



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

# **Teambuilding -**

## **En diskursanalytisk studie av ett managementrecept**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Hilda Andrén

Eva Karin Andersson

Handledare: Gun-Britt Wärvik

Maj, 2012

## **Abstract**

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2012  
Handledare: Gun-Britt Wärvik  
Examinator: Karin Wass

Syftet med denna studie är att undersöka hur fenomenet teambuilding kommer till uttryck. Vi intresserar oss för hur den ideala människan i arbetslivet beskrivs och vilka samband som skapas mellan teambuilding som aktivitet och den ideala arbetstagaren. Vi går igenom hur aktuell forskningen kring teambuilding ser ut och hur kollektivt lärande uppstår. Därefter studerade vi teambuilding utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv som en managementtrend, ett organisationsrecept och en resande idé. Vi analyserar forskning kring teambuilding och hemsidor till organisationer som säljer eller förmedlar teambuildingtjänster. Vi analyserar även intervjuer med individer som själva deltagit i eller bedriver teambuilding. Med diskursanalys som verktyg försökte vi förstå och beskriva hur teambuilding konstrueras av olika aktörer i arbetslivet. Vi har funnit en dominerande teambuildingdiskurs i vilken de olika aktörerna framställer teambuilding som en rolig och framgångsrik metod att sammansvetsa grupper. Vi har även funnit en antidiskurs i vilken det förekommer stark kritik till den närmast religiösa övertygelsen om teambuilding som svaret på alla personalrelaterade frågor. Man ifrågasätter i antidiskursen huruvida teambuilding verkligen har förmågan att skapa det där sammansvetsade, effektiva teamet, om man överhuvudtaget kan mäta teambuildings effekt och hur långvarig effekten i så fall är.

Nyckelord: Teambuilding, managementtrend, människan i arbetslivet, diskurs, socialkonstruktionism.

## Innehållsförteckning

Abstract .....	1
1. Inledning och bakgrund.....	3
1.1. Syfte.....	4
1.2. Frågeställningar .....	4
2. Tidigare forskning .....	5
2.1. Team och teambuilding .....	5
2.2. Kollektivt lärande .....	7
2.3. Organisationsrecept och resande idéer .....	8
3. Teori .....	9
3.1. Socialkonstruktionism .....	9
3.2. Diskurs.....	10
3.3. Diskursanalys .....	11
3.4. Analytiska begrepp.....	12
4. Metod.....	12
4.1. Insamling av data.....	13
4.2. Bearbetning av material.....	15
5. Analys.....	15
5.1. Hemsidor .....	16
5.1.1. Teambuilding .....	16
5.1.2. Människan .....	18
5.2. Forskning .....	19
5.2.1. Teambuilding and leadership training.....	20
5.2.2. Outdoor challenge training .....	22
5.2.3. Människan .....	23
5.3. Intervjuer .....	25
5.3.1. Teambuilding .....	25
5.3.2. Antidiskursen.....	28
5.3.3. Människan i arbetslivet.....	29
5.3.4. Antidiskursen .....	32
6. Sammanfattande diskussion.....	33
7. Referenser .....	37
Bilaga 1. ....	39

# 1. Inledning och bakgrund

Vilka problem tror man sig lösa genom att låta sina anställda springa omkring i skogen? Vi upplever att många organisationer använder sig av *teambuilding*<sup>1</sup> i samband med kickoffer, konferenser och personaldagar. Teambuilding existerar i många olika former och är en av de vanligast förekommande grupputvecklingsmetoderna i organisationer idag (Klein, DiazGranados, Salas, Le, Burke, Lyons & Goodwin 2009). Det kan handla om allt från samarbetsövningar och gruppdiskussioner till äventyrsbanor och lerduveskytte.

Om vi höjer blicken ser vi att det cirkulerar ett stort antal managementtrender i arbetslivet. Sedan 1980-talet har intresset för, och utbudet av, organisationsidéer och organisationsrecept ökat dramatiskt (Rövik 2007:16). Förklaringen till denna utveckling skiljer sig beroende på organisationsvetenskaplig utgångspunkt. Det modernistiska paradigmet har länge varit dominerande och präglas av framstegs- och utvecklingsoptimism. Man utgår ifrån att samhället, och då i första hand det västerländska, ständigt utvecklas till högre civilisationsnivåer. Formella organisationer ses som det verktyg genom vilket den kontinuerliga utvecklingen sker. Organisationen kan i sig utgöra en symbol för modernitet. Man utgår även ifrån att organisationer i grunden är likartade system som följer en universell logik som går att finna via forskning. Paradigmet präglas därmed även av en vetenskaps- och kunskapsoptimism. Man tror på en kumulativ kunskapsutveckling som kommer att leda till allt bättre styrinstrument (Rövik 2007:39). Sedan slutet av 1960-talet har dock det socialkonstruktivistiska paradigmet fått allt starkare fäste. Den grundläggande idén går ut på att vi inte kan studera och finna sanningen om, eller själva essensen i hur verkligheten är. Vad vi kan se och studera är en social konstruktion av densamma. Denna konstruktion kan se olika ut för olika människor och i olika sammanhang. Här talar man ofta om diskurs, ett begrepp som vanligtvis förklaras som "[...] ett bestämt sätt att tala om och förstå världen" (Winther Jørgensen & Philips 2000:7). Sättet på vilket vi talar om och förstår världen styrs av historiskt och kulturellt givna regler (Börjesson 2003:19).

Vilka vetenskapliga frågor vi ställer oss är starkt sammankopplat med vilket av dessa paradigmen vi utgår ifrån. Vi utgår ifrån det senare och kommer därför inte studera vad teambuilding är och vilken effekt det har, utan snarare hur teambuilding konstrueras. Vi undrar vilka föreställningar olika aktörer i arbetslivet har kring

---

<sup>1</sup> Vi väljer att använda oss av det engelska ordet teambuilding istället för någon svensk motsvarighet som grupputveckling. Det gör vi huvudsakligen för att detta ord i folkmun ger namn åt det fenomen vi vill studera. Vi väljer att inte vidare definiera begreppet teambuilding då det skulle begränsa vår studie. Vi studerar hur olika aktörer i arbetslivet konstruerar teambuilding och tillskriver detta ord en specifik innebörd. Att på förhand själva definiera teambuilding skulle därför hämma vår studie.

teambuilding. Vilken problematik tänker man sig att teambuilding skall lösa? Vi intresserar oss specifikt för hur den ideala människan i arbetslivet framställs och på vilket sätt man tror att teambuilding formar henne sådan. Med diskursanalys som verktyg vill vi studera hur fenomenet teambuilding konstrueras av olika aktörer i arbetslivet, så som försäljare och förmedlare av teambuildingtjänster, köpare av eller deltagare i teambuilding och forskare på området.

Ämnet är relevant för personalvetenskapen eftersom vi fokuserar på hur ett populärt managementfenomen konstrueras. Insikt kring hur konstruktion av mening fungerar är av stor vikt för yrkesverksamma på området. Det ger goda förutsättningar för att kunna förstå och hantera fenomen som teambuilding men även andra fenomen som vi som personalvetare kan komma att stöta på i arbetet. Røvik (2007) Beskriver hur arbetslivet präglas av olika trender som sätter press på organisationsledningar att haka på. Att ta till sig den senaste HR-trenden kan vara ett sätt att visa sig modern och i framkant gentemot konkurrenter och kunder. Teambuilding kan idag ses som ett populärt personalvetenskapligt redskap. Vi anser att det är viktigt att förstå sig på och kunna hantera de verktyg man använder sig av i sin yrkesroll. Vi lägger här en stor vikt inte bara vid att förstå hur funktionen av dessa verktyg konstrueras utan även vid att förhålla sig kritisk till och ständigt evaluera dessa verktyg.

## **1.1. Syfte**

Ett övergripande syfte är att undersöka hur fenomenet teambuilding kommer till uttryck i olika sammanhang, så som av försäljare och förmedlare av teambuildingtjänster, köpare av eller deltagare i teambuilding och forskare på området. Vi intresserar oss för hur den ideala människan i arbetslivet beskrivs och vilka samband som skapas mellan teambuilding som aktivitet och den ideala arbetstagaren.

## **1.2. Frågeställningar**

Hur framställs teambuilding?

Hur framställs människan i arbetslivet?

Kan diskursiva motsättningar identifieras, och i så fall vilka?

Hur positionerar sig "talaren" i diskursen?

