

ATT SKAPA EFFEKTIVA PROJEKTGRUPPER

– MED TEAMBUILDING
SOM FRÄMSTA VERKTYG

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Emelie Eklund
Emelie Nyström

2017: VT2017KF12



HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

När vi skulle välja ämne var det inte speciellt svårt då vi båda är intresserade av projektledning och vill bli bra projektledare. Att sedan begränsa oss och rikta in oss på en specifik del av det ämnet på grund av tidsbegränsningen på 10 veckor var svårare. Vi ansåg båda två att en bra projektledare bryr sig och tar hand om sin projektgrupp men vi ville studera mer om hur en projektledare ska göra det. Därför valde vi att rikta in oss på teambuilding av projektgruppen. Vi valde att begränsa oss till projektgruppen för att vi under vår litteratursökning såg att det fanns en hel del forskning kring just teambuilding av större grupper, så som volontärer och funktionärer. Vi valde därför att fokusera på kärnan av gruppen då det är det vi är intresserade av att själva jobba med sen.

Att genomföra detta arbete krävde en hel del självständighet med ett behövligt stöd av vår handledare. Vi är nöjda med vår genomförda studie och uppsats. Vi tycker att vi besvarat vår frågeställning så väl vi kunnat. Det har varit väldigt lärorikt att möta företagen och se hur de arbetar kring dessa frågor, någonting som vi definitivt kommer kunna ha nytta av i vår framtida roll som projektledare.

Vi vill tacka våra respondenter och företag som tagit sig tid att träffa oss, utan er hade det inte blivit någon uppsats. Slutligen vill vi tacka vår handledare Igor Insanic för god handledning genom denna process.

Varberg, maj 2017

Svensk titel: Att skapa effektiva projektgrupper – med teambuilding som främsta verktyg.

Engelsk titel: To create effective project groups – with teambuilding as the number one tool.

Utgivningsår: 2017

Författare: Emelie Eklund & Emelie Nyström

Handledare: Igor Insanic

Abstract

In this essay we have investigated how team building can make a project group more effective towards reaching the goals of the project. With this question at issue we have interviewed a couple of project managers in the event industry that we believed was well suited for this research. The purpose of this essay has been to view if team building is used in practice and if so is used with the purpose to make the project groups work more efficient. To reach our purpose we chose to use a qualitative method with a cross-sectional design and semi-structured interviews.

In the theoretical reference frame there is one chapter about the project manager's influence on the project group, definition of team building, definition of the project group and how a team is created, the groups different stages and pros and risks with having a friendly work relationship. Among other things we used the FIRO-model that presents which different phases a group goes through.

The study came to the conclusion that team building can make a project more efficient by having a project manager that is enthusiastic. Team building can also enhance the chemistry within the project group and help the group to get to know each other in a simple way. For example having lunch together or that the company organizes kick-offs before the project goes into intense periods. The study also came to the conclusion that it is good for the group to get to know one another as long as they stay professional in their work role. It is important that the project group is not afraid to speak their minds to help the project grow.

This paper is written in Swedish.

Keywords: Team building, Project Manager, Effective leadership, Project group.

Sammanfattning

Denna uppsats undersöker hur teambuilding kan effektivisera en projektgrupp mot att nå de uppsatta målen i projektet. Med denna frågeställning som grund har vi intervjuat ett flertal projektledare i eventbranschen som vi ansett passat in i vår studie. Syftet med studien har varit att se om teambuilding används i praktiken och om det i så fall används med syfte att effektivisera projektgruppens arbete. För att nå vårt syfte valde vi att använda oss av en kvalitativ metod med tvärsnittsdesign och semistrukturerade intervjuer.

I den teoretiska referensramen har vi med avsnitt om projektledarens påverkan på projektgruppen, definition av teambuilding och projektgruppen, hur ett team skapas, gruppens olika faser samt fördelar och risker med att ha en vänskaplig arbetsrelation. Vi använde bland annat FIRO-modellen som visar på vilka faser en grupp genomgår.

Studien resulterade i att vi funnit att teambuilding kan effektivisera projekt genom att ha en projektledare som är entusiasmerande. Teambuilding kan också hjälpa till att skapa personkemi inom gruppen och hjälpa gruppen att lära känna varandra genom ett så enkelt sätt som att äta lunch tillsammans eller att företaget anordnar kick-offer innan intensiva perioder i projektet. Det som studien kommit fram till är att det är till projektets fördel att gruppen lär känna varandra så länge de håller sig professionella och fortfarande inte är rädda för att ge varandra konstruktiv kritik som får projektet att växa.

Nyckelord: Teambuilding, Projektledare, Effektivt projektarbete, Projektgrupp.

Innehåll

1	Inledning	- 1 -
1.1	Introduktion	- 1 -
1.2	Forskningsöversikt.....	- 2 -
1.2.1	Förutsättningar för teambuilding	- 2 -
1.2.2	Teambuilding och aktiviteter.....	- 3 -
1.2.3	Definition av event	- 3 -
1.3	Problemdiskussion.....	- 3 -
1.4	Syfte.....	- 4 -
1.5	Problemformulering.....	- 4 -
2	Teoretisk referensram	- 5 -
2.1	Projektledarens roll.....	- 5 -
2.2	Teambuilding.....	- 5 -
2.3	Projektgruppen.....	- 6 -
2.3.1	Gruppens olika faser.....	- 7 -
2.4	Risker med teambuilding.....	- 7 -
2.5	Sammanfattning av teoretisk referensram	- 8 -
3	Metod.....	- 9 -
3.1	Val av metod.....	- 9 -
3.2	Datainsamling.....	- 10 -
3.3	Dataanalys	- 11 -
3.4	Studiens trovärdighet och kvalitet	- 11 -
3.5	Forskningsetik	- 12 -
3.6	Fokus och avgränsning	- 12 -
3.7	Metodreflektion	- 13 -
4	Empiri	- 14 -
4.1	Struktur för empiri	- 14 -
4.2	Presentation av respondenterna	- 14 -
4.3	Projektledarens roll.....	- 15 -
4.4	Teambuilding.....	- 16 -
4.5	Projektgruppen.....	- 17 -
4.6	Risker med teambuilding.....	- 19 -
4.7	Sammanfattning av insamlad empiri	- 20 -
5	Analys	- 21 -
5.1	Projektledarens roll.....	- 21 -
5.2	Teambuilding.....	- 22 -
5.3	Projektgruppen.....	- 22 -
5.3.1	Gruppens olika faser genom teambuilding	- 23 -
5.4	Risker med teambuilding.....	- 24 -
5.5	Sammanfattning av analys.....	- 24 -
6	Diskussion och slutsats	- 25 -
6.1	Diskussion	- 25 -
6.2	Slutsats och resultat	- 25 -
6.2.1	Resultat.....	- 26 -
6.3	Förslag till vidare studier	- 26 -
7	Källförteckning	- 28 -

1 Inledning

I detta kapitel presenteras en inledning till det valda ämnet, en forskningsöversikt samt en problemdiskussion som visar på studiens relevans. Detta förtydligas sedan i uppsatsens problemformulering och syfte.

1.1 Introduktion

Event har under en lång tid utvecklats och blivit en positiv trend som kommer att fortsätta vara positiv (Thomsen 2014). Med event menas stora upplevelser och riktade sammankomster snarare än möten som genomförs av rutin på företag (Andersson 2005). Magnet (2015) beskriver skillnaden mellan event och möte som att event ska vara en alldeles speciell händelse, som företagets målgrupp ska bjudas in till. Det ska alltså inte vara en rutinmässig inbjudan. Magnet (2015) skriver också att event är ett arrangemang vars syfte är att marknadsföra eller kommunicera något. Wenell (2014) refererar till eventet Eurovision Song Contest som är ett projekt där det under en kort tid byggs upp en stor organisation som arbetar hårt under ett antal månader för någonting som sedan plötsligt är över.

I ett projekt finns olika roller och personligheter som påverkar gruppen och kan vara svåra att koordinera (Lundgren 2009). Teambuilding för samman och engagerar gruppen att bli en enhet istället för flera små. Begreppet teambuilding enligt Lundgren (2009) står för att få en arbetsgrupp att fungera bra. Begreppet fokuserar på de inre processerna inom gruppen och ser till att medarbetarna fungerar även på ett personligt plan för att få så goda förutsättningar som möjligt att arbeta tillsammans.

“Ett par veckor fram till VM har mycket tid ägnats åt att skapa sammanhållning och lagkänsla, teambuilding är ett modernt ord.”

Moström, M (2007).

Moström (2007) fortsätter skriva att förbundskaptenen Thomas är skicklig på att få lagmedlemmarna att känna sig trygga med varandra. Hon nämner även att det är viktigt att som lag få göra någonting annat tillsammans än att spela fotboll. Detta kan sammankopplas med Lundgrens (2009) teori om vikten av att gruppen vill jobba på att förbättra sin sammanhållning samt jobba med teambuilding för att nå sina mål, annars kan det vara svårt att få det att fungera.

Nordh (2010) skriver att ett lyckat samarbete är den tydligaste framgångsfaktorn när det gäller projektets resultat. Han skriver vidare att samverkansövningar som teambuilding i form av grillkvällar eller speciella träffar är betydelsefulla för att alla medlemmar i projektet ska få en personlig relation till varandra. Sjöberg (2015) lyfter perspektivet att det inte är avgörande vilken sorts aktivitet som utförs i teambuildingen. Det viktiga är att deltagarna tar till sig av de signaler som deltagarna ger varandra före, under och efter aktiviteten. Dessa signaler, beteenden och attityder är det som kan skapa ett mer effektivt, produktivt och sammanhållet team.

Eventbranschen är en växande bransch, en bransch där det arbetas i projektform och samarbete har visat sig vara en viktig faktor för projektgruppen¹ och i slutändan då även för ett projekts resultat. I praktiken blir då teambuilding en viktig faktor, eftersom den påverkar gruppens sammanhållning.

1.2 Forskningsöversikt

“Teamwork is not an option for a successful organization, it is a necessity.”

(Adams, S. 2009, s. 317)

Adams (2009) lyfter precis som citatet visar att teambuilding är en nödvändighet för organisationer och menar att det kan leda till bättre prestationer, kreativitet samt energi som är svårt att uppnå på egen hand i arbetet. Ett bra team är dock inte någonting som är en självklarhet. Han skriver fortsättningsvis att många ledare inom organisationer förstår generellt sett att det inte går att sätta ihop en grupp människor och beordra dem att arbeta tillsammans. Även Redick, Reyna, Schaffer och Toomey (2014) stödjer teorin om att bra team inte är något som bara händer över en natt. De menar att gruppen behöver komma varandra nära samtidigt som de fokuserar på ett gemensamt mål och resultat. Matthews och McLees (2015) understryker också betydelsen av att alla team måste arbeta mot ett gemensamt mål för att nå framgång. De lyfter även perspektivet att effektiva team lätt kan tappa fokus och börja jobba i en annan riktning om teamet inte är fokuserade på det gemensamma målet. Redick et. al. (2014) betonar också att ledaren måste hantera gruppdynamiken för att försäkra att teamet inte tappar fokus på målet. De lyfter gruppdynamiken som en otroligt viktig del i projekt.

1.2.1 Förutsättningar för teambuilding

Laing (2003) beskriver teambuilding som ett sätt för teammedlemmar att känna möjligheten att nå arbetsmål och få ett större engagemang. Han påpekar att när gruppen har ett gemensamt syfte, ett mål som alla tror på, tydligt definierade roller och tillit till varandra, först då kan effektiva team utvecklas. Även Matthews och McLees (2015) drar uppmärksamheten till att om ett team bygger på tillit, respekt och integritet så leder det ofta till ett mer effektivt samarbete, kreativitet, teamwork, produktivitet samt lönsamhet.

