chef, 2016). Inom konflikthantering kan de inblandade parternas profil (extrovert-introvert, sensing-intuition, feeling-thinking och judgement-perception) granskas och med skillnader i profilen kan



uppkomsten och lösningen till konflikten observeras. När gruppen tidigt uppmanas att undergå Myers-Briggs Personality Indicator personlighetstest kan förståelse över övriga medlemmars preferenser förhindra uppkomsten av somliga konflikter. I detta fall kan de olika individerna genast förstå själva varför de kanske inte kommer så bra överens med en annan kollega (Prior, 2020).

Ofta är det skillnader i preferensen feeling/thinking, eller F/T, som gör att gruppmedlemmar har svårigheter att komma överens eller att det är anledningen till att konflikter uppstår. Prior (2020) förklarar att på en arbetsplats tenderar exempelvis T personer att vara fokuserade på uppgiften och att få den utförd. De bryr sig mindre om relationerna på arbetsplatsen och prioriterar att utföra sin del av arbetet. F personer bryr sig som motsats främst om relationerna på arbetsplatsen som de anser är viktiga för att ha möjlighet att utföra sitt arbete menar Prior (2020). För de ger goda relationer en grund för att ha möjlighet att utföra ett gott arbete. De vill känna sig respekterade och uppskattade av sina kollegor på arbetsplatsen. Dessa två preferenser kan hamna i konflikt med varandra på jobbet och deras tillvägagångssätt för att lösa konflikten skiljer sig även den markant. T personer vill endast lägga konflikten bakom sig så de kan fortsätta arbeta. F personer däremot känner sig inte nöjda med att enbart lägga konflikten bakom sig, de vill lösa konflikten och återställa balansen i relationen. En vanligt förekommande situation mellan F och T personer är att F personen ger feedback på ett finkänsligt sätt för att inte väcka anstöt hos T personen. T personen som kontrast ger hellre kort och rak feedback så de kan gå vidare med sitt arbete, vilket F personen tar illa vid sig av (Prior, 2020). Beteendekonflikter likt dessa bemöts genom att samtala med inblandade för att komma fram till vad som ligger bakom konflikten och hur gruppen bör ta sig vidare på bästa sätt (Chef, 2016). Det bästa sättet att hantera konflikter är att se det som en möjlighet för kollektiv och individuell utveckling. Ibland är det absolut nödvändigt att rensa luften så att gruppen kan gå vidare utan att falla tillbaka i gamla mönster. Det är dock viktigt att inte låta konflikten eskalera, vilket innebär att konflikten bör hanteras så snabbt som möjligt innan situationen förvärras och man inte längre kan samarbeta alls (Svensson, 2019).

## 4. Resultat

---

Enkätundersökningen skickades ut till två projektgrupper från två olika företag som vardera består av fem projektmedlemmar. Sammanlagt inkom sju svar med tre respondenter från projektgrupp 1 (PG1) och fyra respondenter från projektgrupp 2 (PG2). PG1 består därmed av en projektmedlem (PM1) och två projektledare (PL1 & PL2) och PG2 består av tre projektmedlemmar (PM2, PM3 & PM4) och en projektledare (PL3). PL1, PL2 och PL3 besvarade frågorna i avsnitt 4.2 Skapandet av gruppen eftersom det är projektledarnas erfarenheter och preferenser vid skapandet av gruppen som diskuteras i detta avsnitt. Resterande avsnitt innehåller svar från både projektledare och projektmedlemmar. Se Bilaga 1 för underlag till enkätundersökningen. Se tabell 4.1 och tabell 4.2 för ytterligare information kring respondenterna.

<b>Befattning</b>	<b>Förkortning</b>	<b>Kön</b>	<b>Tid verksam i byggbranschen</b>	<b>Tid verksam i projektet</b>
Projektmedlem	PM1	Man	10 år	3 år
Projektledare	PL1	Man	23 år	3 år
Projektledare	PL2	Kvinna	31 år	3 år

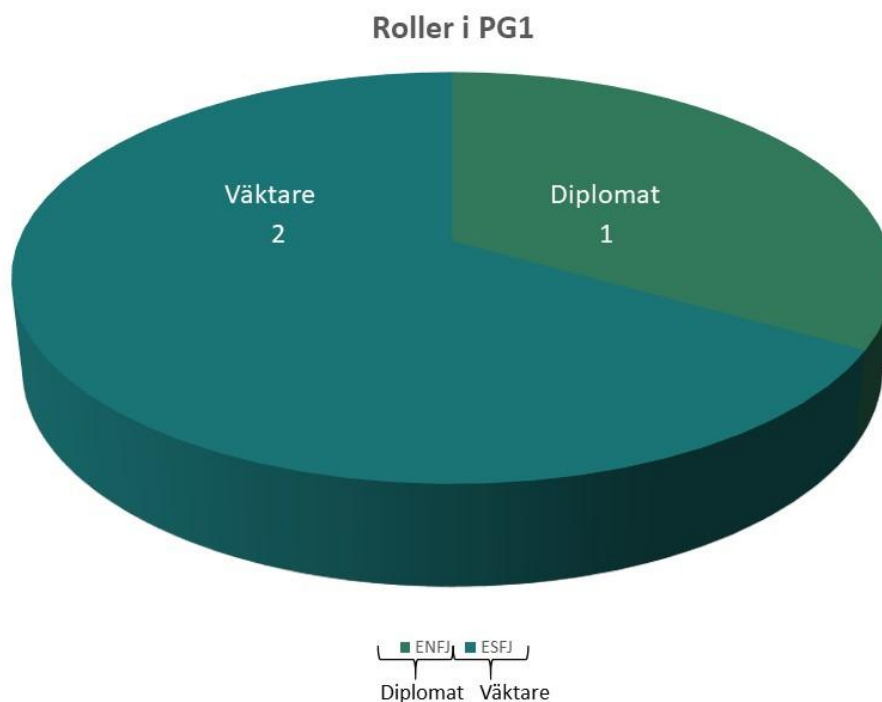
*Tabell 4.1 Information kring respondenter från PG1 (Tyréns)*

<b>Befattning</b>	<b>Förkortning</b>	<b>Kön</b>	<b>År verksam i byggbranschen</b>	<b>Tid verksam i projektet</b>
Projektmedlem	PM2	Man	37 år	¼ år
Projektmedlem	PM3	Man	50 år	½ år
Projektmedlem	PM4	Kvinna	3 år	½ år
Projektledare	PL3	Man	40 år	½ år