## 2. Tidigare forskning

I kartläggningen av kunskapsområdet vill vi inledningsvis ge en kort inblick i hur forskningen kring team ser ut. Vi går därefter över till att titta på studier som direkt behandlar teambuilding. Där finner vi att det råder delade meningar kring teambuildingens effektivitet. Förespråkare för teambuilding belyser alla positiva effekter de anser sig kunna styrka. Kritiker menar att visst kan det vara roligt med teambuilding men ifrågasätter om det verkligen har någon effekt, hur långvarig effekten är och huruvida man över huvud taget kan mäta effekten. Metoderna som i många studier används för att mäta effekten kritiseras. Vi kommer därefter att vidga vyn ytterligare till att inkludera forskning kring hur kollektivt lärande uppstår. Avslutningsvis övergår vi i att tala om managementtrender generellt och om Czarniawskas (2005) tankar kring resande idéer.

### 2.1. Team och teambuilding

Buzaglo och Wheelan (1999) beskriver hur arbetsuppgifterna i många organisationer idag har blivit så komplexa att en enskild individ ofta saknar både kunskap och förmåga att själv utföra uppgiften. Allt fler uppgifter måste utföras i grupp, eller vad som i arbetslivet ofta kallas team. Dessa teams effektivitet framställs ofta som avgörande för organisationens framgång (Buzaglo & Wheelan, 1999). Hur team utvecklas till att bli mer effektiva är en av många frågor som Buzaglo och Wheelan (1999) tar upp. I en av sina forskningsprojekt studerar de profilerna för utveckling i tre olika team inom en organisation i Centralamerika. De beskriver sedan hur dessa team kan förbättra sin effektivitet och produktivitet. Inledningsvis konstaterar Buzaglo och Wheelan (1999) att grupper utvecklas och de beskriver hur grupper rör sig genom successiva faser som går att identifiera och beskriva. De menar också att det är i de senare utvecklingsfaserna som teamet presterar som bäst. Resultaten av studien stödjer att en mindre intervention som bygger på en analys av gruppens utvecklingsnivå kan ge betydande effekt på ett teams produktivitet (Buzaglo & Wheelan, 1999). Teambuilding skulle kunna klassificeras som en sådan mindre intervention.

Stoller, Rose, Lee, Dolgan och Hoogwerf (2004) har sökt beskriva och bedöma effekten av en endagars retreat som fokuserar på att utveckla ledaregenskaper och teambuilding för nyutexaminerade läkare. Övningar varvades med diskussioner och roliga aktiviteter som syftade till upplevelsebaserat lärande. För att studera effekten

ombads deltagarna besvara utgångsläges- och uppföljningsfrågeformulär om sina upplevelser. Stoller m.fl. (2004) finner att deltagarna generellt upplevde retreaten som givande och att den bidrog till utvecklandet av ledarskap och teamwork. De upplevde att aktiviteterna lyfte fram fördelarna med att jobba som team. Forskarna ställer sig positiva till teambuildingens effekt men noterar dock att vidare forskning är nödvändig för att bedöma effektens långvarighet och hur det praktiska arbetet påverkas (Stoller m.fl., 2004).

Shivers-Blackwell (2003) presenterar ett antal liknande studier som stärker bilden av att teambuilding har en positiv inverkan på arbetsgruppers effektivitet, kommunikation, sammanhållning, problemlösning och förtroende till gruppen. Hon kritiserar dock dessa studiers trovärdighet då de ofta baseras på subjektiva uppskattningar som gjorts i nära anslutning till den aktuella teambuilding-aktiviteten. I sin egen studie har hon istället valt att fokusera på attityderna till teamwork. Hon studerar hur 36 grupper av MBA-studenter presterar i en outdoor challenge training. Hon finner att deltagarnas attityder till teamwork innan teambuildingaktiviteten har en positiv korrelation till gruppens överlevnad, potens och till deltagarnas vilja att stanna i och stödja gruppen. Hur väl gruppen presterade under själva teambuildingen hade ingen korrelation till ovan nämnda gruppegenskaper (Shivers-Blackwell, 2003). Hon ställer sig därmed kritisk till huruvida teambuilding i sig har någon egentlig effekt och menar att det är individernas attityder till teamwork som avgör.

Klein m.fl. (2009) frågar sig huruvida teambuilding fungerar. De fokuserar i sin studie på hur fyra vanligt förekommande teambuildingkomponenter (målsättning, mellanmännsliga relationer, problemlösning och rollförtydligande) påverkar prestation och kognitiva, affektiva och processuella resultat. De poängterar hur vanligt förekommande teambuilding är och hur stort utbudet av olika teamworkförhöjande aktiviteter är på arbetsmarknaden. De menar också, med stöd av tidigare studier kring organisationsförändring, att insatser som fokuserar på grupputveckling har stor inverkan på finansiell framgång. Klein m.fl. (2009) analyserar i sin egen studie 103 vetenskapliga artiklar relaterade till teambuilding som publicerats från år 1950 till år 2007. Samtidigt som de kritiserar tidigare forskning för metodologiska brister tycker de sig i sin studie kunna styrka att teambuilding faktiskt har en positiv effekt. Vad de finner är att teambuilding förhöjer en grupps resultat, speciellt affektiva och processuella resultat. De finner att alla fyra teambuildingkomponenter de fokuserat på har en positiv inverkan på gruppen, men målsättning och rollförtydligande har störst inverkan (Klein m.fl., 2009).

## **2.2. Kollektivt lärande**

Vi har nu fått en liten inblick i hur forskningen om teambuilding ser ut. Vi har presenterats med metodologisk kritik och frågan om svårigheten att bedöma teambuildingens effekt. Vi har också sett att där finns en dominerande föreställning om att individen och gruppen på något sätt ändå utvecklas och lär sig något. Vi ser här nytta med ett mer pedagogiskt angreppssätt för att belysa hur team lär sig.

Granberg och Ohlsson (2005) har studerat kollektivt lärande i team. De menar att kommunikation och interaktion är en förutsättning för att kollektivt lärande skall uppstå. Det är på detta sätt som medlemmarna i ett team identifierar och skapar förståelse för teamets uppgift och det är också genom kommunikation och interaktion som teamet utvecklar handlingsalternativ för hur uppgiften kan lösas. Gemensamma bakåt- och framåtsyftande reflekterande samtal är viktiga för den kollektiva läroprocessen. Genom dessa reflekterande samtal formar man en gemensam beredskap för hur framtida situationer skall hanteras. Förståelse skapas kollektivt och görs gemensam vilket förhöjer handlingskoordinationen (Granberg & Ohlsson, 2005).

Döös och Wilhelmson (2005) studerar hur kollektivt lärande sker hos ingenjörer som jobbar med produktutveckling. De lägger stor vikt vid att kollektivt lärande sker i interaktion genom handling snarare än enbart genom samtalande interaktion inom teamets gränser. De drar slutsatsen att kollektivt lärande kan ske på olika sätt i olika miljöer och sammanhang men att en gemensam uppgift och en gemensam handlingsarena är viktiga ingredienser (Döös & Wilhelmson, 2005).

Här kan det vara intressant att se till socialpsykologisk forskning kring hur interaktion och kommunikation hänger samman med teamets samverkan. Thylefors (2012) utforskar relationen mellan mängden tid som läggs på formell och informell kontakt inom interprofessionella team och ömsesidigt beroende av varandra i samverkan. Hon bygger sina studier på data från frågeformulär om arbetets organisation och effektivitet i interprofessionella team inom vården. Hon finner att mängden tid teammedlemmarna ägnat åt kontakt sinsemellan har en obetydligt låg korrelation med teamets sammanhållning och ömsesidiga beroende av varandra. Thylefors (2012) finner dock belägg för att samverkan stärks av andra faktorer, så som teamets klimat, kommunikation och utrymme för både samordning från ledningens sida och självreglering.

Av alla dessa studier kring hur man formar effektivare arbetskraft kommer vi osökt att tänka på de vid det här laget klassiska Hawthorne-experimenten. Genom att ändra



olika aspekter av arbetsmiljön, bland annat ljusstyrka, sökte man finna faktorer som ökade arbetarnas produktivitet. Vad man fann var att produktiviteten ökade hos alla observerade anställda, oavsett vilka förändringar man gjorde eller inte gjorde. Flera förklaringsmodeller till vad detta kunde bero på har därefter uppstått. En av dessa var att det egentligen inte spelade någon roll vilka förändringar man genomförde, utan snarare att produktiviteten ökade för att man över huvud taget brydde sig om och intresserade sig för arbetarna (Merrett, 2006). Med detta vill vi endast väcka tanken om att samma resonemang skulle kunna appliceras på frågan om teambuilding och teambuildingens förmåga att skapa effektivare team.