En av de fyra punkterna som lyfts i *Four-Factor Model for Effective Project Leadership Competency* (Redick et.al 2014) för framgångsrikt ledarskap är att leda andra (*Leading Others*). De beskriver vikten av teambuilding med att projektledaren bör kunna motivera andra, bygga team och lösa konflikter utan att det påverkar arbetet. Effekten blir att projektledaren höjer potentialen för projektets resultat. Thomas, Jacques, Adams och Kihneman-Wooten (2008) uttrycker perspektivet att de mest framgångsrika projekten karaktäriseras nästintill alltid av en väl genomtänkt planering utvecklad av ett enastående och engagerat team.

¹ Med projektgruppen menas en grupp av de personer som arbetar i kärnan av projektet närmast projektledaren.

1.2.2 Teambuilding och aktiviteter

Ett team består av en grupp människor med ett gemensamt mål (Larsen 2010). Målet måste vara tydligt för teamet under hela processen, det vill säga från början till slut. Detta görs genom att ständigt upprepa målet och se till att projektledaren ger en så klar bild som möjligt av målet.

Enligt Tews, Michel och Stafford (2013) är det genom aktiviteter som; produktiva tävlingar mellan varandra i teamet, sociala event samt teambuilding som gruppen knyts samman. Det leder till att gruppen blir sammanbunden och kan då nå nya och högre mål. De poängterar att dessa gemenskapsaktiviteter kan göra att gruppen känner en större trygghet. Dessutom blir individerna mer ambitiösa och drivna att nå sina mål samt prestera bättre. Även Fluegge-Woolf (2014) stöder denna teori om hur roliga aktiviteter kan få de anställda att prestera bättre. Genom att ta initiativ till att ha roligt på arbetsplatsen får det en positiv inverkan i det gemensamma arbetet och även som individer. Han menar därtill att genom aktiviteterna och det roliga kommer deltagarna få mer energi som gör att de sedan presterar bättre i projektet.

Ett annat perspektiv, uttryckt av Adams (2009), är att problemet med teambuilding infinner sig när gruppen är tillbaka på arbetsplatsen efter teambuilding-aktiviteter utanför kontoret. Verkligheten kommer tillbaka och problemen med kommunikation, tillit och samarbete finns där återigen. Han menar att det enda som finns kvar av teambuildingen är glada minnen.

1.2.3 Definition av event

Det finns två typer av event menar Getz (2008). Den ena är planerade event och den andra är virtuella event. Virtuella event består av händelser som sker online och adderar egentligen en ytterligare gren i eventindustrin. Inom planerade event finns det flera olika underrubriker. Några exempel på dessa är: kulturella event, affärsevenet och privata event.

Planerade event är tidsbegränsade och varje event är unikt på grund av de olika sammansättningarna av till exempel personal, system samt management-program (Getz 2008). Varje event har ett syfte och de syftena har blivit för svåra att uppnå för amatörer. Syftet är viktigt att uppnå och kan inte lämnas åt slumpen, därför tillsätts en projektledare och projektgrupp för varje event.

Forskningsöversikten visar att teambuilding är viktigt för en organisation eller företag. Dock finns det begränsad forskning inom området och den forskning som finns fokuserar mestadels på teambuilding inom företag och på olika aktiviteter som kan vara en form av teambuilding. Enligt efterforskningarna gjorda inför den här uppsatsen finns det begränsad forskning inom området teambuilding i projektgrupper i eventbranschen.

1.3 Problemdiskussion

Forskningen visar på att det är viktigt med teambuilding. Eftersom event är tidspressade används inte teambuilding i den utsträckning som forskare menar hade varit bra för projektet.

De flesta studier, undersökningar och forskare kan visa på att teambuilding på olika sätt spelar en betydande roll i företag. Adams (2009) och Klein et.al (2009) betonar båda

nödvändigheten av teambuilding. Flertalet forskare (Redick, et.al 2014; Adams, 2009) är enade om att ett team inte bildas över en natt utan är något som bör prioriteras för att nå uppsatta resultat. Enligt Tews, Michel och Stafford (2013) är teambuilding-aktiviteter viktigt för att skapa en gemenskap i gruppen och på så sätt nå högre mål. Dock visar inte forskningsöversikten på att teambuilding är någonting som används inom projektgrupper och event, det är ett utforskat område. Wenell (2014) ger Eurovision Song Contest som exempel på ett event som är ett projekt. Eurovision Song Contest är ett event som har korta produktionstider och konstellationen av människor som jobbar med projektet är olika från gång till gång. Detta är sammanfallande med de flesta projekt inom eventbranschen. Personal plockas ofta ihop till ett team utifrån var och ens personliga meriter. Dessa personer kastas sedan in i en grupp och ett event som ska skapas på kort tid. Oftast finns inte tiden för teambuilding och då prioriteras den inte.

Det går att utläsa hur viktigt teambuilding är för ett företag, men inte hur teambuilding påverkar en projektgrupp som arbetar mot ett gemensamt mål och hur det i slutändan påverkar målet och resultatet. Författare betonar hur nödvändigt det är att ge tid för ett team att komma in i rollerna i gruppen och lära känna varandra. Någonting som lärs ut som en fördel av dessa författare men som samtidigt inte används när det väl kommer till kritan.

Det har i forskningsöversikten nämnts olika faktorer som i praktiken påverkas positivt av teambuilding och som i sin tur kan leda till ett effektivt arbete och goda slutresultat. Den litteraturgenomgång som presenterats i forskningsöversikten är den forskning som hittats i eftersökningarna inom området teambuilding. Den visar på att teambuilding spelar en avgörande roll. I vår sökning kan vi dock inte hitta forskning om hur teambuilding används i projektgrupper i eventbranschen samt hur det påverkar projektets resultat. Detta är den kunskapslucka som vår studie kommer att fokusera på och som vi vill få en djupare förståelse för.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att inom eventbranschen undersöka, analysera och få en förståelse för hur teambuilding inom projektgruppen påverkar gruppen, arbetet och i slutändan projekts resultat. Förstå sambandet mellan teambuilding i projektgruppen, vilka variabler som påverkar, risker med teambuilding samt projektets resultat.

1.5 Problemformulering

Frågorna som denna uppsats kommer svara på är:

- *Hur kan teambuilding inom projektgruppen vara en bidragande faktor till att nå de uppsatta projektmålen på ett effektivt sätt inom eventbranschen?*
- *Vilka risker kan teambuilding medföra i projektgruppen och deras arbete?*

2 Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenterar vi tidigare forskning och teorier om projektledning, teambuilding och grupper utveckling, som anses relevanta för att besvara studiens syfte och problemformulering. Samt att begrepp som anses viktiga för förståelse av studien förklaras. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av den teoretiska referensramen.

2.1 Projektledarens roll

En projektledares roll har förändrats över tid, från att endast hantera projektet och dess delar till att även vara ledare för projektgruppen (Burgess 2008). Att både ha hand om projektets mål och delar gör att arbetsbelastningen blir stor. Idag tar ledarskapet en stor del av projektledarens tid. Burgess (2008) fortsätter beskriva att i ett projekt finns en mängd delmål att uppnå under projektets gång och dessa delmål måste levereras med hög kvalitet. Om en projektledare ska kunna göra det måste den vara duktig på att motivera sin projektgrupp då det ofta är de som gör det största jobbet. En svårighet för projektledaren är att dessa delmål kan vara inom helt olika områden och målgrupper. Detta gör att projektledaren måste vara inläst på alla de områdena för att kunna ge bästa möjliga stöttning till projektgruppen. Idag förväntas en projektledare vara duktig på att kommunicera med sin projektgrupp, som är sammansatt för just detta projekt och kan bestå av väldigt många olika typer av människor (Burgess 2008).

En av projektledarens viktigaste uppgifter innefattar att rapportera tillbaka till kunden och projektgruppen vid milstolpar men även vid problem (Burgess 2008). Kunden behöver bli försäkrad om att projektet går som planerat och vara delaktig i de problemen som finns. En annan viktig uppgift för projektledaren är att se den stora bilden av projektet och vad slutmålet är. Detta är viktigt för att projektledaren ska kunna applicera det på sin projektgrupp och hjälpa dem att hela tiden sträva mot slutmålet (Burgess 2008).

2.2 Teambuilding

“A class of formal and informal team-level interventions that focus on improving social relations and clarifying roles, as well as solving task and interpersonal problems that affect team functioning.”

(Klein et al. 2009, s. 183)

Citatet är Klein et. als (2009) sätt att definiera teambuilding. De fortsätter sedan att skriva om teambuilding som ett av de mest använda sätten för att utveckla grupper. Det används i många olika former, både som inomhus- och utomhusaktiviteter.

Bergsten och Seger (2007) svarar på frågan om hur man kan åstadkomma väl fungerande grupper inom privat näringsliv, offentlig sektor eller inom ett team. De skriver att det handlar om att få personalen inom organisationen att samverka samt att den enskilda medarbetaren ska känna ett större engagemang och ansvar. Det är när man vill optimera effektiviteten hos arbetsgruppen som fenomenet *teambuilding* ska användas anser Bergsten och Seger (2007). De uttrycker att teambuilding delvis har inspirerats från idrotten och förklarar innebörden av begreppet med att bygga och träna samhörigheten, gruppidentiteten och arbetseffektiviteten.

Detta menar författarna kan göras genom olika gemensamma teambuilding-aktiviteter. Efter en tid kommer det leda till att individen blir en god gruppmedlem. Bergsten och Seger (2007) fortsätter förklara att teambuilding inte sällan är sammankopplat med aktiviteter i naturen. Detta kan även uppfattas som ett viktigt avbrott i det dagliga arbetet och gör att individerna får vistas i en inspirerande miljö. Det kan ge perspektiv på ordinarie arbetsuppgifter och även på individen själv. Bergsten och Seger (2007) beskriver att den tidsmässiga omfattningen av teambuilding kan vara allting från en halvdag till flera dagar. Vid vissa tillfällen kan det även tillhöra uppföljning inom några veckor.

Matthews och McLees (2015) drar genom sin studie slutsatsen att ett teams prestationer ofta beror på olika nyckelfaktorer för att arbetet ska nå framgång. Det är faktorer som samhörighet i gruppen, samarbete och förmågan att kunna hantera konflikter. De föreslår även att organisationer ska förse sina anställda med passande ledarskap, detta för att kunna utveckla en nödvändig förståelse för en smidigare projektprocess och för bättre projektresultat.

2.3 Projektgruppen

Larsen (2010) beskriver att ett team inte bara är vilken grupp människor som helst, det är en grupp människor med ett gemensamt mål. Han menar att till och med innan teamet börjar dela upp vem som ska arbeta med vad är det viktigt att de går igenom den stora bilden samt vad den innebär för projektet och gruppen. Viktigast är att målet är tydligt innan någonting annat påbörjas. Teamet ska hela tiden ha fokus på målet och kan på så sätt vara säkra på att alla jobbar mot samma sak. Det är även viktigt att alla i teamet känner en moralisk tillhörighet och plikt att göra projektet så bra som möjligt. Att teamet förstår syftet och varför uppdraget behöver göras samt hur det gynnar organisationen. Effekten blir att teamet känner sig viktiga som individer och att de behövs för att projektet ska kunna genomföras. Vilket leder till att de vill prestera och vill göra sitt bästa för att uppnå så bra resultat som möjligt menar Larsen (2010).

Redick et.al. (2014) skriver att ett projekts viktigaste resurs är dess personer. För att kunna skapa och hantera ett högpresterande team, så måste ledaren börja med att hitta rätt personer. Enligt Matthews och McLees (2015) är det viktigt att projektledaren förstår de egenskaper som gruppmedlemmarna besitter och att ledaren behöver förstå aspekten av att leda gruppen. Utifrån det kan man bygga effektiva team och på så sätt även behålla ett bra arbete i gruppen.

Något de flesta forskare är överens om är att det krävs ett gemensamt mål för gruppen att arbeta mot, för att man ska vara ett team (Larsen 2010; Redick et.al 2014; Matthews & McLees 2015). Redick et.al (2014) och Matthews och McLees (2015) argumenterar även för betydelsen av att teamet håller sig på vägen mot målet, att det är viktigt att inte tappa fokus på målet och att projektledaren är en viktig del i det.