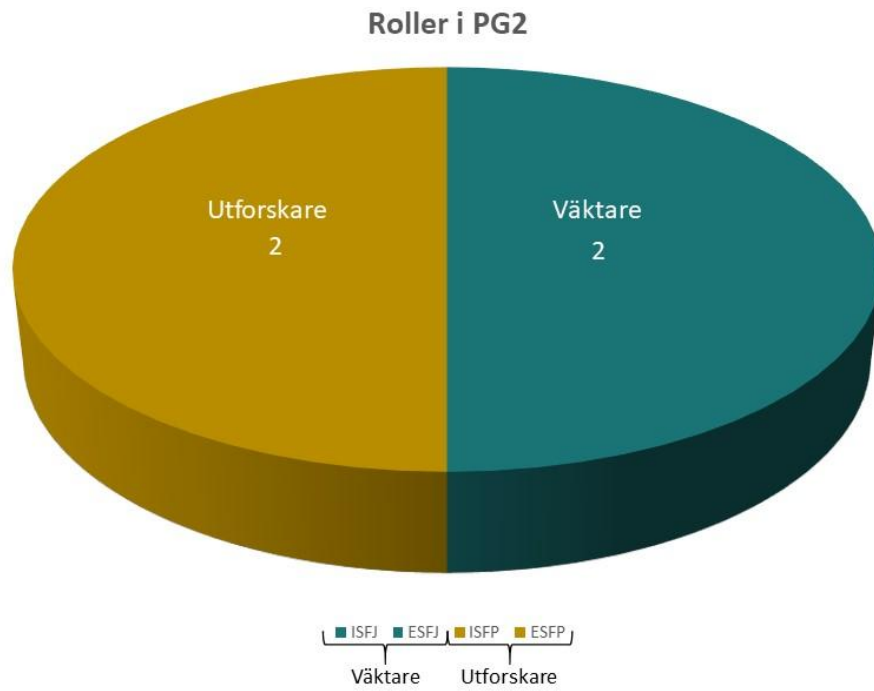
*Tabell 4.2 Information kring respondenter från PG2 (Skanska)*

## 4.1 MBTI

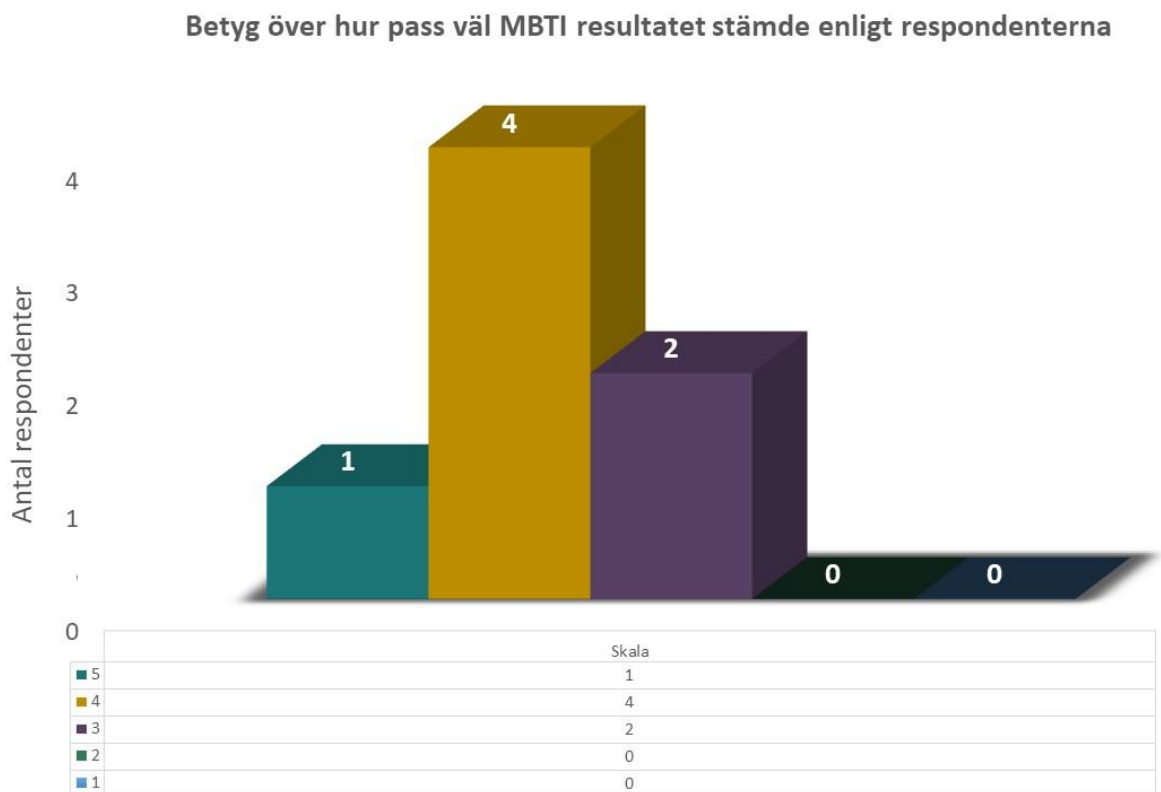
Alla respondenterna efterfrågades att genomföra Myers Briggs Type Indicator personlighetstest samt att ange på en skala 1-5 hur väl de själva ansåg att den personlighetstyp de blivit tilldelade stämmer in på de själva. I PG1 består gruppen av ISFJ (PL1), ENFJ (PL2) och ESFJ (PM1) vilket innebär att en projektledare är Diplomat medan resterande är Väktare enligt Myers Briggs Type Indicator, se figur 4.1. PG2 består av ISFP (PM2), ESFP (PM3) och två ESFJ (PM4 & PL3) profiler vilket innebär att hälften är Väktare och den andra hälften är Utforskare, se figur 4.2. Samtliga respondenter angav en trea eller högre på skalan hur väl de själva ansåg att personlighetstyperna stämde på sig själva, vilket redovisas i figur 4.3.



**Figur 4.1** Cirkeldiagram över PG1 (Projektgrupp 1) MBTI resultat.



**Figur 4.2** Cirkeldiagram över PG2 (Projektgrupp 2) MBTI resultat.



**Figur 4.3** Diagram över betygsättning över hur väl beskrivningen av resultat från MBTI personlighetstest stämmer med kandidaternas personlighet.

## 4.2 Skapandet av gruppen

I processen att skapa gruppen angav PL1 att de främst ser på kompetenskrav, tidigare erfarenheter och vilken den förväntade arbetsbelastningen är för den aktuella perioden utan några uttalade mål men där tidigare erfarenheter var en bidragande faktor till skapandet av gruppen.