### **2.3. Organisationsrecept och resande idéer**

Vi talade inledningsvis om hur teambuilding kan ses som en i mängden av alla managementtrender som cirkulerar i arbetslivet. Røvik (2007:16) menar att den dramatiska ökningen av utbud och efterfrågan på organisationsrecept kan förklaras av den senare tidens sociala konstruktion av organisationer. Vitt skilda verksamheter betecknas som organisationer och förväntas fungera som liknande system. Konstruktionen av organisationer som något enhetligt öppnar möjligheten för en marknad av idéer och recept på hur dessa likartade system på bästa sätt skall utformas och styras (Røvik, 2007:16). I Røviks (2000) studie av litteratur som beskriver tre stora managementtrender (TQM, medarbetarsamtal och målstyrning) söker han efter, och finner, gemensamma komponenter i dessa recept, vilka han placerar i olika kategorier. En av de kategorier han tar upp och lägger stor vikt vid är *teorisering* och *universalisering*. Genom att förenkla och generalisera recepten gör man dem applicerbara på en rad olika organisationer som i realiteten är vitt skilda verksamheter. Koncepten framställs också som universalmedel genom att hävda kausalsamband, alltså att en viss åtgärd ger ett visst resultat, vilket rent vetenskapligt inte alltid går att styrka. Att det även läggs emfas vid receptens oberoende av kultur och kontext stärker bilden av att recepten görs universella (Røvik, 2000).

Vari ligger då problemet med dessa recept? För att förklara detta vill vi beskriva Czarniawskas (2005) tankar om resande idéer. Enligt Czarniawska är den främsta anledningen till att människor hakar på nya trender och idéer helt enkelt att människan är nyfiken och har ett sug efter nyheter. Denna nyfikenhet är anledningen till att en viss idé (t.ex. ett organisationsrecept) fångas upp, och det är nyfikenheten som blir energin och drivkraften i dess översättning. En idé måste för att resa materialiseras, exempelvis genom att göras om till text eller modell, men en idé kan även resa via en människas hjärna. Hur den än färdas så ska den först ryckas upp från en kontext för att sedan bäddas ned i en ny vilket innebär att en idé aldrig är

identisk i två olika kontexter. Dessa idéer kan sedan utvecklas till trender eller till och med institutionaliseras (Czarniawska, 2005). Här finner vi en problematisk motsättning. Både organisationer och managementtrender (Rövik, 2007, 2000) tenderar att konstrueras till något enhetligt och universellt fastän de likväl kan vara vitt skilda, medan Czarniawska (2005) menar att en idé aldrig kan vara densamma i olika kontexter, hur nära eller lika varandra de än är.

Både Rövik (2007, 2000) och Czarniawska (2005) för socialkonstruktionistiska resonemang. De talar inte om vad organisationer, recept och idéer är utan har ett förhållningssätt till dessa som något föränderligt. Det är också detta socialkonstruktionistiska angreppssätt vi har till teambuilding. Vi ser teambuilding som något som ges olika innebörd i olika diskurser. I nästa avsnitt kommer vi att tydligare redogöra för socialkonstruktionism, diskurs och diskursanalys då det är dessa begrepp som utgör den teoretiska grund utifrån vilken vi studerar teambuilding.

## **3. Teori**

### **3.1. Socialkonstruktionism**

Att kunna skildra världen förutsättningslöst menar socialkonstruktionismen är en illusion. Språket utgör ramen för möjliga tolkningar av världen och vi är bundna av dess struktur och logiker. Det är inte bara materialet, det vill säga de texter och talande personer som observerats, som hämmas utav sitt språk. Forskare som tyder dessa är minst lika beroende och påverkade av sitt språk (Börjesson, 2003:28). Modernister försöker förstå och förklara ett fenomen, och söker beskriva verkligheten så sanningsenligt som möjligt (Börjesson, 2003:19). Utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är detta dock omöjligt då verkligheten enligt detta perspektiv inte går att komma åt. Socialkonstruktionismen menar att vad vi kan observera inte är den objektiva sanningen utan en social konstruktion av den (Börjesson, 2003).

Winther Jørgensen och Philips (2000) förklarar socialkonstruktionism som ett paraplybegrepp över flera teorier om kultur och samhälle, men som har fyra

gemensamma nyckelpremisser. Dessa fyra nyckelpremisser ligger till grund för vår diskursanalys:

- *Kritisk inställning till självklar kunskap:* Det vi vet om världen är inte en objektiv sanning utan en produkt av våra kategoriseringar av världen.
- *Historisk och kulturell specificitet:* Vår syn på världen är kulturellt och historiskt präglad, den skulle kunna se annorlunda ut och den kan förändras över tid. Enligt socialkonstruktionismen har människan alltså inte en uppsättning stabila eller äkta karakteristika, utan synen på världen skapas socialt.
- *Samband mellan kunskap och sociala processer:* Den uppfattning vi har om världen skapas genom social interaktion och upprätthålls genom sociala processer. En diskursiv kamp utkämpas ständigt om vad som är sant och falskt.
- *Samband mellan kunskap och social handling:* Beroende på vilken världsbild man har anses vissa sociala handlingar förkastliga och andra legitima. De sociala konstruktionerna får härigenom konkreta konsekvenser. (Winther Jørgensen & Philips, 2000)

### **3.2. Diskurs**

Den vanligaste förklaringen av begreppet diskurs är liksom vi beskrev i inledningen "[...] ett bestämt sätt att tala om och förstå världen" (Winther Jørgensen & Philips, 2000:7). Diskurs kan förstås som en fixering av betydelse inom en bestämd domän där tecknen ("ord" i vardagligt tal) metaforiskt beskrivs som knutar i ett fisknät. Dessa tecken får sin betydelse genom hur de skiljer sig från andra tecken på särskilda sätt. Dessa fisknät av tecken gör också att en stor mängd tecken utesluts och istället ingår i det *diskursiva fältet*, alltså det som inte är den aktuella diskursen. Det pågår alltid en diskursiv kamp mellan diskursen och det diskursiva fältet om vad som är sant och inte och ibland får tecken i det diskursiva fältet betydelse för diskursen och diskursen ändras då. Tecknen i en diskurs får aldrig en slutgiltig och fast mening utan kommer alltid att kunna påverkas av andra diskurser i det diskursiva fältet (Winther Jørgensen & Philips, 2000).

Diskursanalytiska angreppssätt grundar sig i strukturalistisk och poststrukturalistisk lingvistisk filosofi. Denna menar att verkligheten enbart kan nås genom språket, och att tecken inte är direkta avspeglningar av en redan existerande verklighet utan att språket är ett system där tecken är godtyckliga och får sin mening genom att de

skiljer sig från andra tecken. Tecken kan också ändra mening genom olika perspektiv och diskurser. Mening och representationer är verkliga, och fysiska ting finns, men de får ingen betydelse förrän de ingår i en diskurs, alltså sätts i förbindelse med andra tecken (Winther Jørgensen & Philips, 2000; Bergström & Boréus, 2005). Som exempel kan vi ta färger. Vissa färger har i vissa språk inget namn och "finns" därför inte. Språket "Dani" på Nya Guinea har två färgord i sin vokabulär - ljus och mörkt. Det betyder inte att de inte kan se färger eller att färger inte finns, utan att färger inte tillskrivs sådan mening att de behöver benämnas (Steinberg, Nagata & Aline, 2001). Färger har ingen betydelse i dessa människors vardag, de finns inte med i deras diskurs. Om man däremot är inredningsarkitekt i Sverige är det viktigt att kunna beskriva färger, de tillskrivs då en annan mening och ingår i en helt annan diskurs.

Genom att studera vad som sägs om fenomen och hur man talar om det kan man urskilja den diskurs utifrån vilken fenomenet förstås. De för givet tagna "sanningarna" om hur verkligheten fungerar utgör grunden ifrån vilken man tolkar och förstår sin omgivning. Diskursen sätter gränser för vad som är möjligt men också för vad som inte är möjligt. En annan viktig fråga är vem som får tala. Diskursen avgör vem som anses vara trovärdig, har legitimitet att uttala sig om något och vem som inte har det (Börjesson, 2003:21). Exempel på detta kan vara en läkare som på fritiden lär sig spela fiol. På jobbet innehar han en expertroll och anses antagligen vara högst kunnig och med legitimitet att uttala sig. På fiollektionen har han å andra sidan troligen en lärare som innehar den samma roll han själv hade tidigare, medan han själv har tappat sin legitimitet att uttala sig. Olika diskurser placerar en och samma människa i olika subjektpositioner (Winther Jørgensen & Philips, 2000).

Diskursen kan te sig som en förtryckande struktur som hämmar vår verklighetsuppfattning och vår handlingsförmåga men den fyller också en viktig funktion. Med hjälp av diskursen får omvärlden mening och den ger oss sammanhang och förståelse. Utan dess tolkningsramar skulle varje händelse stå för sig själv utan sammanhang, orsak och relation till andra händelser eller till sin omgivning (Börjesson, 2003:23).

### **3.3. Diskursanalys**

Syftet med diskursanalys är enligt Winther Jørgensen & Philips (2000)

"att kartlägga de processer där vi kämpar om hur tecknens betydelse ska fastställas och där vissa betydelsefixeringar blir så konventionaliserade att vi uppfattar dem som naturliga" (Winther Jørgensen & Philips, 2000).