Matthews och McLees (2015) lyfter dessutom att om man bygger ett team på tillit, respekt och integritet så leder det ofta till mer effektivt samarbete, kreativitet, teamwork och produktivitet. En liknande tankegång framförs av Laing (2003) som betonar att när gruppen har ett gemensamt syfte, ett mål som alla tror på, tydligt definierade roller och att det finns tillit, då kan effektiva team utvecklas.

Redick, et al. (2014) drar en slutsats om att projektledarens viktigaste egenskap är att få projektets medlemmar att arbeta som ett team, vilket de menar kan vara den svåraste

uppgiften ledaren har. De betonar att det krävs en stark ledare som ska underlätta för att teamet ska kunna känna tillhörighet till varandra och det krävs en team-kultur för att ett projekt ska bli framgångsrikt. Det perspektivet stöds även av Klein et.al. (2009) som uttrycker denna teori i artikeln *Does Team Building Work?* De har genom sin studie kommit fram till att idén om teamwork visar på resultat i gruppen samt att teambuilding generellt ökar effektiviteten. De konstaterar även att teambuilding är extremt nödvändigt för att öka medlemmarnas prestationer.

2.3.1 Gruppens olika faser

En grupp består som tidigare nämnt av en sammansatt grupp människor som siktar mot samma mål (Larsen 2010). Bergsten och Seger (2007) beskriver hur FIRO-modellen kan beskriva de tre faser en grupp går igenom.

- Fas ett - tillhöra-stadiet. I denna fas försöker gruppmedlemmarna att lära känna varandra (Bergsten & Seger 2007). De klarar sig inte ensamma utan söker ledning hos gruppledaren som de förväntar sig ordning och struktur ifrån. Efter ett tag kommer gruppen utmanas i form av att en uppgift kräver att någon tar sig an ledarrollen. Därav börjar en dynamik i gruppen skapas och de går in i nästa fas som är rollsökningsfasen.
- Fas två – rollsökningsfasen. Denna fas handlar om att personerna i gruppen ska hitta sina roller (Bergsten & Seger 2007). Det innebär att de samstämmiga svaren från förra fasen nu går in i mer hätsk situation. Detta leder till att ledare och undergrupper börjar formas, en del faller in i olika kategorier naturligt medan andra skapar konflikter i strid om samma roll. Ledaren för gruppen brukar ofta kritiseras och testas i denna fas. Stämningen brukar bli lugnare i en grupp med äldre och mognare personer.
- Fas tre – samhörighetsfasen. Detta är den sista fasen i FIRO-modellen och här arbetar gruppen som bäst (Bergsten & Seger 2007). De känner varandra och har hittat sina platser i gruppen. Att uppnå fas tre är ett ideal som inte alltid uppfylls. Att alla grupper inte når detta stadie kan bero på att företaget talar om konkurrens på ett sätt som gör att gruppen inte tillåts att samarbeta, som att det är något fel att inte själv uppnå målet utan att göra det tillsammans med andra. Samhörighetsfasen lyckas endast genom att gruppen samarbetar och ger varandra konstruktiv kritik samt delger sina idéer med de andra i gruppen.

2.4 Risker med teambuilding

För 50 år sedan fastställde forskare att de anställdas känslor och attityder spelar roll för deras arbetsplats (Song & Olshfski 2008). De menar att en positiv attityd från de anställda kan leda till bättre resultat för företaget. Om arbetsplatsen jobbar aktivt med att bygga relationer inom gruppen kan det öka både nöjdheten mellan de anställda och samtidigt göra företaget till en attraktiv arbetsplats. På detta sätt kan de bli framgångsrika genom att locka till sig de bästa personerna att anställa (Song & Olshfski 2008).

För de anställda i företaget kan den positiva attityden dels höja trivseln på jobbet men även tillföra att de anstränger sig extra mycket för att uppnå företagets mål (Song & Olshfski 2008). De anställda kan börja känna sig som en värdefull del i företaget och jobba hårt för att

uppfylla och stödja företagets visioner. De kan även börja involvera sig till en högre grad, ha högre närvaro och blir engagerade i företaget. På detta sätt höjs företagets produktivitet då de anställda anstränger sig mer än tidigare. Det tar även bort risken att nedvärdera sig själv i en jobbsituation och tar bort negativa attityder mot arbetsplatsen och arbetsuppgifterna. Desto mer en person ser möjligheten att utveckla en vänskap på jobbet desto mer kraft och engagemang lägger de ner i sitt arbete.

En risk med att ha anställda som är för nära vänner menar Song och Olshfski (2008) är att det kan börja favoriseras utifrån vem som är den bättre vännen snarare än dennes arbetskompetens. De menar att en annan risk kan vara att de anställda förlitar sig för mycket på varandra att jobbet inte blir gjort i tid då de förväntar sig att någon annan gör deras jobb. Andra risker är att det blir mycket skvaller på kontoret istället för att jobba, det vill säga fokus på fel saker. Arbetsmoralen kan sänkas då de anställda tappat flitigheten på grund av nya intressen på jobbet såsom sina vänner till kollegor. Bach och Lewis (2012) menar att på vissa arbetsplatser kan vänskapsnivån ibland få de anställda att uppleva att sjukskrivning inte är tillåtet, då företagets policy är att gruppen hjälps åt om någon inte har möjlighet att utföra sin uppgift. Detta gör att om någon blir sjuk får de andra jobba över för att täcka upp den sjukskrivnes arbete. Det kan leda till att de anställda inte vågar sjukskriva sig på grund av att det drabbar kollegorna menar Bach och Lewis (2012). Detta visar på en felaktig nivå av engagemang i ett företag då de anställda känner sig skyldiga att täcka upp för sin vän snarare än att känna sig nöjda över att man genomfört sina egna uppgifter.

2.5 Sammanfattning av teoretisk referensram

En projektledare har flera uppgifter men något av det viktigaste är att leda arbetet och motivera medarbetarna i projektgruppen. Att vara en god kommunikatör både internt och externt är av stor vikt samt att hela tiden se den stora bilden och driva projektet mot dess slutmål. Planerade event är unika tillställningar som är tidsbegränsade och har ett specifikt syfte att uppnå. För att säkerställa att ett event når dess syfte tillsätts projektledare och projektgrupp. Projektledaren behöver lyckas med ett antal nyckelfaktorer i projektgruppen för att teamet ska bli högpresterande. Teamet behöver ett tydligt kommunicerat och gemensamt mål samt väldefinierade roller för att fungera så effektivt som möjligt. Ett antal nyckelfaktorer som behövs i ett team är samhörighet, samarbete och god hantering av konflikter.

Teambuilding är ett av de mest användbara, och enligt vissa, absolut nödvändigaste sättet att utveckla grupper samt att få individer att vilja samarbeta och effektivisera gemensamma ansträngningar. En ledare i ett team behöver vara stark och bygga en team-kultur som gör att teammedlemmarna känner tillhörighet till varandra. I utvecklingen av en grupp passerar, enligt FIRO-modellen, ett antal olika faser. Ledaren behöver ha förståelse för hur dessa olika faser påverkar gruppen och hur ledarskapet bör utövas. Att projektgruppen ska uppnå FIRO-modellens sista fas "tillhörighets-fasen" är alla projektledares dröm. I den situationen samarbetar gruppen så till den grad att goda vänskapsrelationer utvecklas. Detta medför stora fördelar kring exempelvis arbetsmiljö, effektivitet, individers prestationer och attraktivitet för utomstående. Dock finns även nackdelar och risker med allt för nära vänskapsband i projektgruppen.

3 Metod

I detta kapitel presenteras studiens val av metod och motiveringar till val. Vi redogör för de metoder vi använt oss av under studiens gång samt en detaljrik beskrivning av hur genomförandet har gått till. Det presenteras ett etikkapitel där vi diskuterar vårt urval av respondenter samt att vi motiverar studiens trovärdighet och kvalitet. Kapitlet avslutas med en metodreflektion.

3.1 Val av metod

För att nå syftet med denna studie var vi i behov av att få kunskap om hur projektgrupper inom eventbranschen arbetar med teambuilding. Därför behövde vi sätta oss in i det sociala sammanhanget som projektgrupperna verkar inom. För att få denna kunskap har vi använt oss av kvalitativ metod, som bygger på en forskningsstrategi där tonvikten ligger mer på ord än på kvantifiering vid insamling och analys av data (Bryman & Bell 2015). I den kvalitativa metoden har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer. Bryman och Bell (2015) definierar semistrukturerade intervjuer med att forskaren då har en intervjuguide, en lista över specifika teman som ska beröras. Frågorna behöver nödvändigtvis inte ställas i den ordning som intervjuguiden utgör, intervjupersonen har stor frihet att använda frågorna på sitt eget sätt samt att det finns tillåtelse att ställa följdfrågor beroende på respondentens svar. Att kunna vara flexibel i intervjuerna var något vi ansåg viktigt för att kunna få ett djup och förståelse i våra intervjuer.

I vår kvalitativa studie är synen på förhållandet mellan teori och praktik abduktiv. Bryman och Bell (2015) förklarar abduktiv som en typ av resonemang med starka band till induktiv[1] som grundar sig i sociala vetenskapliga sammanhanget. Det används för att dra logiska slutsatser och bygga teorier i det sociala sammanhanget. I studien har vi gjort upptäckter som vi försöker förklara genom att gå fram och tillbaka mellan det sociala sammanhanget och teorin, vilket är innebörden av abduktiv. Det är ett samspel mellan teori och empiri.

Vårt metodval grundar sig på ett antal olika anledningar. Framförallt tror vi att för att vår empiri ska bli användbar behöver den vara utförlig, innehålla resonemang och fördjupning. Något vi anser är enklare att uppnå i kvalitativa intervjuer jämfört med enkäter i en kvantitativ intervju. I kvantitativ forskning är det vanligt att fokus ligger på insamling av numerisk data och, till skillnad mot kvalitativ forskning, läggs vanligtvis tonvikten på kvantifiering vid insamling och analys av data (Bryman & Bell 2015). I vår studie är vi inte intresserade av numerisk data, utan lägger mer tonvikt på ord och då anser vi att den kvalitativa metoden passar vår studie bättre. Den valda målgruppen för studien är inte särskilt stor vilket hade gjort det svårt att uppnå ca 100 enkätsvar i en kvantitativ studie. En enkätundersökning, där respondenterna får fylla i ett frågeformulär på egen hand, hade dock kunnat bredda vår empiri och skulle gett oss mer statistik att analysera (Bryman & Bell 2015).

En annan risk med enkäter i en kvantitativ studie hade varit att frågorna lätt kan misstolkas av deltagarna. Då det inte finns någon som förklarar innebörden av frågan är det helt upp till respondenten att göra sin egen tolkning, något som kan resultera i svar som har olika utgångspunkter. Det hade inte gett lika djupgående svar, vilket inte hade gett samma inblick i projektledarens roll. Man kan även tänka sig att mer fokuserade observationer, som att vi exempelvis skulle engagerat oss i en grupp under en tid, iakttagit gruppens beteende och lyssnat på samtal skulle gett oss användbar empiri (Bryman & Bell 2015). Tidsaspekten i

denna studie gör att vi är begränsade i vår undersökning och därför väljer att hålla oss till endast kvalitativa intervjuer.

Som forskningsdesign har vi valt att använda oss av en tvärsnittsdesign. Eftersom vi har studerat flera olika företag samt träffat dem och samlat information vid ett tillfälle, är tvärsnittsdesign en passande forskningsdesign. Syftet med det har varit att få en datamängd som vi har granskat och sedan kunnat identifiera sambandsmönster (Bryman & Bell 2015). Vi har sökt efter variation i vår studie och har därmed valt att studera mer än ett fall, vilket ökar sannolikheten för variation som även ger ett mer trovärdigt resultat. Vi har träffat respondenterna vid ett tillfälle för att samla data, för att sedan studera relationen mellan variablerna.