PL2 svarade att uppdragsgruppen sätts samman av de resurser som krävs för genomförandet av uppdraget utifrån främst kompetens och tillgänglighet, d.v.s. om man har tid och om man har kompetens som behövs. PL2 fortsätter att det är utifrån krav från beställaren och uppdragets innehåll som man ser vilka kompetenser som behövs. Därefter går frågan till ansvariga chefer som tilldelar uppdraget till de resurser som finns tillgängliga vid det aktuella tillfället menar PL2. Uppdragsledningen tillsätts på samma sätt, d.v.s. efter vilken typ av uppdrag det är och tillgänglighet avslutar PL2. Målet för gruppdynamiken, enligt PL2, är sällan en avgörande faktor vid sammansättning av uppdragsorganisationen utan det är tillgängliga resurser som sätts samman i en grupp helt enkelt.

PL3 angav att hen försöker blanda personer med olika egenskaper vid skapandet av en projektgrupp och på så sätt få en grupp som *“drar åt samma håll”*.

Vid frågan om eventuella metoder som används vid skapandet av gruppen svarade PL1 och PL2 att kravspecifikationen och tillgängliga resurser i regel är avgörande för metoden för att skapa en grupp medan PL3 svarade att projektledare ofta har önskemål om vissa personer man vill ska ingå i projektet vilket ofta hörsammas.

Som tillgängliga resurser vid skapandet av gruppen angav PL1 att en preliminär projektgrupp skapas redan i anbudsskedet innan det är känt om projektet blir aktuellt eller inte, vilket sker under ledning av chefer och utsett ombud. PL3 svarade att de resurser som finns lediga används vid skapandet av gruppen och att man annars splittrar vissa konstellationer beroende på kapacitet och erfarenhet.

Vid nästa fråga erhöles 4 alternativ på stereotypiska egenskaper hos en person som de helst skulle vilja ha med i gruppen vilka beskrev en Analytiker, Diplomat, Väktare och Utforskare. PL1 och PL2 valde en Diplomat medan PL3 valde en Väktare.

Projektledarna fick även möjligheten att gissa vilka profiler de tror att majoriteten av deras projektgrupp består av genom att två stereotypiska egenskaper för var profil angavs. PL1

gissade på att majoriteten av dennes projektgrupp består av Analytiker och Diplomater, PL2 gissade att majoriteten består av Väktare och PL3 tror att majoriteten av dennes projektgrupp består av Diplomater och Väktare.

De tre projektledarna fokuserar alla främst på gruppmedlemmarnas erfarenheter och kunskaper vid skapandet av gruppen istället för att främst fokusera på hur de olika gruppmedlemmarna kommer komplettera varandra personlighetsmässigt.

Ingen av projektledarna genomför i dagsläget någon typ av personlighetstest när de sätter ihop en projektgrupp.

Både PL1 och PL3 ser hellre att gruppmedlemmarna samarbetar väl med varandra men svårare med projektledaren ifall de var tvungna att välja mellan det eller att gruppmedlemmarna skulle samarbeta väl med projektledaren men svårare tillsammans, medan PL2 valde det senare alternativet.

### 4.3 Grupputveckling

På frågan hur gruppens dynamik och samarbete såg ut i början av projektet för PG1 berättar PL1 berättar att i den inledande planeringsfasen fanns ett stort och brett engagemang med *“Goda inspel kring arbetsmetodik och erfarenheter från tidigare, liknande, projekt”*. PL2 förklarar att det i början alltid råder en försiktighet om det är nya personer i gruppen som man inte är van att arbeta med, vilket gäller både internt och i förhållande till beställarens organisation. Upplevelsen för PM1 i början av projektet var att *“Gruppens dynamik har varit bra med en blandning av erfarenhet och kompetens där samarbetet var bra”*.

I mitten av projektet har det enligt PL1 skett upprepade förändringar och omtag, som följd av beställarens beslut, stundtals har påverkat gruppens engagemang. PL1 fortsätter med att *“även svårigheter att jämma ut arbetsbelastningen har bidragit till detta av samma skäl”*. PL2 menar att *“Förhoppningsvis har alla hittat sina roller och vissa personer upptäcker att de fungerar mindre bra tillsammans. Vissa resurser omfördelas för få en effektivare framdrift och mindre risk för konflikter. Beställarens organisation är svår att styra över och där förekommer oftare svårigheter kring samarbete med vissa personer”*. PM1 anser att *“Gruppens dynamik har varit bra med en blandning av erfarenhet och kompetens men där tekniska frågor kanske överbemannat mer kreativa delar”*.

I nuläget av projektet är gruppens dynamik och samarbete, enligt PL1, bättre på grund av nuvarande förutsättningar kring innehåll och planering då det har gjort det tydligare och därmed enklare att fokusera på uppgiften. PL2 menar att samarbetet och dynamiken är *“Ganska bra internt hos oss, men inte i förhållande till beställarens projektledning”*. PM1 anser att *“Dynamiken fortsatt bra och samarbetet har blivit bättre med tätare dialoger”*.

Vid frågan i vilket skede samarbetet i gruppen har gått bäst svarade PL1 i början av projektet, medan PL2 och PM1 svarade i nuläget av projektet.

För att öka gruppdynamiken och samarbetsförmågan i gruppen berättar PL1 att *“Rådande pandemi begränsar oss tyvärr. Täta och regelbundna arbetsmöten sker dock, där vi också ger varann lite utrymme att vara personliga”*. PL2 svarar att *“I många uppdrag genomförs gemensamma aktiviteter, men i det här uppdraget har det inte skett varken internt eller externt”*. PM1 instämmer kring svårigheterna med after works och liknande event i dessa tider och förklarar att det istället sker feedback och personliga samtal.

För PG2 berättar PL3 att i början av projektet var gruppens dynamik och samarbete bra då gruppen har erfarenhet av tidigare projekt tillsammans. PM2 svarar att samarbetet och dynamiken i början av projektet var *“Kännande”*. PM3 menar att *“Det vart en snabb start så allt var lite otydligt i början vem som gjorde vad och mitt i sjukdomstider(Corona). Alla var dock hjälpsamma”*. PM4 svarade *“Bra lagkänsla ute i projektet - precis startat”*.

Vid frågan hur gruppens dynamik och samarbete såg ut i mitten av projektet svarar PL3 att de just har börjat medan PM2 menar att gruppen i detta skede har *“Hittat samarbetsformer”*. PM3 hävdar att *“Alla började avgränsa sina roller mer och var och en höll i sina uppgifter”* och PM4 svarar *“Vet ej”*.

I nuläget av projektet menar PL3 att samarbetet och gruppdynamiken är *“Bra, då denna grupp har erfarenhet av tidigare projekt”*. PM2 svarar att *“Arbetet flyter på”* medan PM3 anser att det just nu är *“Tidspressat där var och en förlitar sig på att var och en sköter sitt och levererar”*. PM4 berättar att det råder en god stämning och att *“projektet är i sin linda”*.