Diskursanalys handlar om att söka det för givet tagna i en text, inte för att ta reda på vad författaren vill säga, utan för att studera vilka uttalade föreställningar deras resonemang vilar på (Börjesson, 2003:23). Man kan beskriva diskursanalys som att intervjua text. Med hjälp av diskursanalys försöker vi förstå hur fenomenet teambuilding konstrueras socialt. Men vilka frågor skall man ställa? Materialet talar inte för sig själv utan forskaren måste presentera, dramatisera och problematisera det. Att göra en diskursanalys är en kreativ process och exakt vilka frågor man skall ställa är därför svårt att säga. Huvudfrågan cirklar dock kring hur representationer av verkligheten konstrueras snarare än det traditionella fokuset på hur verkligheten är. Fokus läggs på aktörerna kring objektet, i vårt fall aktörerna kring teambuilding, och man intresserar sig speciellt för hur deras tal och handlingar avgränsar objektet och ger det mening (Börjesson, 2003:23).

### **3.4. Analytiska begrepp**

I våra analyser har vi utgått ifrån Winther Jørgensen och Philips (2000) förslag till praktisk analys, vilka är grundade på Laclau och Mouffes teorier och begrepp. Vi kommer att använda begrepp som nodalpunkt, mästersignifikant och subjeksposition som redskap i vår diskursanalys. Nodalpunkten är det ord som utgör kärnan i diskursen. Det är det ord som andra ord i diskursen kan kopplas till. Mästersignifikanter är de tecken som ger nodalpunkten dess identitet, som fyller den med mening. En av nodalpunkterna i våra analyser är t.ex. tecknet "teambuilding" och mästersignifikanter kan då vara samarbete och grupper för att nämna ett par. När tecknen sammankopplas kan man efter hand utläsa diskurser som gömmer sig bakom tecknen (Winther Jørgensen & Philips, 2000). De som använder språket spelar en aktiv roll i reproduktionen och transformationen av diskurser. De ses som subjekt som i olika diskurser kan ges olika och kanske motstridiga positioner att tala ifrån. Inom diskursteori råder delade meningar kring hur låst och given subjekspositionen är. Debatten handlar huvudsakligen om huruvida subjekspositionen är strukturellt given och till vilken grad aktören själv medverkar i att genom tal och handling forma diskursen (Winther Jørgensen & Philips, 2000).

## **4. Metod**

Det som i begynnelsen av detta arbete fångade vårt intresse var frågan om vad de som beställer teambuildingtjänster och de som bedriver denna typ av verksamhet

menar att teambuilding skall leda till. Vilken effekt tänker de att teambuilding skall ha, vad är det för problematik dessa aktiviteter förväntas lösa och vad grundar man dessa förväntningar på? Vi frågade oss huruvida denna trend, denna spretiga samling aktiviteter som går under namnet teambuilding, har någon egentlig effekt och i sådant fall vilken. Kan man över huvud taget veta något om dess effekter?

Vår ursprungliga idé var att utföra en kvalitativ studie genom före- och efterintervjuer med personer som genomgick teambuilding. Detta i syfte att se vilken eventuell effekt teambuilding har på en grupp och på individen. Efter att ha botaniserat i tidigare forskning på området insåg vi dock att vi i vår studie skulle möta samma problematik som många forskare före oss kring huruvida teambuildingens effekter går att mäta. Vi blev också allt mer övertygade av de socialkonstruktionistiska resonemang vi stötte på. Om vi inte kan finna "sanningen" om teambuilding utan enbart kan komma åt den sociala konstruktionen, då cirklar de intressanta frågorna snarare kring hur denna konstruktion ser ut. Vi bestämde oss då för att angripa problemet utifrån socialkonstruktionistisk teori och med diskursanalys som verktyg. Vi har i vårt tillvägagångssätt och i studiens utformning inspirerats av Silverman (2006). Etiska ställningstaganden har vi gjort efter att ha tagit del av vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer ([www.codex.vr.se](http://www.codex.vr.se), Eriksson, 2012). Frågor som för oss känts aktuella har huvudsakligen cirklat kring anonymitet, samtycker och hur det insamlade materialet används.

#### **4.1. Insamling av data**

Vad vi nu vill undersöka är alltså hur människor i olika sammanhang konstruerar fenomenet teambuilding. Vårt material består av åtta hemsidor från företag som säljer eller förmedlar teambuilding, två vetenskapliga artiklar som studerar teambuilding och tre intervjuer med personer som i sitt yrkesliv varit i kontakt med teambuilding.

Vi ansåg att vi genom att studera hemsidorna hos företag som säljer eller förmedlar teambuilding skulle få en bra inblick i hur teambuilding paketeras och konstrueras som managementrecept (Rövik, 2000, 2007). Urvalet gjorde vi genom att söka på ordet teambuilding på internetsökmotorn Google och bland de träffar vi där fick upp valde vi de åtta första hemsidorna från den sorts organisationer vi intresserar oss för. Alla dessa organisationer är verksamma i Sverige. Vi ansåg att åtta var ett hanterbart och tillräckligt stort antal för att ge oss en inblick i hur teambuilding i detta sammanhang konstrueras. Ett etiskt ställningstagande vi här stötte på var huruvida vi skulle källhänvisa och därmed avslöja vilka organisationers hemsidor vi

analyserat. Hemsidorna är offentliga och vad som står där är uppenbart menat för allmänheten att läsa. Vi bedömde därför det inte var nödvändigt att be om samtycke från hemsidornas producenter. Det är dock inte ämnat att användas i det syfte som vi använt dem i, redan det är etiskt tvivelaktigt och vi bedömde därmed att de åtminstone bör förbli anonyma. Vad gäller de vetenskapliga artiklarna gjorde vi dock en annan etisk bedömning då det ligger i vetenskapens tradition att analysera och kritisera varandras publiceringar. I urvalet av vetenskapliga artiklar valde vi två som direkt fokuserar på teambuilding, en som ställer sig uppenbart positiv till teambuilding och en som förhåller sig en aning mer kritisk. Detta för att få en bild av hur teambuilding konstrueras av dess förespråkare men också hur den konstrueras av dess kritiker.

Två av intervjuerna gjordes med personer som via sin arbetsplats deltagit i teambuilding. Dessa kontaktades som privatpersoner och inte via arbetsplatsen, men kontakt med deras överordnade togs inför intervjutillfället och de intervjuades i enskildhet på sin arbetsplats. De är båda bekanta med en av författarna till denna studie sedan tidigare. Den tredje intervjun gjordes med en person som i sitt yrke tar emot och leder olika grupper i samarbetsövningar. Denna person kontaktades via sin arbetsplats och intervjun skedde i enskildhet men på arbetsplatsen och under vetskap av dennes överordnade. Vi är medvetna om att dessa faktorer påverkar vårt resultat, att det påverkar vad den intervjuade väljer att tala om. Vi var under arbetets gång i kontakt med ett stort antal organisationer som arbetar med, eller som deltagit i teambuilding men intresset för att delta i intervjuer har varit svalt. Vi var noga med att informera om hur materialet i intervjun skulle komma att hanteras och om graden av anonymitet. Ingen av dem vi talat med skall behöva känna sig utlämnad. Vi bedömde att tre intervjuer var ett givande och hanterbart antal. Självklart hade fler intervjuer, artiklar och hemsidor utgjort ett rikare material och en rikare analys men vi ansåg det inte hållbart tidsmässigt med tanke på denna studies omfattning.

Då vi var ute efter att studera diskurser utformade vi en intervjuguide med öppna frågor som cirklar kring teambuilding och kring hur människan i arbetslivet skall vara. Vi höll oss till dessa övergripande frågor men har med följdfrågor spunnit vidare på de intervjuades svar för att dyka djupare in i deras resonemang. Vi funderade kring huruvida vi skulle inleda med att prata om människan i arbetslivet generellt innan vi började prata om teambuilding. Vi reflekterade över huruvida det skulle påverka vad de intervjuade sa om människan och om det skulle leda in dem i en teambuildingdiskurs. Vi kom fram till att det var just teambuildingdiskursens syn på människan vi var ute efter och valde därför att först tala om teambuilding och sedan leda in samtalet på människan i arbetslivet.