3.2 Datainsamling

Utifrån vår frågeställning och avgränsning för studien valde vi att söka efter respondenter som arbetar som projektledare inom eventbranschen. Ett krav var att de i projektet arbetar tillsammans med en projektgrupp. Vi har alltså gjort ett ändamålsenligt urval, då vi har valt ut personer som kan hjälpa oss att besvara vårt syfte. Vårt syfte med urvalet var inte att det skulle vara slumpmässigt, målet var att välja ut företag eller personer på ett strategiskt sätt så att de som valdes var relevanta för våra forskningsfrågor (Bryman & Bell 2015). Bryman och Bell (2015) menar dock att detta inte kan möjliggöra en generalisering till en population.

Denna avgränsning gjorde att målgruppen inte var särskilt stor. Vi sökte efter möjliga företag inom branschen som stämde in i vår avgränsning i området Göteborg och Varberg med omnejd. Efter en primär inventering tog vi en första kontakt via mail med en förfrågan om att mötas för en intervju. Responsen var varierad och vi fick möjlighet att boka intervju med endast ett fåtal projektledare. Här har det skett bortfall då flera företag inte hade möjlighet att möta oss för en intervju på grund av tidsbrist och vissa företag inte har svarat. Vid detta tillfälle hade vi positivt svar från för få personer och fick återigen göra sökningar efter fler företag som stämde in i vår målgrupp. Detta innebar att de fall som vi hade i åtanke för vår forskning inte längre fanns tillgängliga, vilket gjorde att vi började använda oss av ett bekvämlighetsurval, som innebär att vi fick börja leta efter fall som var mer lättillgängliga för oss (Bryman & Bell 2015). Dels rent geografiskt men även tidsmässigt. Svårigheten att hitta fall som vill mötas för en intervju har tagit oss mycket tid. Men efter att ha genomfört samma procedur igen nådde vi ett minimum av intervjuer.

I arbetet med utformandet av de semistrukturerade intervjuerna började vi med att fundera över vilka frågor som kan hjälpa oss att besvara vår problemformulering. Vi arbetade fram ett antal frågor att använda som stomme för intervjuerna. Med hjälp av Bryman och Bells (2015) tips på utformning av frågor kunde vi till exempel undvika dubbla frågor, för mycket generella och ledande frågor samt frågor som direkt skulle besvara vår problemformulering. Slutligen fick vi en uppsättning frågor som skickades på granskning till handledare. Frågorna var planerade att användas som frågeschema och utgångspunkt i intervjun, där vi också kunde känna frihet i att variera frågornas ordningsföljd. Utifrån dessa frågor kunde intervjun även bli flexibel. Genom att vara flexibel under intervjun och ställa följdfrågor kan så mycket information som möjligt samlas in. Vi fick möjlighet att ställa följdfrågor beroende på vilka olika riktningar som intervjun tog.

Vid intervjutillfällena har vi varit två personer som intervjuat. Vi har innan intervjun bestämt vem som har vilken roll, den ena leder samtalet, informerar och ställer frågor medan den andra sköter inspelning och antecknar. Dock har den sistnämnda haft möjlighet att flika in under intervjuens gång. Vi har växlat rollerna vid intervjuerna genom att den som haft kontakten med respondenten har lett intervjun. Detta för att respondenten ska känna igen personen och känna sig trygg i situationen. Till intervjuerna har vi förberett oss genom att läsa in oss på frågorna och på företaget.

Totalt har vi genomfört åtta kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna har genomförts på respondenternas arbetsplats, dock inte på deras egna kontorsplats utan i ett avskilt rum. Detta för att respondenten inte ska störas av det dagliga arbetet.

3.3 Dataanalys

Vid analys av de semistrukturerade intervjuerna har vi använt oss av grounded theory. Vår insamling av data och analys har skett parallellt, som ett sampel mellan varandra samt att metoden är inriktad på utveckling av en teori på grundval av data. Detta menar Bryman och Bell (2015) är de två grundläggande dragen in grounded theory. De anser även att det är det absolut vanligaste synsättet för analys av kvalitativ data (Bryman & Bell 2015).

Efter våra genomförda intervjuer har kodning skett genom analys på ett systematiskt sätt och vi har brutit ner datan i beståndsdelar. Teoribyggandet och datainsamlingen har under processens gång haft ett nära samband. Vi har dock inte nått en teoretisk mättnad[2] under vår forskning, vilket ska göras vid användandet av grounded theory enligt Bryman och Bell (2015). Tidsramen har varit en begränsning som gjort att vi inte fullt ut kunnat använda oss av grounded theory.

3.4 Studiens trovärdighet och kvalitet

I en kvalitativ studie är det svårt att tala om reliabilitet i fråga om hur tillförlitlig den är, om resultatet skulle bli detsamma om undersökningen genomfördes på nytt. Bryman och Bell (2015) menar att reliabiliteten oftast är aktuell i en kvantitativ studie och att begreppet bör anpassas till en kvalitativ studie. Detsamma gäller även begreppet validitet, där de hävdar att validitet går ut på att bedöma om slutsatserna som genererats från en undersökning hänger samman eller inte. Det kan finnas flera förhållningssätt till hur reliabilitet och validitet bör användas.

Bryman och Bell (2015) lyfter alternativa kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar. De skriver om hur forskare menar att kvalitativa studier bör värderas och bedömas utifrån andra kriterier än de som kvantitativa forskare använder. De lyfter istället fram perspektivet av att prata om studiens tillförlitlighet och äkthet. Tillförlitligheten består av fyra delar, där alla har en motsvarighet i kvantitativ forskning. Med hjälp av dessa begrepp har vi varit noggranna i vårt arbete för att studien ska uppnå tillförlitlighet och äkthet.

Tillförlitlighet, innebär att det finns en trovärdighet i resultaten. Det innebär att det säkerställs att forskningen utförs i enighet med de regler som finns och att resultaten rapporteras. Vi har i vår studie rapporterat de resultat vi fått fram genom vår studie, använt oss av de riktlinjer vi fått av Högskolan i Borås och vår handledare. Samt att vi har haft etiska principer och riktlinjer att gå efter. *Överförbarhet*, vilket Bryman och Bell (2015) beskriver

med att studien ska inneha så kallade täta beskrivningar. Med en fyllig eller tät beskrivning, kan det bedömas om resultaten är överförbara till en annan miljö. *Pålitlighet*, syftar till att studien ska anta ett granskande synsätt, vilket betyder att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser under hela forskningsprocessen. För att öka överförbarheten och pålitligheten har vi så långt det är möjligt redovisat i detalj hur studien har gått till i alla delar av processen. Dels för att ge så täta beskrivningar som möjligt och öka överförbarheten, för att studien ska kunna replikeras. Dock är det svårt att replikera kvalitativa studier, det kan göras i stora drag men inte till fullo då den baseras på specifika personer och i ett specifikt sammanhang. Såsom olika projektledare, där projektgrupperna och företagen ser olika ut, samt att de arbetar med olika typer av event. Vi har valt att intervjua olika företag, för att få en variation i vår studie samt att vi har en jämn könsfördelning mellan våra respondenter. Det sista begreppet är *Möjlighet att styrka och konfirmera*, vilket innebär att det ska vara uppenbart att forskaren inte medvetet har låtit personliga åsikter, värderingar eller teoretisk inriktning påverka slutsatserna från undersökningen. Vi har varit två som har utgått från samma teoretiska referensram, vi har båda medverkat vid intervjuerna samt att vi har varit överens om hur vi ska tolka det vi har sett och hört. Detta ökar den interna reliabiliteten eftersom vi även fick samma information samtidigt i samma sociala situation. För att inte påverka respondenterna med våra personliga värderingar har vi varit noggranna i vårt arbete med frågorna genom att till exempel inte använda oss av ledande frågor eller på andra sätt påverka respondenten.

3.5 Forskningsetik

Bryman & Bell (2015) nämner grundläggande etiska principer som rör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. Våra respondenter har själva fått avgöra om de vill delta i studien eller om de vill avstå. Vissa företag vi kontaktade valde att avstå från att medverka och detta möttes med respekt. Vi har inte varit i kontakt med någon minderårig i någon av våra intervjuer. Vid varje intervjutillfälle har vi gett information om vilka vi är, vad vi studerar, vad vår studie handlar om samt studiens syfte. För att få så ärliga och uppriktiga svar som möjligt från respondenterna har alla erbjudits anonymitet. Vi har även valt att behålla anonymiteten genom hela uppsatsen, för att använda deras uppgifter med försiktighet. Detta har vi löst genom att kalla varje respondent för P1, P2 osv. Dock har vi valt att ha kvar benämningar som han och hon genom studien. Detta för att vi inte anser att det avslöjar personen och företaget samt att vi har nämnt att vi har en jämn könsfördelning bland våra respondenter. I samband med att vi frågat om anonymitet har vi även frågat om vi fått spela in intervjuerna. Alla respondenter har godkänt inspelning, vilket har hjälpt oss i vårt arbete med transkribering av intervjuerna.

3.6 Fokus och avgränsning

Vårt fokus i denna studie är som presenterat i syftet; att undersöka hur teambuilding i en projektgrupp inom eventbranschen påverkar gruppen, arbetet och i slutändan projektets resultat. Vi har valt att avgränsa undersökningen till att fokusera på teambuilding i projektgruppen. Vi kommer inte studera övriga medverkande i evenemang såsom volontärer eller andra grupper. Vi har också valt att avgränsa oss till eventbranschen och inte ta med projektledare i andra branscher i vår studie. Detta då vi anser att det inte skulle ge oss en tillräckligt fokuserad studie. Studien ska också fokusera på att undersöka effekterna av teambuilding på projektgruppen. Dock har vi avgränsat arbetet till att inte fokusera på olika teambuilding-aktiviteter som skulle vara möjliga att använda sig av.

3.7 Metodreflektion

Någonting som vi upptäckte tidigt var att det hade varit fördelaktigt att börja arbetet med studien redan innan kursens start. Att ha valt ämne och funderat ut företag som vore intressanta att intervjua för studien och även kontakta dem med en intervjuförfrågan, hade underlättat för vår studie. Företagen får då mer tid på sig att möjliggöra för att delta i studien. Hade vi gjort på det sättet hade vi haft möjlighet att intervjua fler i kvantitet men även fler i kvalitet då flera av de projektledare vi sett som självklara att intervjua inte hade möjlighet på så kort varsel.

4 Empiri

I empirin presenterar vi all insamlad data från de genomförda intervjuerna. Kapitlet inleds med struktur för empirin samt en kort presentation av respondenterna och företaget de arbetar för. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av empirin.

4.1 Struktur för empiri

Empirin består av svaren på intervjufrågorna som presenteras i en sammanställning av de kvalitativa intervjuerna. Empirin är sammanställd utifrån ett tematiskt upplägg utifrån de rubriker som finns i teorin och som följer i analysen, då det ger en god översikt över empirin. Respondenterna har valt att vara anonyma i studien och därför ges en kort presentation av varje projektledare och dess företag. Detta för att ge en bild av företaget samt hur de jobbar, för att läsaren ska få en förståelse för hur respektive respondent har svarat.

4.2 Presentation av respondenterna

Respondenterna är projektledare som är verksamma inom Eventbranschen. I och med att de valt att vara anonyma har vi gett respondenterna olika beteckningar. Projektledare 1 vid första benämningen och sedan P1 hädanefter, P2 för projektledare 2 och så vidare.

Projektledare 1

P1 är VD för ett kreativt företag som i nuläget har fokus på text, kod och design men som hela tiden söker nya utmaningar. Detta företag jobbar främst för att vara en så bra arbetsplats som möjligt, filosofin grundar sig i att genom att ha anställda som trivs så får de anställda som jobbar hårt för företaget. Innan P1 startade sitt nuvarande företag har han arbetat som projektledare i många år.