PL3, PM2 och PM3 anser att samarbetet i gruppen gått bäst i nuläget av projektet, där PM4 istället anser att det har gått bäst i början av projektet.

För att öka gruppdynamiken och samarbetsförmågan i gruppen berättar PL3 att det sker genom personlig feedback då det idag inte är läge för after works. PM2 vittnar om *“Runda*

*bordssamtal*” och PM3 förklarar att det finns en *“Visuell tavla på projektserver där var och en lägger upp frågor till respektive kategori. Endast digitala workshops hittills”*. PM4 svarar att det sker *“dagliga diskussioner vid raster etc”*.

## 4.4 Konflikthantering

I PG1 är alla respondenter eniga om att det har skett flest konflikter inom gruppen i mitten av projektet.

Konflikterna har då bestått av *“Stundtals olika uppfattning i rollfördelning och ansvar. Inget stort, utan har omgående hanterats”* enligt PL1, *“Internt har vi haft diskussioner kring hur uppdraget ska styras. Externt är det diskussioner kring omfattning, vad som ingår i uppdraget och hur dessa förändringar påverkar tidplan och budget”* enligt PL2 och *“Mest prioriteringsfrågor och ekonomi”* enligt PM1.

PL1 hävdar att dessa uppkomna konflikter har hanterats omgående medan PL2 förklarar att konflikterna hanteras *“I första hand vid möten och samtal mellan uppdragsledning och projektledning. Internt hos oss genom att prata med berörda personer”*. PM1 menar att konflikterna hanteras genom *“dialog och beslut från projektledare”*.

För att förhindra uppkomsten av konflikter menar PL1 att konflikter *“Tas upp tidigt. Min upplevelse är också att företaget (generellt) präglas av prestigelöshet. Så även i projektet oavsett roll”*. PL2 menar att konflikter förhindras genom att prata med varandra och PM1 svarar liknande med att konflikter förhindras genom *“Möten, samtal etc”*.

Samtliga respondenter i PG1 anser att de inte har kunnat förutse konflikter i förhand innan de har skett på grund av gruppmedlemmarnas olika personligheter.

Alla konflikter inom PG1 hanteras inte på samma sätt enligt respondenterna utan konflikterna hanteras olika beroende på vilka individer som är inblandade instämmer samtliga respondenter.

PL1 anser att kommunikationen vid konflikter sker genom att kommunicera enskilt med de berörda medlemmar medan PL2 och PM1 menar att kommunikationen vid konflikter anpassas beroende på vilka de inblandade medlemmarna är.

I PG2 är det blandade åsikter kring i vilket skede av projektet det har uppstått flest konflikter. PM2 och PM4 anser att det har skett flest konflikter i nuläget i projektet, PL3 anser att det är i



början av projektet och PM3 anser att det inte har uppstått några konflikter under projektets gång.

PM2 och PM4 som anser att det har skett flest konflikter i nuläget i projektet menar att konflikterna då har handlat om att *“Avsluta på ett bra sätt”* enligt PM2 medan PM4 samtidigt svarar det inte har skett några konflikter under dennes tid på projektet. PL3 som hävdar att flest konflikter skett i början av projektet menar att det då har uppstått väldigt få konflikter utan att specificera och PM3 som påstår att det inte har uppstått några konflikter i projektet menar att det *“Finns inte tid för det”*.

De konflikter som har uppstått har hanterats *“Genom samtal”* enligt PL3, *“Konflikterna har fått självdö”* enligt PM2 och *“Om konflikter sker så tas de upp i kommunikation och löses”* enligt PM3.

Att förhindra uppkomsten av konflikter sker enligt PL3 genom samtal och enligt PM2 genom att *“Ta tag i problemen omgående”*. PM3 påstår att konflikter förhindras genom att *“Ha tydliga ramar innan och prata om något skulle kännas konstigt”* medan PM4 svarar *“Prata ut - reda ut”*.

PM2, PM3 och PM4 anser att de inte har haft möjlighet att förutse konflikter i förhand innan de har skett på grund av gruppmedlemmarnas olika personligheter medan PL3 menar att hen har kunnat förutse detta.

Alla konflikter inom PG2 hanteras inte på samma sätt utan konflikterna hanteras olika beroende på vilka individer som är inblandade.

PL3 och PM4 menar att kommunikationen vid konflikter anpassas beroende på vilka de inblandade medlemmarna är medan PM2 och PM3 anser att kommunikationen sker genom att kommunicera enskilt med de berörda medlemmarna.

# 5. Analys & Diskussion

---

## 5.1 Tuckmans grupputvecklingsmodell

För att bedöma hur grupputvecklingen sker över tid användes Tuckmans grupputvecklingsmodell, som har haft olika resultat på projektgrupperna. Modellen har visat sig beskriva majoriteten av olika gruppmedlemmars uppfattning av hur gruppen har utvecklats. Projektgrupp 1 har således följt Tuckmans teori mycket väl, medans projektgrupp 2 avviker en del från modellens teori.

I projektgrupp 1 uppgav PL1 och PL2 i enkäten att gruppen inte hade någon erfarenhet av tidigare samarbeten, vilket även speglas i gruppmedlemmarnas svar angående hur gruppen har utvecklats. Tuckmans teori samt respondenternas svar stämmer mycket väl överens med varandra. I början upplevde PM1 att formningen av gruppen var präglad av positiv entusiasm och möjligheter medans projektledaren främst beskriver upplevelsen av att samarbeta i en ny grupp samt vikten av att nå resultat som uppgavs vid flera tillfällen i enkäten. Gruppmedlemmarnas svar är därmed påverkat av projektledarnas prioriteringar vad gällande att uppnå målen och resultat, som reflekterar Tuckmans modell om vikten av att en ledare tydligt sätter mål och förväntningar (Projektledning, 2019). Modellen beskriver att när projektledaren tydligt visar projektets delmål och hur de ska nå det slutliga resultatet kan gruppmedlemmar således känna sig trygga och entusiastiska i första skedet, vilket de tydligt visat i svaren från enkäten (Pörzgen, 2018). Vidare beskriver även PL1 och PL2 skillnaden mellan den interna projektgruppen och den externa projektgruppen. Då de två grupperna har olika syn på omfattning framgår flera olika diskussioner. Modellen beskriver att projektgruppen kan mycket väl hamna i olika typer av diskussioner utan att uppnå konkreta lösningar, då gruppen har svårt att acceptera olika åsikter som reflekterar verklighetsbilden av PM1, som uppvisade en del svårigheter med den externa beställaren (Pörzgen, 2018).