## **4.2. Bearbetning av material**

Vi gjorde en diskursanalys av text, text från hemsidor, text från vetenskapliga artiklar och text från transkriberingen av intervjuer. De centrala orden i vår studie var "teambuilding" och "människa". Vi lokaliserade dem som nodalpunkterna i vår diskursanalys (Winther Jørgensen & Philips, 2000). Därefter samlade vi mästersignifikanter kring vart och ett av dem (Winther Jørgensen & Philips, 2000). Med hjälp av mästersignifikanterna såg vi vilken betydelse och vilka egenskaper som tillskrevs dessa två ord i diskursen. När vi i analysavsnittet redogör för mästersignifikanter för människa har vi i vissa fall valt att dela upp dessa i positiva och negativa. Det gör vi för att lättare kunna tala om hur den ideala människan framställs i relation till hur hon inte borde vara. Vi försökte därefter förstå och beskriva hur konstruktionen av teambuilding och av människan ser ut i diskursen (Börjesson, 2003; Winther Jørgensen & Philips, 2000; Bergström & Boréus, 2005). Vi sökte eventuella motsättningar och konkurrerande diskurser. Vi var speciellt uppmärksamma på vilken subjektsposition talaren intar och huruvida detta påverkar bilden som målas upp av teambuilding och av människan. När vi i analysavsnittet redovisar citat från intervjuerna har vi valt att kalla de intervjuade A, B och C. Vi kommer inte att närmare ange vem som talar i egenskap av deltagare i, eller bedrivare av teambuilding. Då vi enbart genomförde tre intervjuer gjorde vi bedömningen att de intervjuade i sådana fall skulle riskera att förlora sin anonymitet.

## **5. Analys**

Vi väljer att inleda med analysen av hemsidor från företag som säljer eller förmedlar teambuildingtjänster. Vi tror att det ger en bra introduktion till diskursen. Därefter övergår vi till forskning då vi här väntar oss en något mer neutral eller kritisk subjektsposition i diskursen. Intervjuerna utgör det rikaste materialet och ger oss ett djupdyk in i, och en mer komplex bild av diskursen. Vi redovisar mästersignifikanter till våra nodalpunkter i ett antal figurer för att ge läsaren en snabb överblick av vilken mening nodalpunkterna tillskrivs i diskursen. De mästersignifikanter som visas i dessa figurer är valda då de framstår som centrala och exemplifierande för diskursen. Vi har inte räknat ord men har tagit med de ord som förekommer på flera ställen och som för oss framstår som centrala och målande för diskursen, till exempel "samarbete" och "kommunikation". Vi har även med ord som kanske inte förekommer på så många ställen men som erbjuder en inblick i hur bred innebörd man tillskriver nodalpunkten, till exempel "lerduveskytte" och "matlagning".



## 5.1. Hemsidor

### 5.1.1. Teambuilding

Figur 1.

Mästersignifikanter till nodalpunkten teambuilding
Kickoff, event, grupp, medarbetare, arbetslag, gruppdynamik, konflikthantering, effektivisera, kommunikation, gruppövningar, diskussioner, tillsammans, lärande, övningar, aktivitet, upplevelse, reflektion, dialog, roligt, spännande, intressant, stärker banden, affärsmässiga fördelar, lära känna varandra, utveckla, sammansvetsa, laganda, vi-anda, atmosfär, samhörighet, samarbete, trivsel, värderingar, tillit, förståelse, synliggöra, minskar avståndet, bryter trenden, ventilerar, självinsikt, utvecklar relationerna, förebygger, viktigt, färdiga paket, nöjet, gokart, femkamp, utmana varandra, lekar, uppdrag, lerduveskytte, rollspel, vildmarksaktiviteter, mordgåta, tävling, matlagning, beachvolleyboll, bestående resultat

I figur 1. ovan ser vi hur mästersignifikanterna ger ordet "teambuilding" sin innebörd. De ger oss en inblick i vilken mening och vilka egenskaper ordet tillskrivs i diskursen. De hemsidor vi studerat ger oss en enkel och samstämmig bild av teambuilding. Teambuilding kan här vara allt möjligt. Den gemensamma nämnaren verkar dock vara att gruppen gör något roligt ihop, helst en ny och utmanande aktivitet. Ett axplock av dessa kan du se som mästersignifikanter i figur 1. I många fall handlar det om att utmana rädslor, att sättas i en ny och knivig situation där man tvingas samarbeta för att lyckas eller att bara göra något roligt ihop som man inte skulle ha gjort annars.

Teambuilding är en form av lärande genom upplevelser, till exempel olika aktiviteter och övningar, som syftar till att sammansvetsa och öka samhörigheten mellan en grupp människor. Egentligen kan vad som helst där man gör något tillsammans, aktiviteter eller praktiska övningar, vara teambuilding.

Syftet är ofta att stärka banden mellan människorna i gruppen. Man vill skapa en sammansvetsad grupp av individer som förstår sig på varandra, som kan kommunicera med varandra och som kan samarbeta. Genom att göra något nytt och roligt ihop lär man känna varandra bättre och skapar tillit och trivsel. De nya utmaningarna syftar till att man i gruppen skall synliggöra varandras styrkor och hur man nyttjar dessa till gruppens fördel. Man drar alltså en mängd kausalsamband

mellan teambuildingaktiviteten och skapandet av önskvärda egenskaper hos teammedlemmarna.

Grundsytet med teambuilding är att utveckla vi-andan och öka gruppens samhörighet och samarbete. Därtill kan teambuildingen ha olika fokus. Det kan handla om trivsel, kommunikation, värderingar, konflikt-hantering, att ha kul tillsammans eller att finna mål och syfte med gruppens verksamhet.

Teambuilding är användbart för alla grupper, nya som gamla. Alla företag och organisationer drar inte bara nytta av att skicka sina anställda på teambuilding utan det beskrivs också som nödvändigt för att skapa, upprätthålla och stärka banden mellan teammedlemmar, mellan avdelningar och mellan ledning och anställda. Teambuilding framställs som en aktivitet som förebygger problem och lär deltagarna att bättre förstå sig på varandra, kommunicera, samarbeta och bli mer effektiva som team. I ett fall sträcker man sig så långt som att tillskriva teambuilding kaosförebyggande och ångestdämpande egenskaper.

Teambuilding är en oerhört viktig del i dagens samhälle. Om vi inte kan lära oss att arbeta tillsammans så kommer vi må fruktansvärt dåligt och få ångest varje dag vi skall gå till arbetet. Hos oss kan vi lära ut hur man skall fungera i ett team. Vi leker in nya tankemönster hos personalen och lär oss samarbeta med nytt material.

Några noterar dock att olika sorters teambuilding kan vara mer eller mindre lämpat för olika grupper och att det kan vara bra att ha i åtanke vid valet av teambuilding-aktivitet.

Alla som jobbar tillsammans har nytta av att med jämna mellanrum utveckla samarbetet och samhörigheten. Se bara till att det blir en teambuilding som är anpassad till det din grupp behöver utveckla.

Att diskussioner kring grupp och gruppdynamik är en viktig del av diskursen framstår tydligast då de som enbart erbjuder roliga aktiviteter känner sig tvungna att tydligt markera vad de inte erbjuder. I flera fall uppmanar de då den potentielle konsumenten av deras tjänster att ta med en egen konsult som kan leda samtalen om gruppens beteende och utveckling.

Vi är dock noggranna med att markera att vi inte jobbar med frågor om gruppdynamik, analys av hur deltagare reagerar i olika situationer etc. För er som vill ha den dimensionen i ert event rekommenderar vi att ta in

ytterligare kompetens. Några av våra arrangemang kan dock användas i det syftet, men vår kompetens är att skapa evenemanget.

Teambuilding är en relativt kort punktinsats. Även de som säger sig behöva mer tid för att åstadkomma några större effekter kräver sällan mer än ett par dagar.

Under en teambuilding byggs *tillit*. Att bygga tillit till varandra tar tid. En teambuilding på några timmar under er konferens ger ett smakprov på hur verkligt samarbete i din grupp skulle kunna se ut, men bygger inte tillit i någon större mening. Under en teambuilding på 1-2 dagar hinner gruppens samhörighet och tillit utvecklas så att det ger ett påtagligt och *bestående resultat*.

### 5.1.2. Människan

Figur 2.

Mästersignifikanter till nodalpunkten människa	
Positiva	Negativa
Trivs, tillit, samarbetar, förståelse, rak kommunikation, strävar, effektiv, uppnå gemensamma mål, förmågor, talanger, styrkor, olikheter, värderingar, Tankar, känslor, funderingar, samhörighet	Stela, oflexibla, pushiga, konflikt, inte ser varandra, har telefonkontakter, vi och dom, utgår ifrån att alla andra är som jag själv

Ingen av hemsidorna ger sig in på en direkt beskrivning av hur människan i arbetslivet skall vara. I sina beskrivningar av teambuilding och varför detta är bra går det dock att utläsa vilka föreställningar om människan som diskursen vilar på. Citatet nedan vilar på antagandet att människor i arbetslivet bör känna tillit till varandra, kunna kommunicera rakt och visa förståelse för varandra.

Genom övningar, reflektion, dialog och teori byggs ökad tillit, rakare kommunikation och större förståelse för varandra.