Projektledare 2

P2 har varit projektledare i 19 år. Företaget hon arbetar för nu är det företag hon arbetat på majoriteten av de åren. Företaget är en reklambyrå som jobbar med stora och små projekt så väl som mässor och andra projekt. Företaget jobbar mycket med stärkande av varumärken.

Projektledare 3

P3 arbetar på ett företag som ordnar det mesta inom området event efter kundens önskemål. Alltifrån 50-årsfesten, bröllopet eller konferensen. De lägger stor vikt vid att behålla kundnöjdheten från början till slut. P3 har arbetat här i 1,5 år och det är hennes första arbetsplats efter att hon gått ut högskolan.

Projektledare 4

P4 är grundare för en välgörenhetskonsert som har gått av stapeln 3 gånger de senaste 3 åren. Eventet går ut på att samla in pengar till välgörenhet och har expanderat för varje år som gått. P4 har ingen tidigare erfarenhet av projektledning utan har lärt sig allt eftersom han jobbat med projektet.

Projektledare 5

P5 är projektledare och är precis nyanställd på ett företag som arbetar med stora stadsevenemang. Dessa evenemang görs i samarbete med kommunen i de flesta fall.

Projektledare 6

P6 arbetar som projektledare på ett stadsevent på en mindre ort. Detta evenemang har en lång historia av många år som stadens festival under sommaren. För några år sedan stod eventet i valet och kvalet om de skulle lägga ner festivalen eller inte. De fortsatte med festivalen men gjorde en stor omstrukturering och bytte fokus.

Projektledare 7

P7 är projektledare för ett event som äger rum på sommaren. Eventet är återkommande varje år och eventet ägs av en förening. P7 är projektledare för eventet och leder projektgruppen. Han har några års erfarenhet av arbete i projekt och som projektledare.

Projektledare 8

P8 arbetar som projektledare på ett företag som arbetar med event och resor. De hjälper kunder att vara flexibla och att kunna resa i jobbet utan förhinder. Företaget menar på att resan är en del av att göra affären. De hjälper företag med olika lösningar inom resor och event. De är ett av Sveriges största privatägda företag inom affärsresor och möten.

4.3 Projektledarens roll

Respondenterna blev tillfrågade vad deras arbetsuppgifter som projektledare består av. Dels för att få ta del av hur deras vardag ser ut men framför allt för att se om teambuilding är en del av deras arbetsuppgifter. Svaren blev väldigt olika beroende på hur stor grupp respektive respondent arbetar i. Förutom uppgifter som ekonomi, budget, vara spindeln i nätet så var det flera av projektledarna som ansåg sig ha ett väldigt brett arbete med en mängd olika uppgifter. P3 berättade att hon jobbar med tre ben vilket är marknadsföring, försäljning och publika evenemang. Dessa tre ben ansåg hon alla faller under namnet event management och är stora delar av hennes dagliga arbete. Samtidigt som P1 betonar att hans huvudsakliga uppgift är att leda gruppen och att arbeta med merförsäljning gentemot kunden². Han pekade på att bland det viktigaste med att vara projektledare är att se till att kunden vet vad som gäller under hela processens gång. Att ha en klar och tydlig version nedskrivna av hur eventet ska genomföras, ett tydligt syfte och utifrån det sälja på kunden mer tillbehör till eventet. När kunden har accepterat erbjudanden ska det skrivas ner så att inga missförstånd uppstår.

P5 nämnde arbetsledning som en av de viktigaste uppgifterna i hans roll som projektledare. Liknande svar gav P6 som anser att hans viktigaste uppgift är att leda och fördela arbetet inom projektgruppen. Han nämnde även vikten av att vara ett bollplank och stöd för projektgruppen.

Flera av respondenterna uttryckte även att en av deras viktigaste arbetsuppgifter är att ha avstämningar och möten med projektgruppen under projektets gång. P7 pratade om att han ansvarade för planeringsträffar med projektgruppen och att de tillsammans fattar alla beslut i projektet för att komma fram till bästa möjliga lösning. De enda besluten han tar själv är de beslut som måste tas i kritiska situationer. P2 nämnde att det är viktigt att även inkludera beställaren i avstämningarna med projektgruppen. Detta för att ingenting ska falla mellan

² Med kunden menas en person eller ett företag som anställt eventbyrå för att genomföra ett evenemang.

stolarna och att det är viktigt att ha med kunden för att kunna vara rak, ärlig och inkluderande i sitt arbete.

Respondenterna blev även tillfrågade vad de själva ansåg var viktigt när de leder projektgruppen. P2 ansåg att det absolut viktigaste är att vara tydlig i sin arbetsledning och att vara öppen och ärlig. P1 svarade att det allra viktigaste är att ge projektgruppen ett möte med kunden på ett tidigt stadi. Det ger var och en i projektgruppen känslan av ett större ansvarstagande i och med att de själva får höra kundens vision och mål med eventet. Även om de själva bara är inblandade i ett ansvarsområde så får de en känsla av ansvar för att göra eventet i sin helhet till någonting som kunden kan vara nöjd med.

Flera av respondenterna uttryckte välviljan av att ha en projektgrupp som har roligt och trivs med sitt jobb. Någonting som P4 gav som exempel då eventet som den är projektledare för är en välgörenhetskonsert där alla medarbetare arbetar ideellt. P8 pratar om hur viktigt det är att vara en lösningsorienterad och avslappnad projektledare som inte hetsar upp sig över problem eller konflikter utan håller sig lugn och samlad i alla situationer. Han uttryckte att det tar för mycket energi från resten av projektgruppen om allting ska bli ett stort problem hela tiden. P5 vill sprida glädje och energi i sitt ledarskap och på så sätt skapa en gemensam drivkraft som kommer från ett positivt ställe, istället för en känsla av skyldigheter. Enligt P7 är det viktigt att delegera på rätt sätt, att ge över ett ansvarsområde helt och hållet. Inte bara lämna över själva utförandet utan även planeringen längs vägen och ägandeskapet till ansvarsområdet. Om det då uppstår frågor angående ansvarsområdet går det att hänvisa till rätt person och inte till projektledaren. P8 nämner även att det är viktigt att vara prestigelös som projektledare, att kunna vara den som jobbar med de tråkiga och tuffa delarna och inte ha någon sorts hierarki inom projektet. Kan alla göra allt så finns det en slags jämlikhet inom projektgruppen.

4.4 Teambuilding

Respondenterna blev tillfrågade om de jobbade med teambuilding inom projektgruppen. P1, P3, P6 och P7 svarade ja. P2, P4 och P8 svarade ja och nej. P5 svarade nej på den frågan. De fyra som svarade ja hade aktiviteter som de ansåg var en typ av teambuilding. I P6 projektgrupp brukar de jobba med teambuilding som inte har någonting att göra med eventet, då ligger allt fokus på att göra någonting helt annat och lära känna varandra. Målet med teambuildingen har i P6 fall varit att projektgruppen ska känna varandra så väl att de vet hur de andra personerna mår bara av att stiga in på kontoret. P1 väljer att lägga störst fokus på att projektgruppen ska lära känna varandra tillsammans med kunden då alla kommer jobba ihop under evenemangets gång. P1 menar att det kan vara allt från att äta middagar ihop till att skicka ut ett veckobrev. Ett veckobrev där projektgruppen och kunden får en uppdatering om läget för projektet och blir peppade för fortsatt arbete genom att till exempel få veta att arbetet har nått halvvägs och vad som komma skall. Allt för att fortsätta att inspirera hela vägen igenom.

P7 menar att det inte spelar någon större roll vad man gör för aktivitet tillsammans, det handlar mer om att faktiskt göra någonting som inte är direkt kopplat till planering av eventet. Det ska vara någonting som gör att projektgruppen och kunden kliver ur sina roller och är privata tillsammans, exempelvis över en middag eller lunch som ingen tar med sig dator eller anteckningar till.

De som svarade ja och nej menar att de inte har sett sina luncher och after works³ som teambuilding. Men vid lite eftertanke konstaterade de själva att även det kan klassas som teambuilding eftersom det inte är jobbrelaterat, mer än att de är kollegor. P2 ansåg inte att de jobbade med teambuilding regelbundet mer än att de använder sig av kick-offer⁴ 2 gånger per år. Dessa såg hon mer som en uppstart eftersom att de oftast jobbar i liknande projektgrupper som redan känner varandra och hon anser inte att de är i behov av teambuilding. P4 brukade starta varje möte och repetition med en fikastund där alla fick prata av sig om dagen för att sedan kunna ha fullt fokus när arbetet väl drog igång. P8 beskrev hur de alltid brukade ha "bunkermöten" vilket är uppkallat efter rummet de satt i som var som en bunker utan fönster. Dit fick ingen ta med sig någonting annat än fika och kaffe, det var en helt arbetsfri zon. Vilket blev en stund av samtal utanför jobbet som gjorde att gruppen upptäckte någonting nytt om varandra varje dag, påföljden blev att gruppen fick ett större band till varandra på ett positivt sätt.

Den som svarade nej har inte använt sig av teambuilding i de projekt hon arbetat med. Det är ingenting som prioriteras i det företaget.

4.5 Projektgruppen

Teambuilding kan enligt P1 vara något som påverkar arbetsklimatet i gruppen positivt om man använder det på rätt sätt. Han uttrycker att de själva inte har haft någon utstuderad metod för teambuilding-aktiviteter men att det har fungerat för dem ändå. Majoriteten av respondenterna pratar om teambuilding som en bidragande faktor till att gruppen blir sammansvetsad. Stämningen blir bättre av att lära känna varandra och det leder till att de inom projektgruppen kan vara raka och ärliga mot varandra. Alla blir trygga med varandra och man blir en stark grupp. Teambuilding gör att det är högt i tak, vilket leder till utveckling och att gruppen inte sitter fast i gamla hjulspår. Det är några av de faktorerna som nämnts som gör projektgruppen mer sammansvetsad genom teambuilding.

P8 lyfter att de har upplevt en accepterande miljö där det är okej att göra misstag. Vissa av våra respondenter menar att teambuilding har påverkat gruppen väldigt mycket och att det bidrar till att projektet blir ett roligt arbete. P1 lyfter en del av deras sätt att arbeta med teambuilding, genom att en ny medarbetare får besöka staden som företaget grundades i och därmed uppleva en del av företagets kultur. På så sätt sänks trösklarna i företaget. Samma respondent menar att det är viktigt att arbeta med människor som trivs tillsammans och att det bidrar till ett positivt arbetsklimat. P3 argumenterar för att hon kan se en skillnad på projekt som inte arbetar med teambuilding. Dock har företaget inte valt att använda sig av ordet teambuilding utan uttrycker det som personalvård. De upplever att teambuilding kan sätta krav och ge en stämpel som de inte vill att aktiviteterna de genomför ska ha. De menar att personalen inte behöver vara medvetna om att det är teambuilding, det är effekten av det som de vill åt. När de får nya kollegor blir detta även som en inbjudningsaktivitet. Hon säger att nyckelordet i teambuildingen är att de nya kollegorna känner sig välkomna.

P2 och P7 drar uppmärksamheten till att arbetsklimatet handlar om personkemi. De båda respondenterna uttrycker att det inte spelar någon roll hur många teambuilding-aktiviteter som

³ Med after work menas att kollegorna tillsammans går ut och äter efter dagens arbete är avslutat.

⁴ En Kick-off är en aktivitet som är tänkt som en uppstart tillsammans med de anställda innan arbetet drar igång med syfte att lära känna varandra och ha roligt.

genomförs, det kan inte ersätta personkemin. P3 poängterar att teambuilding kan förstärka gruppen och menar att alla måste vara öppna för teambuilding, men att i grund och botten handlar det om personkemi. P2 berättar att de till och med handplockar all personal i projektgruppen för att de ska passa in i gruppen.