Tuckmans modell beskriver att under mitten av projektet uppkommer osäkerhet i hur samspelet sker sinsemellan, vilket vidare bidrar med konflikter i gruppen (Projektledning, 2019). Projektmedlemmar försöker att lista ut sina roller som vidare har en påverkan i gruppens beslutfattande. Mycket riktigt så uppkom de flesta konflikterna i mitten för projektgrupp 1, då gruppmedlemmar försöker att orientera sig i den nya gruppen samt finna

sina roller som gruppmedlemmar uppgav. Under detta skede får gruppmedlemmarna en större förståelse för varandra (Projektledning, 2019). PL1 beskriver tydligt att förändringar och omtag kring externa beslut har haft en påverkan i följd av att gruppmedlemmar har upptäckt vilka de samarbetar mindre bra med. Enligt modellen skall konflikterna ses som en del av utvecklingen framåt, vilket denna projektgrupp har följt (Pörzgen, 2018). Här omfördelas resurser för att få en effektivare framdrift som ett medel för att utvecklas framåt och effektivisera framdrift. Därmed följer gruppen även Tuckmans modell under detta stadiet.

Vid det nuvarande stadiet som projektgrupp 1 befinner sig i beskriver PL1, PL2 och PM1 att de har tagit sig förbi stadiet norming och nu befinner sig i stadiet performing, vilket stämmer överens med den kronologiska ordningen av tuckmans modell som de har följt under hela projektets gång (Projektledning 2019). PM1 beskriver att det är enklare att fokusera på uppgifter och att dynamiken är fortsatt bra. Det stämmer väl överens med stadiet performing som beskriver hur gruppen är mer sammansvetsad och att gruppmedlemmarna trivs nu på jobbet. Tryggheten bidrar till en ökad prestation i följd av tätare dialoger, som PL1 beskriver med den externa kunden (Pörzgen, 2018). Tuckmans modell beskriver även ett fenomen om att alla gruppmedlemmar inte når samma stadie samtidigt, därav kan vissa medlemmar finna sig i tidigare stadier (Projektledning 2019). Det påvisar PL1 som tillägger att det finns en del brister med vissa externa projektmedlemmar.

Projektgrupp 2 har tidigare erfarenhet av att samarbete tillsammans till skillnad från projektgrupp 1 och följer därmed inte modellen med samma precision. Det påverkar grupp-utvecklingen och gruppdynamiken avsevärt, då Tuckman beskriver grupp-utvecklingen från start till slut och inte en grupp som tidigare har erfarenhet av att samarbeta tillsammans (Projektledning 2019). Det innebär dock inte att svaren från projektgrupp 2 skall uteslutas vad gällande grupp-utvecklingen, tvärtom visar det att Tuckmans grupp-utvecklingsmodell stämmer mycket riktigt. Då gruppmedlemmarna känner varandra sedan tidigare och har samarbetat med varandra innebär det att de inte behöver gå igenom det första stadiet forming samt storming. Detta i följd av att de redan förlitar sig på varandra utan att projektledaren behöver tydligt sätta mål och förväntningar på gruppen för att medlemmarna skall känna sig trygga med samarbetet till skillnad från projektgrupp 1 (Pörzgen, 2018). I och med att projektgrupp 2 har en större förståelse över sina roller inom gruppen från tidigare erfarenheter, innebär det att de inte framgår en förvirring eller osäkerhet i mitten av projektet. Detta på grund av att gruppen redan har gått igenom stadiet storming vid tidigare erfarenheter och projekt, vilket PM2, PM3 och PM4 svarar i enkäten. Det innebär att konflikter inte

nödvändigtvis bör ske under mitten av projektet, utan kan ske vid olika stadier oberoende av modellen (Projektledning 2019). Det resulterade med att olika gruppmedlemmar upplever att konflikter har skett vid olika tidpunkter och vissa anser att konflikter inte har skett överhuvudtaget. Gemensamt uppgav gruppen att konflikter inte skedde så ofta, vilket är ännu en anledning på grund av att gruppen redan har följt Tuckmans modell vid tidigare projekt och befann sig snarare under performing och adjourning under hela projektets gång. Gruppen är sammansvetsad och gruppdynamiken fungerar mycket väl från början av projektets gång. Projektgrupp 2 börjar närma sig det sista stadiet adjourning då det är dags för gruppen att skiljas åt (Pörzgen, 2018). PM2, PM3 och PM4 beskriver att det nu är en utmaning att avsluta projektet på ett bra sätt, något som Tuckman även beskriver i sin teori.

## 5.2 MBTI som verktyg i en projektgrupp

I denna studie kan användbarheten av Myers Briggs Type Indicator personlighetstest diskuteras, utifrån resultatet och enkäterna. Tidigare avsnitt har det framgått att MBTI är en modell av verkligheten, vilket inte berör anspråk till individers kompletta personlighet utan snarare respondenternas preferenser och beteenden (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Det innebär dock inte att modellen skall uteslutas och anses vara bristande. Emellertid visar enkäterna att 71% anser att MBTI är en mycket väl utvecklad och avancerad modell som lyckas beskriva och kategorisera människor mycket väl utifrån deras preferenser och beteende. Resterande 29% ansåg att modellen lyckades beskriva de väl men inte alla deras personlighetsdrag till fullo. Det är dock mer än tillräckligt för dess syfte och användbarhet inom grupputveckling och projekt, då det framgått tidigt i teorin att beskrivningarna av de 16 personlighetstyperna inte kan anses beskriva varje detalj av individers personligheter. Det är snarare ge en helhetsbild av dess personlighet (Krebs Hirsh & Kummerow, 2016). Vidare är MBTI en beprövad och världsledande model, avseende personlighetstest. Syftet med modellen är inte att klassificera människor till olika roller. Personlighetstestet största fokus är att ge en grundläggande förklaring samt förståelse för hur människor agerar och arbetar i grupp, baserat på deras preferenser (16 Personalities, 2021).

Resultatet och litteraturstudien visar att modellen stöds av samtliga respondenter och är användbart för dess syfte att studera grupputveckling inom byggbranschen. Det innebär att MBTI modellen har en hög reliabilitet utifrån respondenternas svar i denna studie. Dess användning i dagens industri kan utsträckas från att användas i början av skedet i en anställning, till att tillämpas inom grupputveckling och inom större sammanhang som ett

verktyg för en projektledare. I och med detta går det att använda verktyget för att få en större förståelse av varandra inom en projektgrupp samt en djupare insikt om varje gruppmedlems personlighet. Det går även att få en profil på vilka gruppmedlemmar som av tidigare studier har visat ha en större sannolikhet till svårigheter när det gäller att samarbeta, samt anledningen till hur dessa individer ser på deras omvärld (Marioles, Strickert & Hammer, 1996). På så vis går det att förutse hur individer kan komma att agera och bete sig under Tuckmans gruppvecklingsmodellens olika stadier, samt förebygga uppkomsten av konflikter inom projektgruppen.