Vad man efterfrågar i människan och vad man försöker forma henne till är någon som samarbetar. Någon som ser och förstår andra människor och deras känslor. Någon som känner tillit och infriar trygghet. Man skall vara rak och tydlig i sin kommunikation och se gruppens olikheter som en tillgång. Man skall kunna se och utnyttja de olika styrkorna i en grupp. Man skall vara effektiv.

I ett företag är det viktigt att samarbetet och lagandan fungerar och är bra, så att de anställda trivs och kan prestera sitt bästa. Teambuilding är ett viktigt inslag på en arbetsplats för att förbättra kommunikationen och förståelsen för varandra.

Människor ser dock inte alltid nyttan med att samarbeta. Vi kan ha svårt att kommunicera. I arbetslivet ser vi inte alltid varandra och känner kanske inte varandra. Brist på förståelse för andra människor gör att vi missuppfattar varandra. Man tenderar att utgå ifrån att alla andra tänker som jag.

Olika värderingar och olika sätt att få saker och ting gjorda utvecklas lätt till avståndstagande och samarbetssvårigheter.

Samspelet på jobbet kan bli ansträngt och ineffektivt om vi utgår ifrån att alla andra är som jag själv. Upptäck och dra nytta av gruppens olikheter.

Alla dessa brister kan dock åtgärdas. Via teambuilding kan människan formas till den ideala arbetstagaren, teammedlemmen eller ledaren. Författarna av dessa hemsidor intar subjektspositionen försäljare. De riktar sitt budskap till potentiella konsumenter av deras tjänster. Läsaren får då subjektspositionen konsument. Försäljaren erbjuder konsumenten en lösning på alla personalrelaterade problem. Det spelar ingen större roll vilken organisation eller vilket team konsumenten är del av utan teambuilding kan alltid anpassas till att lösa just ditt teams problem. Om konsumenten anser sig ha ett fullt fungerande team är teambuilding ändå det självklara alternativet för att förebygga att framtida problem uppstår. Alla team anses vara i behov av teambuilding.

Alla som jobbar tillsammans har nytta av att med jämna mellanrum utveckla samarbetet och samhörigheten.

Ytterligare ett för givet taget antagande som diskursen vilar på är att man under teambuildingen lär sig det som aktiviteten syftar till, att man tillexempel lär sig se varandras styrkor och svageter och utvecklar ett ömsesidigt förtroende genom att ha paintballkrig i skogen. Att man sedan tar med sig dessa nya egenskaper till sin arbetsplats ifrågasätts inte heller.

## **5.2. Forskning**

Vi kommer nedan att analysera två av de forskningsstudier kring teambuilding vi inledningsvis presenterat som tidigare forskning. De är båda engelskspråkiga

artiklar vilket skapar problem i vår diskursanalys då en av våra nodalpunkter, ordet teambuilding, inte används på samma sätt i engelskan som i svenskan. Vi talar om det svenska begreppet teambuilding (som vi använder som nodalpunkt i de andra analyserna) som ett helt recept, som kan innehålla många olika aktiviteter och övningar skapade för att stärka en grupp genom samarbete och kommunikation. I engelskan har ordet teambuilding en snävare betydelse och är snarare en av alla de mästersignifikanter som beskriver själva receptet.

I den ena av dessa artiklar kallas det vi skulle benämna teambuilding en *1-day retreat with focus on teambuilding and leadership*. I den andra artikeln talar man om *OCT – Outdoor challenge training*. Dessa två begrepp anser vi vara de utgångspunkter eller nodalpunkter som är jämförbara med vår definition av teambuilding.

De två forskningsartiklarna handlar båda om före- och efterstudier av teambuildingövningar. De syftar båda till att ta reda på vilken effekt teambuildingövningar (i dessa två fall endagars teambuilding workshops utomhus) faktiskt har för att skapa effektiva team och ledare. De är dock upplagda på olika sätt, har olika infallsvinklar och kommer fram till olika resultat. Båda artiklarna innehåller två diskurser och vi har valt att kalla dessa "teambuildingdiskursen" och "antidiskursen". Teambuildingdiskursen har vi redan fått en inblick i efter att ha analyserat hemsidorna ovan. Det är diskursen om teambuilding som ett universellt användbart recept på hur man skapar det lyckliga och effektiva teamet. Antidiskursen kritiserar och ifrågasätter denna bild. Artiklarna innehåller olika stor del av de två vilket vi kommer visa nedan.

### 5.2.1. Teambuilding and leadership training

Stoller m.fl. (2004) visar i sin artikel på en sammanhängande och entydig bild av teambuilding som står sig genom hela undersökningen. Nedan finner vi exempel på mästersignifikanter.

Figur 3.

Mästersignifikanter till nodalpunkten "1-day retreat with focus on teambuilding and leadership"
Impact (påverkan), developing (utveckla), leadership skills (ledaregenskaper), beneficial (förmånlig), helping (hjälpa), enhance (förbättra), optimize (optimera), table diskussions (diskussionsforum), survival exercise (överlevnadsövning), advantage of teamwork (fördel med teamwork), strategy (strategi), team-based (teambaserad), team, understanding (förståelse), priority (prioritet), solution (lösning), successful (framgångsrik), effective (effektiv).

Författarna är konsulter och läkare och vissa av dem har varit med och utformat de övningar vars effekt sedan granskas. Man utgår från vissa antaganden och i resultatet finner man att dessa antaganden var korrekta. Teambuilding packas här upp som ett universalrecept att ta till om man vill bli bättre på det mesta vilket visades av före- och efterformulär:

[...] attendees felt that the retreat enhanced their abilities to be better physicians, resident supervisors, and leaders (Stoller m.fl., 2004).

Här tillskriver man teambuilding egenskaper som går långt utanför gränserna för t.ex. samarbete eller kommunikation. Genom att delta en dag på en endagars workshop har de medverkande blivit bättre läkare, studenthandledare och ledare. Denna nästan religiösa upplevelse av att teambuilding gör dig bättre på allt avslöjar det säljande drag som denna artikel har. Den avslöjar också vad författarna i fråga har för subjektspositioner, som försvarare, säljare av teambuildingtjänster och som inköpare av dessa.

[...] we conducted a full-day retreat with the explicit goals of: 1) Presenting the principles of effective leadership and teamwork; 2) Providing experiential activities that would develop these concepts and enhance participants' appreciation of effective teamwork and leadership skills [...] (Stoller m.fl., 2004).

De för givet tagna sanningarna i denna text är för det första att det finns vissa specifika principer i effektivt ledarskap och lagarbete, och att dessa är eftersträvansvärda. Författarna anser också att dessa principer kan läras ut och att det finns ett samband mellan de övningar man utför under dagen och det ökade värde som de medverkande efteråt förväntas känna för dessa principer om lagarbete och ledaregenskaper.

Eftersom det dock är menat att vara en vetenskaplig artikel har man varit tvungen att lägga in kritik emot just detta vilket man gör på ett något undångömmande vis. I denna mening med kritik mot resultatet startar man med en försäkran om att både lärarkår och läkarstudenter som var inblandade ändå anser att teambuildingdagen var av värde:

In the context that this 1-day retreat was deemed useful by faculty and residents alike, further study is needed to assess the impact of this learning on actual clinical practice and the durability of these lessons (Stoller m.fl., 2004).

Efter att ha tillskrivit teambuildingen nära på frälsande egenskaper genom teambuildingdiskursen tvingas man här in i en antidiskurs och en ny subjektspostion. En position som kritisk forskare där man pekar ut vad man faktiskt inte kan bevisa i studien, nämligen om man verkligen tar med sig det man lärt under dagen till sin vardagliga arbetsituation och hur långvarig effekten är.

## 5.2.2. Outdoor challenge training

Figur 4.

Mästersignifikanter till nodalpunkten "OCT – Outdoor challenge training"
Experiential learning (erfarenhetsbaserat lärande), performance (prestation), enhancing (förbättra), challenge (utmaning), foster (främja), leadership skills (ledaregenskaper), decision making (beslutsfattande), awareness (medvetenhet), adventure-based (äventyrsbaserat), outdoor-centered (utomhuscentrerat), problem-solving (problemlösning), creative (kreativ), trust (tillit), teamwork (lagarbete), team (team), individuals (individer), groups (grupper), achieve (åstadkomma), improve (förbättra), initiative (initiativ)

Shivers-Blackwells (2003) artikel framför också en beskrivning av teambuilding där teambuildingdiskursen kommer fram i introduktionen där författaren beskriver hur den dåvarande aktuella litteraturen talar om teambuilding:

Outdoor challenge training (OCT) is believed by practitioners to be an effective human resource development strategy, particularly for enhancing one's self-concept, leadership, supportive communication, problem solving, planning, promoting trust among co-workers, and teambuilding in work groups (Shivers-Blackwell, 2003).