Trots att P7 menar att det i grunden handlar om personkemi så betonar han att teambuildingen ändå är ovärderlig, det leder till en öppenhet när det kommer till planering och beslutsfrågor. Det gör att de inom projektgruppen kan vara ärliga mot varandra, både vad de tycker om olika frågor och vad de tycker om jobbet som någon annan förberett. Även P3 har åsikter om personkemi i linje med P2 och P7. Hon nämner personkemi som en viktig del tillsammans med teambuilding som också gör att de kan vara ärliga, raka och öppna mot varandra inom projektgruppen. Detta menar P2 ger en positiv effekt för samarbetet i projektgruppen. P3 berättar om att hon kan märka skillnad under de år hon inte arbetat med teambuilding mot de projekt där det har arbetats aktivt med teambuilding. Innan visste hon inte särskilt mycket om sina kollegor men genom att lära känna dem förstår de varandra på ett annat sätt än tidigare. Hon uttrycker att hon förstår sina kollegor och blir förstådd. En av respondenterna nämner återigen hur roligt det blir att arbeta tillsammans i en grupp där alla känner varandra. Projektgruppen arbetar inte tillsammans för att de måste utan för att de vill. Teambuildingen gör att ingen tänker på samarbetet utan att det är något självklart.

P6 beskriver att teambuilding påverkar samarbetet genom att projektgruppen är medveten om varandras svagheter och styrkor. Då är det lättare att få ett bättre samarbete. Vet de varandras styrkor och svagheter är det även lättare att sätta rätt person på rätt plats. Vilket i sin tur även resulterar i effektiviserade projekt. Även P7 beskriver att de genom teambuilding lär känna varandras styrkor och svagheter. De vet var de har varandra och på så sätt vinner de tid genom att inte stängas mot någon annans styrka eller svaghet. Han menar att detta gör att gruppen blir effektivare.

P4 berättar om ett tillfälle då de hade en aggressiv person som följt med en i projektgruppen för att ha en slags dagsaktivitet då han inte har något jobb och en strulig vardag. Detta fungerade tyvärr inte då han under välgörenhetskonserten och vid flera andra tillfällen visat sig aggressiv och stört produktionen. I efterhand tog projektledaren upp detta under utvärderingen. Han kände då att han med projektgruppens uppbackning kunde få personen i projektgruppen att se att det blev en problematisk situation som inte fungerade. P4 beskriver den händelsen med att tack vare teambuildingen de haft innan, kunde gruppen tillsammans fatta det beslutet utan att någon blev sårad. De förstår och känner varandra på ett helt annat sätt och kunde tillsammans komma fram till att det inte var en hållbar situation.

Majoriteten av respondenterna uttrycker att teambuilding effektiviserar deras arbete på flera olika sätt. P2 menar att när de arbetar med en kund de haft under en längre tid så effektiviseras arbetet genom att de har så kallade raka puckar mellan varandra. De vet vad motparten tycker och tänker, vilket gör att de kan diskutera på ett annat sätt och skapa förtroende. Det är skillnad när kunden är ny. Det kräver mer arbete med projektet och det kan krävas teambuilding för att nå till den punkt där det finns förtroende mellan parterna. P3 anser att när gruppen lärt känna varandra, känner sig alla välkomna och trygga i vad de säger och då effektiviseras arbetet definitivt. Hon fortsätter beskriva att när de känner varandra så vet de också anledningen till att något till exempel inte blev gjort, vilket också gör att de har överseende med varandra. P8 nämner deras fikastunder som tillfällen att effektivisera arbetet. Där projektgruppen får tillfälle att lyfta saker mellan varandra som annars inte hinns med, stämningen blir en annan och gruppen får tänka tillsammans.

P1 berättar att han har analyserat deras arbete inom företaget med att om de lyckas skapa ett team där personkemin stämmer och är väldigt bra, så går arbetet oftast mycket fortare. Även kvalitén blir högre och kunden blir ofta mer nöjd. Han anser att bra kemi i en projektgrupp är en framgångsfaktor och teambuilding kan vara en del av att uppnå personkemin. P6 säger att genom teambuildingen har gruppen fått en kultur där det inte finns några dumma frågor samt att det inte behöver finnas någon rädsla för att misslyckas. Gruppen har varandra att falla tillbaka på. P7 uttrycker att det är tack vare teambuildingen som projektgruppen under skarpt läge kan kommunicera på ett fungerande sätt. Detta för att de vet var de andra i gruppen står och de kan vara raka och ärliga mot varandra samt ha högt i tak. På samma sätt påpekar P8 att vid problematiska situationer har projektgruppen tänkt högt tillsammans och löst problemet på ett mycket mer effektivt sätt än annars.

4.6 Risker med teambuilding

Eftersom att teambuilding benämns som någonting positivt i de olika intervjuerna föll det sig naturligt att även vända på det hela. Därför blev respondenterna tillfrågade om de såg några risker med teambuilding. P3 tar upp risken att alla i projektgruppen kanske inte vill medverka på aktiviteterna. Uteblir en ställer det till problem för hela gruppen då det är sammanhållning som är ett av målen för just P3:s företag. Det skapas en sammanhållning mellan de som deltar i aktiviteten, dock så blir det inte sammanhållning i hela gruppen. P2 däremot ansåg att teambuilding-aktiviteterna istället behöver anpassas efter projektgruppen för att undvika brist på engagemang från vissa i projektgruppen.

P1 resonerar kring risken med att teambuilding kan göra att projektgruppens medlemmar blir för bra vänner. Om gruppen kommer varandra för nära finns risken att medlemmarna inte ger varandra tillräckligt hård kritik. "Det kan bli så att man ryggdunkar varandra i fel riktning" (P1). Om en person väljer att svälja kritik mot en kollega för att han eller hon är en allt för bra vän, så skyddas personens ego och får inte den kritik som eventuellt hade behövts för att personen skulle komma framåt i sitt arbete.

P4 ser risken att inget jobb blir gjort om det finns för mycket att prata om på det personliga planet, innan själva jobbet kan börja. Vänskapen blir för bra och de tappar fokus på arbetet som ska göras. Detta motsätter sig dock P8 och menar att det inte är en risk så länge medarbetarna är professionella. Är de professionella kan de skilja mellan jobb och fritid utan att det blir till ett problem.

P1 anser att det finns en risk med teambuilding då han menar att teambuilding är en färskvara. Innebörden av det är enligt honom att det inte räcker att ha teambuilding vid två tillfällen per år. Det märks så fort som månaden efter att det behövs ytterligare teambuilding men han anser att det då kan styrkas genom att äta en lunch tillsammans. Då kan man se kort därefter hur medlemmarna i projektgruppen kliver in och hjälper varandra när den andre får problem. P1 pekar på att det kanske inte alltid är det mest tidseffektiva för företaget men att det ger sympati i gruppen samt att gruppen kommer ut gladare och piggare på andra sidan. Risken är att man är nöjd med teambuildingen som precis genomförts och därför glömmar att fortsätta arbeta med det.

4.7 Sammanfattning av insamlad empiri

Utifrån den insamlade datan från intervjuerna kan vi konstatera att teambuilding benämns som någonting positivt i de åtta intervjuerna som vi gjort. Många av våra respondenter ser på teambuilding som aktiviteter som stärker gruppen på många sätt, det kan dock innehålla någon risk men det positiva är övervägande.

Teambuilding-aktiviteterna som de olika respondenterna använde sig av handlade ofta om att i all enkelhet äta lunch eller fika tillsammans, gå på en after work med projektgruppen. Det finns ett krav på projektledaren att vara positiv och peppande för att gruppen ska kunna slappna av i teambuilding-situationer och ge dem alla förutsättningar för att lära känna varandra.

Det togs upp att inom event är det extra viktigt att ha en bra teamkänsla då det är viktigt att kunna kommunicera på ett bra sätt när det uppstår olika typer av situationer. Ledord som introducerades av flera av respondenterna var att det är viktigt att projektledaren är öppen, ärlig och rak så att projektgruppen får en miljö med bra förutsättningar för att utföra ett bra arbete. Genom att ha en öppen atmosfär i gruppen kan projektarbetet effektiviseras genom att problem tas itu med på en gång av hela projektgruppen. Detta istället för att en person ska ta itu med problemet på egen hand vilket tar längre tid och kostar mer energi och arbetskraft från den personen. Även personkemi var något som nämndes av majoriteten av respondenterna. De ansåg att personkemi är grunden för gruppen och att teambuilding inte kan ersätta det även om teambuildingen kan vara en viktig del i personkemin.

Det finns även risker med teambuilding. Att lära känna varandra och blir för nära vänner som grupp kan leda till att kollegorna inte ger varandra samma konstruktiva kritik som skulle gjorts vid ett annat scenario. Istället ges beröm för någonting som egentligen hade behövt konstruktiv kritik för att kunna förbättras.

5 Analys

Under detta kapitel kommer vi med stöd av den teoretiska referensramen analysera empirin och jämföra dessa två. Detta kommer vi att göra genom att ta upp de områden som använts i så väl empirin som i teorin för att göra analysen så överskådlig som möjligt.

5.1 Projektledarens roll

Burgess (2008) beskriver att en projektledare har många olika delmål inom samma projekt. Dessa kan ses som steg att passera tills de kommer till det stora målet för projektet. Burgess (2008) beskriver vidare att det kan vara problematiskt att leda uppgifterna och fördela dem på olika typer av människor i projektgruppen. Det betyder att projektledaren behöver vara inläst på så väl de olika områdena i projektet som personerna i gruppen och deras egenskaper. Detta beskrev flera av våra respondenter som en viktig punkt, att ha bra personkemi inom gruppen så att alla kan hjälpas åt med de olika delarna i projektet. Det nämndes också som en viktig del av projektledarens uppgifter att kunna fördela arbetet, då de behöver veta projektmedlemmarnas egenskaper och kapacitet. Vilket knyter an till det några av respondenterna poängterar, att genom teambuilding lär de känna varandras styrkor, svagheter och egenskaper. På samma sätt som P1 nämnde att det är viktigt att kunna vara ett bollplank för projektgruppen. Det innebär att projektledaren måste ha läst in sig på de olika områdena för att kunna komma med bra idéer. Burgess (2008) uttrycker även att det är viktigt att kunna motivera sin personal, vilket styrks av våra respondenter. De talade mycket om att det är viktigt att vara en positiv och entusiasmerande ledare för att göra arbetsprocessen rolig vilket också bidrar till att göra teambuildingen till något positivt.

I ett projekt är det viktigt att hela gruppen ser projektets syfte tydligt för att kunna sträva mot samma mål (Burgess 2008). Detta styrker det som flera av våra respondenter pratade om, nämligen vikten att träffa kunden i ett tidigt skede för att få en bild av kundens vision och slutmål med projektet. P1 talar även om hur viktigt det är att hålla projektgruppen motiverad. Detta kan göras genom att skicka ut nyhetsbrev eller visa på försäkrande meddelanden som skickas till kunden för att visa att projektet är på rätt spår. Detta arbetssätt poängteras även av Burgess (2008) som anser att det är viktigt att hålla projektgruppen motiverad för att de ska kunna utföra ett så bra jobb som möjligt. På samma sätt ansåg P1 att det är viktigt att hålla kunden uppdaterad under projektets gång för att den ska vara trygg med att projektledaren håller takten i processen. Detta menar Burgess (2008) är en väsentlig del då kunden måste känna sig sedd och bli visad milstolpar samt vara delaktig i vissa diskussioner när det uppstår problem i projektet. Detta blir en form av teambuilding för projektgruppen och kunden tillsammans under projektets gång vilket leder till att de blir mer sammansvetsade samt har lättare att kommunicera.

En projektledares viktigaste uppgift enligt Redick et. al (2014) är att få projektets medlemmar att arbeta som ett team. Detta är dock något som ingen av våra respondenter uttrycker som en viktig faktor i deras arbete. De anser att det är viktigare i deras roll att vara tydlig i sin arbetsledning, vara öppen och ärlig samt se till att projektgruppen trivs med sitt arbete. Att de som projektledare är lösningsorienterade, att de sprider en glädje och energi som bidrar till en drivkraft samt att delegera på rätt sätt. Trots att ingen av projektledarna nämner att leda gruppen till att arbeta som ett team som en viktig del av deras roll, så anser ändå majoriteten att teambuilding är viktigt och något som påverkar gruppen positivt.