Samtliga projektledare (PL1, PL2 och PL3) har visat sig ha en specifik preferens för vilka personer de önskar beroende på projektets omfattning från enkätundersökningen. Samtliga uppger att uppdragsgruppen sätts samman av de resurser som krävs för genomförandet av uppdraget utifrån kompetens och tillgänglighet. De tar alla i åtanke vilka erfarenheter och kunskaper som individerna besitter, men de uppger även att de har preferenser för vissa personlighetstyper och specifika individers personligheter. Detta tar flera chefer i åtanke vid bildandet av en ny grupp. Trots detta faktum anger de PL1 och PL3 att de inte har resurser för att utföra personlighetstester innan de sätter ihop en grupp. Till följd av detta skapas grupper med medlemmar som i själva verket inte uppfyller de preferenser och önskemål som projektledarna har. Exempelvis medger PL3 att de föredrar en projektgrupp som består utav karaktäristiska drag som finns hos en diplomat samt att de tror att gruppen består utav diplomater samt analytiker. Verkligheten speglar dock en annan bild, då samtliga projektmedlemmar är väktare och utforskare. Detta kan ha haft en vidare konsekvens för samarbetet inom projektgruppen och det faktum att olika individer i deras grupp upplever att de har haft konflikter i gruppen i olika stadier (Marioles, Strickert & Hammer, 1996). Trots det anser PM2, PM3 och PM4 att samspelet mellan gruppmedlemmarna har fungerat bra, och även om det kan uppstå konflikter så går det att lösa. En stor anledning kan vara det faktum att samtliga gruppmedlemmar tillhör två av fyra roller, vilket är väktare och utforskare. Dessa roller beskrivs enligt MBTI ha ett mycket väl fungerande samarbete med varandra och kan utläsas i figur 3.3 där skalan anger samarbetet som bra och utmärkt, vilket projektgruppen påvisar tydligt stämmer med verkligheten (16 Personalities, 2021).

Liknande resultat framgår av projektgrupp 1. Här har PL1 lyckats korrekt identifiera vilka personlighetstyper som ingår i gruppen till skillnad från projektgrupp 2. Därtill framgår att projektledarens preferens för personlighetsdrag inte motsvarar verkligheten, vilket hen hade kännedom över. Det kan till följd ha haft vidare konsekvenser som likt projektgrupp 2 kunde

ha motverkats av MBTI personlighetstest. Exempelvis då PL1 och PL2 uppger att hen inte hade tidigare någon erfarenhet av att samarbeta med gruppmedlemmarna, vilket leder till en större osäkerhet och brist inom grupputveckling. Detta är ett bekymmer där MBTI skulle kunna användas som ett verktyg för att föra en större förståelse av gruppmedlemmar för projektledaren att kunna leda men även för samtliga gruppmedlemmar att få en helhetsbild av hur olika individer agerar (Chef, 2016). Vidare konflikter som PL1, PL2 och PM1 beskriver har uppstått samt dess konflikthantering kan även motiveras av deras olika personlighetstyper samt skalan som visar att samarbetet mellan de olika personligheterna kan komma att vara utmanande och dåligt. Detta kan utläsas från figur 3.3 som tydligt visar svårigheten för diplomater och väktare att samarbeta, vilket projektgrupp 1 påvisat.

För projektgrupp 1 och 2 innebär MBTI att det skulle kunna uppfylla deras önskemål och även förhindra konflikter i flera olika stadier av gruppens utveckling. Det skulle även ge projektledaren en större förståelse av verkligheten av sin projektgrupp, vilket skulle ha en positiv inverkan i dennes ledarskapsroll för att leda gruppen under projektets gång samt för att även motverka konflikter och hinder som kan uppstå mellan gruppmedlemmarna (Prior, 2020).

## 6. Slutsats

---

### 6.1 Svar på frågeställningarna

*Vilka förutsättningar finns vid skapandet av en ny grupp?*

Idag vid skapandet av en ny grupp använde sig ingen av de responderande projektledarna sig av någon form av personlighetstest eller funderade något större på gruppens personlighetsprofiler. Gruppmedlemmarnas erfarenheter och kompetenser väger mest vid skapandet av gruppen. Studien har påvisat att Myers Briggs Type Indicator är en beprövad och världsledande model, vilket är ett komplement vid skapandet av gruppen som kan skapa grupper som kompletterar varandra även personlighetsmässigt för att öka gruppens dynamik.

*Hur utvecklas gruppen över tid?*

För projektgrupp 1 utvecklas gruppen över tid i enlighet med Tuckmans grupputvecklingsteori medan projektgrupp 2 där majoriteten av gruppmedlemmarna tidigare arbetat tillsammans avviker från Tuckmans teori. Projektgrupp 2, på grund av att de tidigare utfört liknande projekt tillsammans, har därmed möjligtvis redan gått igenom Tuckmans olika faser över gruppens utveckling i tidigare projekt. Myers Briggs Type Indicator kan här lyfta projektgrupp 1 genom att tidigt lära känna varandras preferenser för att tidigare nå de högre faserna från Tuckmans grupputvecklingsmodell. Projektgrupp 2 har således redan lärt känna varandra och varandras personliga preferenser genom erfarenheter istället för genom Myers Briggs Type Indicator.

*Hur hanteras konflikter inom gruppen?*

På grund av att projektgrupp 2 kände varandra sedan tidigare så visade det sig tydligt i enkätundersökningen att konflikter inte är något som förekommer frekvent. När projektgruppen känner varandra väl så är individernas olika preferenser kända och gruppen har därmed möjlighet att kommunicera med varandra på ett sätt som förhindrar uppkomsten av konflikter. Konflikter kan därmed hanteras med hjälp av Myers Briggs Type Indicator. Genom att en ny grupp, som projektgrupp 1, får reda på varandras preferenser är det möjligt att förhindra konflikter när man har uppnått en djupare förståelse för gruppmedlemmarnas

olika beteenden. En ny grupp har således möjligheten att lära känna varandra tidigt och förstå övriga gruppmedlemmar vilket kan minska risken för konflikter.

## 6.2 Egna reflektioner

För att bestämma vikten av nyttan för denna studie, finns det många parametrar som bör beaktas, det vill säga för- och nackdelar för att använda Myers Briggs Type Indicator personlighetstest som ett verktyg för grupputveckling. Övergripande respondenter har varit positiva till verktyget och anser att det finns en stor nytta samt att det uppfyller ett behov inom grupputveckling i byggbranschen.