Medan författarna i den första artikeln avslöjar sina subjektspostioner som säljare eller inköpare av tjänster och egentligen inte vill nämna den antidiskurs som de tvingas in i, så hamnar författaren till den andra artikeln i en position där hon utgår ifrån teambuildingdiskursen men håller vetenskapligt fokus och hamnar därför inte i en subjektspostion som varken förespråkare eller motståndare till teambuilding. Syftet med artikeln är att se om det går att observera empiriska samband mellan attityder och gruppens livskraft, och mellan resultatet av teambuildingövningarna och gruppens livskraft. I sina hypoteser använder hon sig av teambuildingdiskursen:

H4 (a) stated that teamwork attitudes collected pre-training would be positively and significantly related to intentions to remain in the team and

team survival. This hypothesis was supported [...]. H4 (b) stated that team performance in the OCT would be positively and significantly related to intentions to remain in the team and team survival[...]. This hypothesis was not supported (Shivers-Blackwell, 2003).

Den antidiskurs som uppstår består i princip av samma mästersignifikanter som teambuildingdiskursen, men skillnaden är att man istället för att prisa dessa, påvisar att de samband man först tillskrev dem inte finns. Detta genom att lägga till några få negativt laddade ord, som ett rakt "[...]was not supported [...]". Plötsligt har man helt vänt på innebörden av teambuilding och dess egenskaper.

This study found that teamwork attitudes were significantly and positively related to team support, potency, and intention to remain in the team and team survival. These results suggest that positive teamwork attitudes may be of greater importance than performance in outdoor initiatives in determining team viability, due to the inconsistent way in which outdoor training is conducted (Shivers-Blackwell, 2003).

Det som författaren istället kommer fram till är att det är attityderna kring teambuilding som skapar bra team, inte så mycket prestationen under själva teambuildingaktiviteten.

### 5.2.3. Människan

Figur 5.

Mästersignifikanter till nodalpunkten människa
Leadership skills (ledaregenskaper), decision making (beslutsfattande), role model (förebild), awareness (medvetenhet), problem-solving (problemlösning), creative (kreativ), trust (tillit), facilitate discussion (underlätta diskussion), teamwork (samarbete), achieve (åstadkomma), initiative (initiativ) helping (hjälpa), strategy (strategi), understanding (förståelse), effective (effektiv), communication (kommunikation), planning (planering), risk-taking (risktagande), cooperation (samarbete), commitment (engagemang), participate (delta)

Teambuildingdiskursens bild av hur den ideala människan i arbetslivet är såg vi redan i analysen av hemsidorna. Vad vi finner i forskningen är en liknande bild men med en aning mer fokus på effektivitet och problemlösningssförmåga. Författarna av de båda artiklarna uttalar sig inte direkt om hur människan i arbetslivet bör vara. Föreställningarna om människan som diskursen vilar på kan vi dock ana om vi undersöker hur författarna och forskarna väljer att studera teambuilding och vilka



premisser de sätter upp för sin studie. Vi kommer här inte åt människan i texterna som en egen fristående person utan alltid relaterad grupper och teambuilding.

Målen med OCT var följande:

- (1) get to know peers and faculty;
- (2) understand the basic concepts of team development;
- (3) use team member resources in problem solving;
- (4) with regard to leadership, take the initiative and make oneself accountable in helping the team achieve and improve, and;
- (5) develop cooperation and commitment to the team. (Shivers-Blackwell, 2003)

Syftet med teambuildingövningarna är alltså att förbättra människors förutsättningar att lära känna andra och skapa en förståelse för hur man utvecklar team. Det handlar om att känna sig själv och sin egen roll i en grupp men även att se andra människor och hur deras resurser kan tas om hand. Främst handlar det om att kunna arbeta i team och för att göra detta behöver man kunna se sin egen och andras roll som vi såg ovan. Teambuildingövningarna menar man också vara ett bra instrument när det gäller att:

[...] developing effective work teams by enhancing trust, problem solving, and interpersonal communication among team members. (Shivers-Blackwell, 2003)

Människan skall vara kommunikativ och problemlösande och hon skall känna tillit till sina kollegor. Den senare artikeln riktar in sig extra på ledarskapsträning och här kommer i princip samma egenskaper fram som i den tidigare artikeln:

[...] good leaders challenge the process, make decisions based on shared vision, allow others to act, recognize individual contributions, and serve as good role models. (Stoller m.fl., 2004)

Det som skiljer den här artikeln från den första är mästersignifikanten förebild som poängteras på flera ställen i artikeln:

[...] the soon-to-be-fourth-year resident states "I'm not too good to clean rooms, to mop floors, to take vital signs. And when a new intern watches me clean rooms she'll say: 'If a fourth-year doc can do it, I can do it.'" (Stoller m.fl., 2004)

Huvudfokus i de två texterna om man ser till nodalpunkten människa ligger i att se sin egen och andras roller i en grupp, och att på bästa sätt kunna kombinera dessa för att skapa det perfekta teamet. Den antidiskurs som präglar forskningsartiklarna i större eller mindre utsträckning kritiserar enbart teambuildingens effekt och inte den människa man vill skapa. Det förekommer inga reflektioner alls kring huruvida teambuildingdiskursens människa verkligen är önskvärd utan enbart huruvida teambuilding kan forma sådana människor, om detta verkligen går att mäta och i så fall hur långvarig effekten är.

### 5.3. Intervjuer

#### 5.3.1. Teambuilding

Figur 6.

Mästersignifikanter till nodalpunkten teambuilding
Otroligt brett, tävling, grupp, lag, hinderbana, nya utmaningar, hänga i lianer, klättra i rep, övning, diskussion, jobba med gruppen, gemensamt, inte jag, alla delaktiga, samarbetsövningar, prata, forma, lära sig samarbeta, tänka, stärka gruppen, kreativt, nå mål, utsätta sig för, stress, avklädd, inte trygg, ångest, osäker situation, utmana rädslor, utmana logiskt tänkande, nyttigt, fick självförtroende, bryter konstellationer, positivt, hjälpa till, glädje, trygghet, tillhörighet, relationer, grupp känsla, kul, roligt, god atmosfär, ett lyft, feel-good-grej, upplevelse, happening, kick-off, populärt, kort sikt

Vad vi hittills funnit i hemsidor och forskning kan te sig enkelt i relation till de vi funnit hos de individer vi intervjuat. Här ser vi hur olika diskurser existerar i samma individ. Vi tycker oss se hur individerna packar upp teambuilding som en resande idé och gör det förståeligt genom att tala om hur detta fenomen bäddas ner i de grupper de har deltagit i, för att använda Czarniawskas ord. Vi ser också hur teambuildingdiskursen konkurrerar med andra diskurser, framförallt i frågor relaterade till människan, hur arbetsuppgifter löses på bästa sätt och kring teambuildingens egentliga effekt.

Teambuilding framställs som universellt användbart för alla människor i och utanför arbetslivet. Teambuilding kan fungera på olika sätt. Det kan vara hinderbanor i skogen, höghöjdsbanor, balansbanor eller att spela musik. Den gemensamma nämnaren verkar vara gruppen. Syftet är att träna sig i att samarbeta med varandra.

Man måste kommunicera för att kunna samarbeta. Genom att samarbeta når man sina mål.

B: Det här är ju bara... en process i tänkandet [...] Att (5) för att man som grupp eller familj, alla grupper oavsett hur de ser ut, skall kunna fungera så måste man till exempel prata. Pratar man så kan man kanske samarbeta och samarbetar man så kanske man kan gå vidare till steg två då.

B: [...] att lära sig att samarbeta och, och kanske nå ett mål med sitt samarbete.

Delaktighet är mycket viktigt. Under själva teambuildingaktiviteten är delaktighet ett mål i sig. Att någon inte deltar ses som ett misslyckande. Alla kan bidra med något.

Fråga: Vad syftade övningen till, vad var tanken liksom med den?

C: Tanken var nog att vi... vi alla är jätteviktiga för att få helheten, och så är det ju på jobbet också att vi bidrar, vi är olika allihopa och vi bidrar med allt smått... eh... för att liksom lyckas så att man når ett stort mål [...]

B: Man pratar. För man är tvungen... med folk som man kanske inte ens tycker om så mycket. Alla måste vara delaktiga. Och den diskussionen har man mycket i gruppen. Alla ska vara delaktiga.

B: Det är något som återkommer hela tiden. Att prata om det... är alla delaktiga? Annars har man inte lyckats.

Teambuilding fungerar som en ögonöppnare för deltagarna. Det startar en diskussion kring hur man samarbetar i gruppen men får även individen att reflektera över sitt eget beteende i den aktuella gruppen. Vi har styrkor och svagheter, de starka skall hjälpa de svaga.

B: [...] men det viktigaste är ändå att diskutera och tänka (4) Hur fungerade gruppen?