5.2 Teambuilding

Den samlade empirin visar att det går att använda sig av teambuilding på en mängd olika sätt. Våra respondenter har nämnt ett flertal olika lyckade sätt och det är exempel på det Klein et. al (2009) säger, att teambuilding kan användas i många olika former. De olika teambuilding-aktiviteterna som nämnts har alla olika tidsomfattning, allt ifrån en lunch på en timme till dagliga aktiviteter eller kick-offer under flera dagar. Detta är också något som går hand i hand med Bergsten och Segers (2007) förklaring av teambuildingens tidsomfattning, där de beskriver att omfattningen kan vara allt ifrån en halvdag till flera dagar.

Flertalet av respondenterna har pratat om teambuilding som att göra någonting tillsammans som kollegor men som inte är arbetsrelaterat. Detta sammanfaller med Bergsten och Segers (2007) teori om att det är viktigt att få avbrott i det vardagliga arbetet. Som även respondent P6 uttryckte det, att göra något helt annat och lära känna varandra. Många av respondenterna pratar om teambuilding som något positivt och som en bidragande faktor till att gruppen blir sammansvetsad. Det gör att det är högt i tak, vilket leder till utveckling och att gruppen inte sitter fast i gamla hjulspår. Bergsten och Seger (2007) skriver att teambuilding handlar om att få projektgruppen att samverka och känna ett större engagemang. Vilket också understryker det P4 menar är effekten av teambuilding, nämligen att det blir roligt att arbeta tillsammans. Effekten blir att projektgruppen inte arbetar tillsammans för att de måste utan för att de vill. Teambuildingen gör att ingen tänker på jobbet som arbete utan som någonting de vill göra och som är självklart.

5.3 Projektgruppen

Flertalet av respondenterna lyfter att projektgruppen behöver ha ett mål att sikta mot, vilket går i linje med teorin som Larsen (2010) uttrycker; att ett team inte är vilken grupp som helst utan en grupp människor med ett gemensamt mål. Han beskriver att det är viktigt att gruppen går igenom den stora bilden, att målet är tydligt så att de är säkra på att alla arbetar mot samma sak. Detta understryker det som respondent P1 anser är en av de viktigaste sakerna som tidigare nämnt, att anordna en teambuilding-träff mellan projektgruppen och kunden i ett tidigt skede av projektet. De får då själva höra kundens vision och mål med eventet. Responsen blir att var och en i projektgruppen får känslan av ett större ansvarstagande, vilket också är viktigt enligt Larsen (2010). Att alla i teamet känner en moralisk tillhörighet och plikt, att de behövs och effekten blir då att de vill prestera samt göra sitt bästa för att nå ett bra resultat. Vilket är viktigt för gruppen och dess samarbete.

Redick et.al (2014) skriver att för att skapa högpresterande team måste ledaren starta med att hitta rätt personer. Det är något som P2 berättar att de arbetar med. Deras personal i projektgrupperna är handplockade för att de ska passa in i gruppen, dels i gruppemin men också att deras egenskaper ska passa för projektet och komplettera de andra gruppmedlemmarna. Enligt Matthews och McLees (2015) är det viktigt att vara medveten om de egenskaper som gruppmedlemmarna besitter och utifrån det kan projektledaren bygga effektiva team. De lyfter även att om arbetet byggs på tillit och respekt så leder det ofta till ett mer effektivt samarbete. Även Bergsten och Seger (2007) menar att genom teambuilding kan effektiviteten i arbetsgruppen optimeras. Detta är något som tydligt återkopplas i det våra respondenter säger om effektivitet genom teambuilding. Flertalet av respondenterna berör effektiviteten som en positiv faktor av teambuildingen. P6 och P7 relaterar till att genom teambuildingen blir de medvetna om varandras styrkor och svagheter. Inverkan blir att det är

lättare att få ett bättre samarbete och att sätta rätt person på rätt plats. Vilket även det i sig leder till effektivitet i projektgruppen. P7 återger att de vet vart de har varandra och behöver inte stängas mot någon annans styrka eller svaghet och anser att det leder till att gruppen blir effektivare. P2 nämner att arbetet blir mycket mer effektivt när de arbetar tillsammans med en kund som de arbetat med tidigare, det är skillnad när kunden är ny. Då krävs det teambuilding för att kunna uppnå effektivitet i arbetet. P3 ger bilden av att när de lär känna varandra och alla känner sig trygga i vad de känner så effektiviserar projektgruppen och sättet att nå det är genom teambuilding. Detta går att koppla till det Laing (2003) skriver om att tillit är en av faktorerna som leder till att effektiva team kan utvecklas.

Respondenten P1 framför en annan syn på att utveckla effektiva team. Han menar att om personkemin stämmer och är väldigt bra så går arbetet oftast mycket fortare. Även kvaliteten blir högre och kunden blir ofta mer nöjd. Han uttrycker att personkemi är en framgångsfaktor och teambuilding kan vara en del av det. Ytterligare två respondenter har också nämnt vikten av att ha personkemi i gruppen och att det inte spelar någon roll hur många teambuilding-aktiviteter som genomförs, det kan inte ersätta personkemin.

5.3.1 Gruppens olika faser genom teambuilding

Respondenten P3 uttrycker att nyckelordet i teambuilding är att få de nya kollegorna att känna sig välkomna. Något som är viktigt i det tillhöra-stadiet som Bergsten och Seger (2007) skriver om. I den fasen försöker gruppens medlemmar att lära känna varandra. Majoriteten av projektledarna menar att en av teambuildingens effekter är att gruppen lär känna varandra, vilket då är en viktig del av FIRO-modellens första fas. I den andra fasen, rollsökningsfasen, handlar det om att personerna ska hitta sina roller. P2 berättade om att de handplockar människor till sin projektgrupp och på så sätt blir inte rollsökningsfasen av arbetsuppgifterna lika lång. Den sista fasen i FIRO-modellen är samhörighetsfasen och är den fas där gruppen arbetar som bäst. De känner varandra och har hittat sina platser i gruppen. Bergsten och Seger (2007) menar att en grupp endast når denna fas genom att samarbeta och ge varandra konstruktiv kritik samt delge sina idéer. Denna teori får stöd av en av respondenterna som berört att kunna ge varandra konstruktiv kritik som en viktig del i projektgruppen och dess arbete.

Flertalet av respondenterna har på något sätt nämnt att teambuilding leder till att medlemmarna i gruppen kan vara ärliga och raka mot varandra. P7 uttrycker att genom ärlighet kan det uttryckas vad man tycker om saker och om jobbet som någon annan förberett eller utfört, att man ger konstruktiv kritik. Att gruppen samarbetar eller blir sammansvetsade är också en effekt av teambuildingen enligt några av respondenterna. P2 menar att genom att de kan vara raka, ärliga och öppna mot varandra, så får samarbetet en positiv effekt. Samtidigt som P7 lyfter att tack vare teambuildingen kan de ha högt i tak och ärlighet i gruppen, vilket leder till att i skarpt läge kan gruppen kommunicera bra. P8 lyfter att när projektgruppen befinner sig i detta läge har gruppen en så kallad accepterande miljö, vilket hon beskriver med att det finns utrymme att göra misstag. Hon menar även att hon kan se en skillnad på gruppens utveckling och på projekt som inte arbetar med teambuilding.

5.4 Risker med teambuilding

Enligt P1 finns det en risk med att teambuilda för mycket. Blir gruppen så pass nära att de är goda vänner även privat så suddas gränserna mellan jobb och fritid ut. Det kan leda till att arbetet försvåras när de ska tycka till om varandras arbeten. Riskerna finns att kollegorna är "för snälla" mot varandra istället för att ge den kritik som arbetet kunde ha behövt för förbättras. Detta sker på grund av att kollegorna inte vill sårta varandra som vänner vilket gör att känslorna kommer i vägen för det som egentligen är viktigt i sammanhanget, vilket ska vara arbetet. Detta styrker Song och Olshfski (2008) genom att de anser att de anställda kan börja favorisera vem de frågar om råd istället för att gå till den med bäst arbetskunskap. Samtidigt anser P8 att det inte är en risk med teambuilding att en grupp blir för nära vänner och favoriserar varandra så länge gruppen ser till att hålla sig professionella. Bach och Lewis (2012) menar att de anställda i gruppen kan börja känna sig för plikttrogna. Ett exempel är i de fall då en anställd avstår från att sjukanmäla sig för att det hade drabbat kollegorna, tillika vännerna, med mer jobb.

5.5 Sammanfattning av analys

En projektledares uppgift är att leda projektgruppen mot målet och se till att gruppen samarbetar på ett lämpligt sätt. Det kan innebära att se till att gruppen har en fungerande personkemi. Om personkemin inte kommer naturligt kan teambuilding användas för att hitta fram till en god personkemi i gruppen genom att medlemmarna lär känna varandra. Det är även av stor betydelse att gruppen har roligt tillsammans, att alla känner sig välkomna vilket en av våra respondenter tog upp. En projektledare behöver även se till att projektets syfte är tydligt för projektgruppen och se till att de hela tiden har syftet synligt genom hela processen. Detta gjorde några av våra respondenter genom att projektgruppen på ett tidigt stadium fick träffa kunden. På så sätt fick kunden själv berätta om syftet istället för att projektgruppen fick den informationen i andra hand av projektledaren.

Teambuilding påverkar gruppen på ett positivt sätt menar flera av våra respondenter. Vilken aktivitet som utförs är mindre viktigt, huvudsaken är att projektgruppen gör någonting tillsammans. Det kan vara någonting så enkelt som att äta lunch tillsammans eller att ha en kick-off innan en stor händelse i projektet. Teambuilding påverkar gruppen till en mer öppen atmosfär där alla i gruppen kan lyfta sina funderingar från sina respektive områden och få hjälp av varandra. Att lyfta funderingar blir inte ett lika stort steg, då de haft teambuilding-aktiviteter tillsammans. Genom teambuilding kan projektmedlemmarna även bli medvetna om varandras styrkor och svagheter samt hur personerna mår. På detta sätt kan gruppen lättare få en känsla av vad de klarar av och inte.

En grupp kommer förr eller senare att gå igenom olika faser tillsammans. Dessa faser är enligt FIRO-modellen tillhörighetsfasen, rollsökningsfasen och samhörighetsfasen, som alla tre är viktiga faser att gå igenom för att kunna bli en stabil och effektiv grupp. Någonting som våra respondenter bekräftar i och med att de exempelvis lägger stor vikt vid att alla ska känna sig välkomna i gruppen för att få ett bra samarbete. En risk med teambuilding är att gruppen blir för nära vänner att de till slut inte klarar av att ge konstruktiv kritik då de är rädd för att sårta sin vän. Detta anser dock en av våra respondenter inte är en risk om gruppen är professionell.

6 Diskussion och slutsats

I rapportens sista kapitel presenterar vi vad vi kommit fram till genom vår studie. Hur vårt resultat står i relation till tidigare forskning, vilka slutsatser vi kan dra av studien samt studiens resultat. Vi avslutar med förslag till vidare studier.

6.1 Diskussion

Tidigare forskning om teambuilding visar på att teambuilding är viktigt för företag och organisationer. Forskningen inom området är dock begränsad och den forskning som finns syftar till stor del på olika aktiviteter som företag kan använda sig av när de ska genomföra teambuilding-aktiviteter. Forskning om teambuilding inom projektgruppen i eventbranschen har vi dock inte funnit något om i våra eftersökningar. Där har vi hittat vår kunskapslucka och det vi vill bidra med till forskningen.