Det som upptäcktes under studiens gång samt under diskussioner med respondenter som genomförde enkätundersökningen var att projektledare och chefer ofta hade preferenser och önskemål om vilka personlighetsdrag som skulle inkluderas i projektet, utan att egentligen ha någon metod eller verktyg för att uppnå önskemålet. På så vis valdes gruppmedlemmar baserat på deras kompetens och de resurser som fanns. Det kunde leda till att de inte hade utrymme till att studera sin projektmedlemmar och planera långsiktigt för hur de på bästa sätt skulle kunna leda gruppen. Det resulterar med att de flesta inte hade någon plan för att anpassa sitt ledarskap utifrån projektmedlemmars personligheter för att förebygga konflikter och skapa god gruppdynamik. Även om kompetenser och resurser spelar stor roll, kan individers olika personligheter leda till större krockar där kompetens och resurser kan ha en mindre motverkan av konflikter. Därav är personlighetsdragen hos olika medlemmar minst lika viktigt för projektledare och chefer att studera och arbeta med då en projektgrupp skall ledas.

Det som uppkommit under studien är att MBTI personlighetstest kan skapa mest nytta när följande följs:

- ❖ Personlighetstestet utförs i tidigt skede under bildandet av en ny projektgrupp
- ❖ Personlighetstestet utförs av individer utan att kandidaterna är partiska och väljer svar som de anser fördelaktiga för en individ för att uppnå ett visst gynnande syfte
- ❖ Projektledaren aktivt använder informationen om varje enskild medlems personlighet för att planera hur denna skall leda individen i en större grupp och förebygga konflikter



- ❖ En person har ett övergripande ansvar att sammanställa individer i projektgrupper baserat på deras personligheter och matchar de utifrån hur pass väl dessa personligheter kan samarbeta

Huruvida personlighetstestet hade medfört en mer positiv inverkan i gruppdynamiken samt fullföljt Tuckmans grupputvecklingsmodell från bildandet av gruppen har studien inte haft möjlighet att besvara, dock har det framgått att resultatet av gruppens utveckling kunde spåras till gruppmedlemmarnas olika personlighetstyper och Tuckmans grupputvecklingsmodell.

## 6.3 Metodreflektion

Författarna inser att de har införskaffat sig tillräckligt med information för att genomföra litteraturstudien om enskilt kapitel. Dock har det varit bristande att finna liknande studier som behandlar samma område där grupputveckling i byggbranschen har studerats baserat på individers personligheter. Därav hoppas författarna med denna studie bidra till en utökning av litteratur avseende grupputveckling inom byggbranschen.

Enkätundersökningen har utgjort grunden för insamling av data. Att lokalisera och få tag på respondenter, med korrekt antal gruppmedlemmar samt stadie av byggprojekt har dock varit utmanande. För att få en övergripande bild har flera olika projektgrupper studerats från olika ledande byggföretag i Sverige. Fokus har varit att hitta en projektgrupp som befinner sig vid slutet av projektets skede för att studera en mer övergripande grupp och alla dess faser beroende på tidsperiod och Tuckmans grupputvecklingsmodell.

Genom den kvalitativa ansatsen har tillräckligt med data anskaffats för att göra en bedömning av en helhetsbild av dagens verktyg för att skapa en projektgrupp. Med enkätundersökningen som en metod att kartlägga dagens användandet av personlighetstester samt hur gruppdynamiken utvecklas i byggprojekt har det bidragit med ett resultat som inte går att mäta, dock medföra ny kunskap om ämnet.

Då tiden har varit begränsat för studien har tyvärr ett färdigt utvecklat verktyg som tillämpas i ett byggprojekt från början till slut inte skapats. Att studera hur projektledare och gruppmedlemmar hade reagerat på en tillämpning av personlighetstestet och hur gruppen vidare hade utvecklats jämfört med Tuckmans modell, hade ökat validiteten markant. Fokus har istället varit att utveckla en metod som var lätthanterat och inte krävde en lång tid för att

studera och sammanfatta. För framtida studier kan således en fallstudie av grupputveckling från start till slut vara relevant.

# Referenser

---

16 Personalities (2021), *Roles: Analysts*

<https://www.16personalities.com/articles/roles-analysts>

(Hämtad 2021-04-27)

Byggföretagen (2021), *Antal företag i byggbranschen - Statistik över antalet företag i byggbranschen enligt SCB:s företagsdatabas (FDB)*

<https://byggforetagen.se/statistik/branschens-struktur/>

(Hämtad 2021-04-21)

Chef. (2016). *Sex vanliga konflikter – och hur du löser dem*

<https://chef.se/loes-konflikten-pa-jobbet-sex-vanligaste-konflikterna-och-hur-du-loser-dem/>

(Hämtad 2021-04-30)

Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(1), 45–83.

<https://doi.org/10.1177/014920639602200103>

(Hämtad 2021-04-21)

Guan, D, Project Management Institute (2007). *Conflicts in the project environment*.

<https://www.pmi.org/learning/library/project-environment-eleven-project-conflicts-7348>

(Hämtad 2021-04-28)

Hansson. B, Olander. S, Landin. A, Aulin. R, Persson. U (2017),

*Byggledning projektering*, Studentlitteratur AB, Lund.

Jansson. T & Ljung. L (2017), *Individer, Grupper och ledarskap i projekt*,

Studentlitteratur AB, Lund.

Jung, C. G, & Hinkle, B. M. (2012), *Psychology of the unconscious*, General Books LLC, Memphis, USA.

Krebs Hirsh. S & Kummerow. J. M (2016), *Introduktion till psykologiska typer och team*, CPP Inc, USA

Ledarna (2021). *Konflikthantering*

<https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/konflikthantering/>

(Hämtad 2021-04-30)

Marioles. N, Strickert. D & Hammer. A (1996), *Attraction, Satisfaction, and Psychological Types of Couples*, Journal of Psychological Type

MBTIonline (2021), *Official Myers Briggs Test & Personality Assessment*

<https://www.mbtionline.com/en-US>

(Hämtad 2021-05-17)

O'Neil, D. A., & Pett, M. D. *Heuristic methods for synthesizing realistic social networks based on personality compatibility* (2019), Applied Network Science

<https://doi.org/10.1007/s41109-019-0117-4>

(Hämtad 2021-05-17)

Prior, G, Lingford Consulting (2020). *Myers Briggs (MBTI) to understand personality differences & resolve conflict at work*

<https://www.lingfordconsulting.com.au/mbti/myers-briggs-mbti-to-resolve-conflict-at-work>

(Hämtad 2021-05-15)

Projektledning (2018). *Projektgrupp*

<https://projektledning.se/projektgrupp/>

(Hämtad 2021-05-03)