Den befintliga forskningen säger oss att teambuilding är något positivt för företag och dess anställda. Empirin styrker att teambuilding ska ses som något positivt, då studien visar att alla utom en av de intervjuade respondenterna ser teambuilding som något positivt samt något som har positiva effekter på projektgruppen. Studien visar att inom projektgruppen är det viktigt att ha en bra teamkänsla då det till exempel är viktigt att kunna kommunicera på ett bra sätt när det uppstår olika typer av situationer. Tidigare forskning pekar på att teambuilding är ett av de mest använda och nödvändigaste sätten att utveckla grupper och effektivisera deras ansträngningar. Till viss del är även detta något som studien styrker då respondenterna menar att teambuilding effektiviserar deras arbete. Teambuilding ger effekter som till exempel att gruppen blir sammansvetsad, de kan vara raka, ärliga och öppna mot varandra samt att de känner till varandras styrkor och svagheter. Detta leder i sin tur till att arbetet blir effektiviserat. Resultatet av den insamlade datan bekräftar teambuilding som en nödvändig faktor för att få en så effektiv projektgrupp som möjligt. Dock visar vår studie att personkemin är avgörande för projektgruppen, något som inte omnämns i den forskning vi hittat. Respondenterna menar att personkemin är en nyckelfaktor och att teambuilding-övningar inte kan ersätta personkemin. Dock kan teambuilding bidra till att personkemi utvecklas i projektgruppen.

Genom att insamling och data har skett parallellt upptäcktes att det även finns risker med teambuilding. Den tidigare forskningen tar enligt våra efterforskningar inte upp olika risker med teambuilding. Vi har i vår teoretiska referensram använt oss av teori om att bli för vänskapliga på en arbetsplats. Detta är nämligen något som vår studie visar; att det finns negativa effekter av att arbetskollegorna genom teambuilding får för nära vänskapsrelationer vilket får negativa följder för arbetet. På detta sätt blir studien unik då det inte tidigare har studerats eller visats på risker med teambuilding.

6.2 Slutsats och resultat

Hur kan teambuilding inom projektgruppen vara en bidragande faktor till att nå de uppsatta projektmålen på ett effektivt sätt inom eventbranschen?

Resultatet av vår insamlade data bekräftar att teambuilding är nödvändigt för att få en så effektiv projektgrupp som möjligt. Våra respondenter poängterade att personkemi i gruppen

är bland det viktigaste en grupp kan ha, oberoende om den kommer naturligt från början eller om den skapats genom teambuilding. Detta påminner om högpresterande team som är någonting som skapas genom att ha rätt medlemmar i gruppen och även genom gott samarbete. Samarbetet är en positiv effekt av att ha använt sig av teambuilding utanför de vardagliga arbetsuppgifterna. Teambuilding hjälper även projektledaren och projektgruppen att lära känna varandra mer utanför arbetsuppgifterna. Vilket leder till en mer öppen relation vilket är en fördel när projektledaren behöver agera bollplank till medlemmar i projektgruppen.

Teambuilding är någonting som även bör innefatta kunden, menade vissa av våra respondenter som jobbar nära beställaren av eventet. De ansåg att desto tidigare projektgruppen och kunden träffas desto bättre kommer utförandet att bli när de lär känna varandra. Kunden får då se projektgruppens styrkor och projektgruppen ser kundens vision för eventet. En annan slutsats utifrån studien är att teambuilding inte är någonting som kan genomföras ett fåtal gånger i form av kick-off eller liknande. Det är en färskvara som behöver användas frekvent för att ge ett varaktigt utslag. Genom exempelvis regelbundna luncher, after works, fikastunder kombinerat med att åka bort en helg tillsammans varje halvår. Det viktigaste är att dessa träffar sker med fokus på att lära känna varandra och inte på jobbet.

Vilka risker kan teambuilding medföra i projektgruppen och deras arbete?

Trots de ovanstående fördelarna med teambuilding har vi kommit till ytterligare en slutsats, nämligen att det finns en del risker med teambuilding. Dessa risker kan uppstå i arbetet när gruppen blir för bra vänner och följderna blir att de inte kan ge varandra kritik. Med andra ord kan teambuilding komma i vägen för att projektgruppen ska kunna arbeta effektivt. För att en grupp ska kunna använda sig av teambuilding måste gruppen agera professionellt och klara av att skilja på jobb och fritid.

6.2.1 Resultat

Resultaten av studien är att en projektgrupp inom eventbranschen kan effektiviseras genom att använda sig av teambuilding eftersom att samarbetet i gruppen, personkemin och kommunikationen i gruppen förbättras. Dock finns även en del risker som kan uppstå om gruppen blir för nära vänner, vilket kan hindra projektgruppens effektivitet i arbetet.

6.3 Förslag till vidare studier

I vår uppsats hade vi på grund av tidsbegränsningen på 10 veckor inte möjlighet att undersöka alla vinklar som vi hittade längs vägen genom studien. Därför följer här några exempel som kan vara värt att undersöka i vidare forskning.

Vi fick fram ett flertal risker med teambuilding genom vår forskning, där teorin dock är begränsad. Därav är det ett ämne som kan vara intressant att undersöka då teambuilding oftast benämns som någonting positivt för gruppen och inte någonting som kan medföra risker. Eftersom att detta trots allt var någonting som kom upp i vår forskning så är det ett aktuellt ämne att forska om. En annan vinkel vi inte tog upp i vår uppsats är vilka teambuilding-aktiviteter som ger bäst effekt för vilken typ av grupp. Detta skulle kunna undersökas utifrån faktorer som hur länge medlemmarna i gruppen känt varandra, om det är ett kort eller långt

projekt, efter storlek på gruppen eller hur många och hur ofta det krävs teambuilding-aktiviteter för att bli en sammansvetsad grupp.

7 Källförteckning

Adams, S. (2009) The four stages of effective Team-building. *Training and development Methods*. 23, p. 317-320.

<http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/202607331?accountid=9670> [2017-05-16]

Andersson, K. (2005). Vill få mötet att gå som en dans. *Svenska dagbladet*.

<https://www.svd.se/vill-fa-motet-att-ga-som-en-dans> [2017-05-16]

Bach, V., Lewis, S. (2012) Flexible friends? Flexible working time arrangements, blurred work-life boundaries and friendship. *Work, employment and society*. 26(3), p. 464-480.

<http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1177%2F0950017012438571> [2017-05-16]

Bergsten, U. och Seger, J. (2007) "Team Building" är inte alltid Team building. *Svensk Idrottsforskning: Organ för Centrum för Idrottsforskning*. 2, p. 74-79.

<http://centrumforidrottsforskning.se/wp-content/uploads/2014/04/Team-building.pdf> [2017-05-16]

Bryman, A. & Bell, E. (2015) *Business of research methods*. 4rd edition. New York: Oxford University Press.

Burgess, C. (2008) The Changing Role of... Project Managers. *Applied Clinical Trials*. 17(11), p. 56-56,58,60.

<http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/201485748?accountid=9670> [2017-05-16]

Erin R. Fluegge-Woolf, (2014) Play hard, work hard: Fun at work and job performance. *Management Research Review*. 37(8), p. 682-705.

<http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/1651370069?accountid=9670> [2017-05-16]

Genander, M. (2014) Tips för att leda virtuella team.

<http://projektforum.se/tips-att-leda-virtuella-team/> [2017-05-16]

Getz, D. (2008) Event Tourism: Definition, evolution and research. *Tourism Management*. 29(3), p. 403-428.

<https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1016/j.tourman.2007.07.017> [2017-05-16]

Klein, C., Diaz, D., Eduardo, G., HuyLeC, S., Burke, S., Lyons, R., Goodwin, G. (2009). Does Team Building Work?. *Small Group Research*. 40(2), p. 181-222.

[10.1177/1046496408328821](https://doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1177/1046496408328821) [2017-05-16]

Laing, K. (2003). Teambuilding. *Gastroenterology Nursing*. 26(4), p. 156-158.

Larsen, E. R. (2010) Making the team: Teams, teamwork and teambuilding. *Chemical Engineering Progress*. 106(6), p.41-45.

<http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/375472227?accountid=9670> [2017-05-16]

Lundgren, P. (2009). Teambuilding. *Psykologiguiden*. <http://www.psykologiguiden.se/rad-och-fakta/pa-jobbet/teambuilding> [2017-04-05]

Magnet (2015). Så lyckas du med event: del 1. <http://www.magnetevents.se/blogg/2015/01/sa-lyckas-du-med-ditt-event-del> [2017-05-16]

Matthews, R., & McLees, J. (2015). Building effective projects teams and teamwork. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 6(2), p. 20-30. <http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/1778454971?accountid=9670> [2017-05-16]

Moström, M. (2007). Alla är medvetna om vad som gäller. *Svenska dagbladet*. <https://www.svd.se/alla-ar-medvetna-om-vad-som-galler> [2017-05-16]

Nordh, R. (2010). Framgångsfaktorer i infrastrukturprojekt. <http://projektforum.se/framgangsfaktorer-i-infrastrukturprojekt/> [2017-05-16]

Robson, C. (2011) *Real World Research*. London: John Wiley & Sons; 3rd edition.

Sjöberg, A. (2015). Så här lyckas du med teambuilding. <http://ledarskapsteknik.se/sa-har-lyckas-du-med-teambuilding/> [2017-05-16]

Song, S., Olshfski, D. (2008) "Friends at Work". *Administration & Society*. 40(2), p. 147-169 <http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1177%2F0095399707312827> [2017-05-16]

Tews, M. J., Michel, J. W., Stafford, K. (2013) Does fun pay? The impact of workplace fun on employee turnover and experience. *Cornell Hospitality Quarterly*. 54(4), p. 370-382 <http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1177%2F1938965513505355> [2017-05-16]

Thomas, M., Jacques, P.H., Adams, J.R. & Kihneman-Wooten, J. (2008). Developing an effective project: Planning and team building combined. *Project Management Journal*, 39(4), p. 105-113. <http://onlinelibrary.wiley.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/10.1002/pmj.20079/abstract> [2017-05-16]

Thomsen, D. (2015) Omsättningen för sponsring och event: 13,5 miljarder kronor. <http://www.dagensmedia.se/medier/event-sponsring/omsattningen-for-sponsring-och-event-13-5-miljarder-kronor-6088818> [2017-05-16]

Vene, E. (2016). Nya ledare ska klara digitaliseringen. *Arbetskydd* <http://www.arbetskydd.se/nyhetsarkiv/nya-ledare-ska-klara-digitaliseringen-6782281> [2017-05-16]

Wenell, T. (2014) Eurovision - ett knivigt projekt. <http://projektforum.se/arets-projektledare-som-att-slakta-en-dopad-hast/> [2017-05-16]

Wisén, J. & Lindblom, B. (2015) *Effektivt projektarbete - Handbok i projektledarskap*. 9. uppl. Stockholm: Norstedts Juridik.

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Berätta någonting om varför du började arbeta inom projektledning.
2. Vilka är dina arbetsuppgifter i din roll som projektledare?
3. Vad anser du är viktigt i din roll i att leda projektgruppen?
4. Arbetar ni med teambuilding?
 - Om ja – Fortsätt med frågor 5-12.
 - Om nej:
 - Varför har ni valt att inte arbeta med teambuilding?
 - Hur arbetar ni i så fall med att gruppen ska känna sig som ett team?
5. Hur arbetar ni med teambuilding?
6. Hur ser ni att teambuilding påverkar arbetsklimatet i projektgruppen?
7. Hur ser ni att teambuilding påverkar samarbetet i projektgruppen?
8. Hur kan ni se att teambuilding påverkar gruppens utveckling?
9. På vilket sätt kan ni se att teambuilding effektiviserar projektets process mot att nå uppsatta mål?
10. Vad tror du är gruppens uppfattning om de teambuilding-aktiviteter ni genomför?
11. Kan du berätta om något tillfälle där du märkt att teambuilding påverkar gruppen på ett positivt eller negativt sätt?
12. Kan du se att det finns några risker med teambuilding?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se