Projektledning (2019), *Tuckman's Grupputvecklingsmodell*

<https://projektledning.se/tuckmans-grupputvecklingsmodell/>

(Hämtad 2021-04-21)

Pörzgen, J, DTU (2018), *Group Dynamics and Personality Types*

[http://appm.man.dtu.dk/index.php/Group\\_Dynamics\\_and\\_Personality\\_Types](http://appm.man.dtu.dk/index.php/Group_Dynamics_and_Personality_Types)

(Hämtad 2021-04-20)

Regeringskansliet (2019), *Ökad jämställdhet och mångfald krävs för en tryggare byggbransch*

<https://www.regeringen.se/artiklar/2019/10/okad-jamstallldhet-och-mangfald-kravs-for-en-tryggare-byggbransch/>

(Hämtad 2021-06-20)

Svensson, P, Ledarskap (2019) *Gruppdynamik*

<https://ledarskap.com/gruppdynamik/>

(Hämtad 2021-05-28)

Sveriges byggindustrier (2020), *Nordisk byggkonjunktur 2019-2020*

[https://byggforetagen.se/app/uploads/2020/01/Nordisk\\_BK\\_19\\_20.pdf](https://byggforetagen.se/app/uploads/2020/01/Nordisk_BK_19_20.pdf)

(Hämtad 2021-04-21)

Stretch, R, Zapier (2021). *How to use personality tests to build a productive team*

<https://zapier.com/blog/personality-tests/>

(Hämtad 2021-05-03)

The Myers-Briggs Company (2019), *The history of THE MBTI® Assessment*

<https://eu.themyersbriggs.com/en/tools/MBTI/Myers-Briggs-history>

(Hämtad 2021-04-22)

The Myers-Briggs Foundation (2014), *MBTI basics*

<https://web.archive.org/web/20081005035423/http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

(Hämtad 2021-04-28)

The Myers-Briggs Foundation (2021), *Understanding MBTI® Type Dynamics*

<https://web.archive.org/web/20081019214324/http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/understanding-mbti-type-dynamics/>

(Hämtad 2021-04-28)

Winston (2018). *Hur gör man en bra enkät?*

<https://www.winston.se/artiklar/hur-gor-man-en-bra-enkat/>

(Hämtad 2021-05-17)

# Bilagor

---

## 1. Intervjufrågor

1. Vilken MBTI personlighetstyp är du? ex. ENTP, ISFJ, ENFP
2. När du läser beskrivningen över den personlighetstyp du tillhör enligt testet, hur väl anser du att den stämmer in på dig?

Inte alls            Mycket väl

3. Är du projektledare eller medlem i projektgrupp?
4. Vilket projekt och företag tillhör du?

### **Skapandet av gruppen**

5. Beskriv processen för att skapa en projektgrupp?
6. Vilka mål hade ni vid skapandet av gruppen gällande gruppdynamik?
7. Finns det en specifik metod som ni använder vid skapandet av en projektgrupp eller skiftar det beroende på projekt?
8. Vilka resurser har ni vid skapandet en projektgrupp? (utbildningar, konsulter, workshops, etc.)
9. Vilken av dessa alternativ vill ni helst ha med i gruppen?
  - Rationella, Kreativa, Analyserande, Nyfikna & Självständiga men är svåra att få att vilja samarbeta
  - Team-orienterade, Ambitiösa, Kreativa, Diplomatiska & Drivna men förbiser uppgifter som de inte anser uppfyllande
  - Strukturerade, Lojala, Ihärdiga, Traditionella & Envisa men är skeptiska till förändringar och risker

- Nyfikna, Impulsiva, Äventyrare, Drivna & Spontana men har en tendens tappa fokus på sin uppgift

10. Önskar ni specifika personer beroende på projektets omfattning?

- Ja
- Nej

11. Vilka av dessa alternativ tror du att din grupp består av? Välj två

- Analytiska och rationella
- Diplomatiska och teamorienterade
- Lojala och Ihärdiga
- Äventyrare och nyfikna

12. Tar ni i åtanke hur gruppmedlemmarna kompletterar varandra personlighetsmässigt eller ser ni mer på vilka erfarenheter och kunskaper som individerna besitter?

- Fokuserar främst på deras erfarenheter och kunskaper
- Fokuserar främst på hur de kompletterar varandra personlighetsmässigt

13. Genomför ni i dagsläget, utöver i rekryteringsfasen, någon typ av personlighetstest eller liknande innan ni sätter ihop en projektgrupp? Om ja, vilket/vilken typ av test använder ni er av?

14. Vilket av alternativen föredrar ni?

- Gruppmedlemmar som samarbetar väl med dig som projektledare men svårare tillsammans
- Gruppmedlemmar som samarbetar väl med varandra men svårare med dig som projektledare

## **Grupputveckling**

15. Beskriv kort hur gruppens dynamik och samarbete såg ut i början?

16. Beskriv kort hur gruppens dynamik och samarbete såg ut i mitten av projektet?

17. Beskriv kort hur gruppens dynamik och samarbete ser ut just nu?

18. I vilket skede har samarbetet i gruppen gått bäst enligt dig?

- I början av projektet
- I mitten av projektet
- I slutet/nuläget av projektet

19. Hur går ni tillväga för att öka samhörigheten/dynamiken/samarbetsförmågan i gruppen? (ex. After Work, Kick-off, feedback etc)

### **Konflikthantering**

20. Konflikter uppstår i alla projekt, i vilket skede av projektet har det uppstått flest konflikter/problem/missförstånd inom er grupp?

- I början av projektet
- I mitten av projektet
- I slutet/nuläget av projektet
- Det har inte uppstått några konflikter under projektets gång

21. Vilka konflikter har uppstått inom er projektgrupp?

22. Hur hanterades dessa konflikter som har uppstått?

23. Vad gör ni för att förhindra uppkomsten av konflikter?

24. När gruppen formas - tänker ni på vilka konflikter som kan uppstå beroende på vilka personligheter gruppmedlemmarna har? Har ni kunna förutse konflikter innan de har skett?

- Ja
- Nej

25. Brukar ni planera vilka metoder som kan användas för att hantera konflikter som ni förutser? Om svaret är ja, vilka metoder använder ni?



26. Hanteras alla konflikter på samma sätt?

- Ja
- Nej

27. Har ni olika hanteringar av konflikter beroende på vilka individer som är inblandade?

- Ja
- Nej

28. Hur kommunicerar ni vid konflikter?

- Genom att kommunicera enskilt med de berörda medlemmar
- Tillsammans i grupp med berörda medlemmar
- I grupp tillsammans med de berörda samt en opartisk medlem (ex. HR/Chef)
- Vi anpassar kommunikationen beroende på vilka de inblandade medlemmarna är