B: [...] då får ju gruppen börja diskutera hur ska vi lösa det här, att vi har folk som har bra balans i gruppen och folk som har dålig balans i gruppen. Hur löser vi det då så att alla kommer vidare?

C: [...] och det var så jäkla roligt för det (skratt) det var... det var en tanke... man fick tänka till lite, hur man faktiskt, att man ska tänka på sig själv innan man börjar tjata på andra.

C: Det var också väldigt kreativt just att, det var inte såhär att den som skulle vara först skulle springa och vara färdig först utan man hjälptes åt liksom, alla var... beroende utav alla... och det handlade inte om hur duktig eller hur atletisk man är utan mer att man tänker och tänker strategiskt och... och tar fördel av vad man är duktig på liksom individuellt så... så det visade sig också väldigt tydligt vilka roller man hade i... vem som var sist och fick med allihop och... och vem som sprang först och rekade liksom och hittade möjligheter och [...]

I vårt vardagliga arbetsliv spelar vi ett rollspel men teambuilding bryter mönstret eller sammanhanget och vi möter varandra utanför vår traditionella roll. Vi blir avklädda vår yrkesidentitet, vilket kan kännas obehagligt men är nyttigt för att vi skall kunna visa och prata om oss själva, vårt samarbete och våra styrkor och svagheter.

B: Ångest kan vara en sak som jag vet med mig innan att jag inte klarar av. Men... grejen är ju ofta den att det är inte jag själv som ska klara av den, utan det är faktiskt gruppen som skall klara av den.

C: [...] men nu blev man själv ställd inför en sån här osäker situation som va... så det är rätt så nyttigt i vår personalgrupp att bli osäkra... och stå inför nya utmaningar.

B: Du kan ju inte komma undan... det är också positivt. Du får liksom göra en sak som kanske är lite... i första vy som kanske är lite negativ... och det är bra att gå igenom sådana saker... men... sedan att komma fram till att det faktiskt gick... det tror jag är jätteviktigt faktiskt. Det är därför... det här... att man byter konstellationer... bryter [...]

Teambuilding skapar glädje och gemenskap. Att övervinna dess utmaningar tillsammans skapar en vi-känsla och stärker både gruppens och individens självförtroende. Teambuilding är läskigt men roligt.

A: [...] det skapar en viss trygghet och tillhörighet i gruppen, att... ja det stärker en tror jag, stärker en även i relationer. Jag har ju sett folk som egentligen inte har tålt varandra som ändå har stått och kramat varandra på en drickaback för att hjälpa gruppen.

B: Vare sig du har lyckats eller inte så finns det oftast en glädje med den. För man har gjort något man aldrig gjort förut och då blir den väldigt positiv. Man kommer ihåg, man minns, man tar med sig hem, vet du vad jag har gjort? Och till fika rummet på ens arbetsplats. Det blir positivt. Det är det som är viktigt att det skall finnas glädje i det.

A: [...] man känner en större tillhörighet och... större gruppkänsla, i alla fall var det så den närmsta tiden efter där.

### 5.3.2. Antidiskursen

Vilken effekt teambuilding har i efterhand råder det dock en viss skepticism kring. Visst har den en positiv effekt på kort sikt men det är svårt att bibehålla. När man återkommer till arbetsplatsen tar det inte lång tid innan man åter fallit in i de gamla mönstren. Det krävs upprepning, återkoppling och att man jobbar med gruppen kontinuerligt.

Fråga: Händer det någonting med verksamheten som helhet efter teambuilding?

A: Det, det, jaa men, på kort sikt så var det ju det, för då hade vi det i gruppen och vi pratade en hel del om den här... problematikövningen, och även den andra övningen med pinnen kommer upp fortfarande.

C: [...] men som sagt, det svåraste är att bibehålla det liksom... så att man hela tiden ständigt, och det, ständigt jobbar med det.

B: Det blir ju bara en happening [...] Jag tror att om det finns en upprepning med sådana här saker så (2) i allting du gör, vare sig det är i företaget, i hemmet eller i skolan så man kan... Det handlar väl ofta om upprepning.

Det kan också vara svårt för gruppen att ta med sig det man lärt sig och det man pratat om under teambuildingen till arbetsplatsen. Att översätta sättet man samarbetade på från det ena sammanhanget till det andra kan vara svårt. Teambuilding kan inte heller laga grupper som är trasiga. I antidiskursen ser man teambuilding som något roligt för en fungerande grupp men inte lösningen för en ickefungerande grupp. Att alla skall delta är inte heller ett mål i sig. Om någon inte fungerar i gruppen eller inte bidrar är bästa lösningen att plockar bort den personen.

A: [...] men sen har vi den här, den här hinderbanan, när man ska hänga i lianer och klättra i rep och... hålla oss ovanför marken liksom, där gruppen lyfter fram... jag vet egentligen inte vad det kan bidra med men det är ju ändå kul att se att man kan göra, klara en sån grej. När man jobbar på tivoli eller annat kan det vara bra kanske.

A: Med min erfarenhet så kan jag ju säga då att... ofta är det så att det behövs inte så mycket för ett team att fungera... utan ofta är det ju så att det kommer in sådana här, det är ju som ett virus i datorn... när det kommer in såna så ska viruset bort punkt slut.

I antidiskursen ser man teambuilding lite mer som en managementtrend. Att bygga en grupp tar längre tid och är mer komplext än vad försäljarna av teambuilding vill framställa det. Samma individ som i en tidigare subjektspostion förespråkade teambuilding kliver här in i subjektspostionen "kritisk observatör av samhällsfenomen". I den positionen får teambuilding en helt annan betydelse.

A: [...] teambuilding och kick-offer och allt sådant där, folk vill ju tjäna pengar det är ju det, det handlar om... sen vad det ger dig det spelar, det är ju skit samma... Det är ju lite inne också så det är ju väldigt populärt.

A: Men jag tror att teambuilding det borde heta något annat egentligen [...] bilda ett team det gör man inte på en eftermiddag, supa på kvällen och sen sitta bakfull dan efter... Det bildar du inga team på [...] Utan bilda team det gör du över tid.

### **5.3.3. Människan i arbetslivet**

Den ideala människan i arbetslivet beskrivs som någon som respekterar andra människor. Någon som accepterar att andra har åsikter. Man skall stanna upp och se varandra, se att alla är kuggar i samma maskineri, att vi är ett lag som hjälper varandra för att vi skall nå vårt mål.

B: Målet är egentligen det att... att du ska stanna upp och uppfatta andra människor. Du ska stanna upp och uppfatta (2) att man ska hjälpa till för att nå någonting (3) och att alla de här kuggarna... är viktiga i ett lag. (2) Det är samma som i klassrummet, för att alla ska nå målet måste alla lyssna. Annars kommer vi aldrig dit för att det är någon som inte lyssnar hela tiden, så därför kan inte gruppen gå vidare.

Figur 7.

Mästersignifikanter till nodalpunkten människa	
Positiva	Negativa
Trygg, stabil, självsäker, ta ansvar, respekt, styrkor, handskas med folk, stanna upp, uppfatta andra människor, hjälpa, lyssna, bidra, kommunicera, prata, tydlighet, stå på dig, kollade att alla mår bra, ställde upp, del i gänget, lyhördhet, förtroende, acceptera, våga, ödmjuk, glad, samarbeta, pushar, stöttar, peppa, förebild, sunt förnuft, deltar, gör det man ska, nyfiken, positiv, vill lära, ser möjligheter, lösningsfokuserad, koncentrera mig, diskutera, tänka, driva, stänger av allting från känslor, nå målet	Rädd, envis, egen, svagheter, rollspel, hävda sig, tyckande och tänkande, kör mitt race, drar iväg, kamplust, tävlingsinstinkt, jättesvårt att fråga om hjälp, stress, inte lyssnar, inte ha tålamod, arg, tjata, höjer röstläget, flyger iväg, trissar upp, inte våga, ledsen, foga sig, krusar, småpåvar, förmer än alla andra, påvisa sin egen förträfflighet, glänsa, rädd för förändringar, samma, gå åt eget håll, gör det i trots, virus, zombie, socialt fullständigt inkompetent

Man skall lyssna för att inte hämma gruppens utveckling och framgång. Ibland kan man tvingas göra något som man själv anser är meningslöst men man bör göra det ändå, för gruppen.

A: [...] nu ska jag vattna blommor idag. [...] va fan är det för mening med det? Men ändå blir det väldigt torftig miljö utan, utan blommor, så det är lika bra att jag vattnar blommorna [...] Det bidrar ju till den allmänna harmonin, och det är, även om man inte är sådär huslig och såhär så måste man ju ändå suga tag i vissa delar av det annars blir det ju outhärdligt för alla.

I arbetslivet är det viktigt att människan kan fokusera på sin uppgift och inte lägger energi på vad alla andra gör. Det handlar om att dra sitt strå till stacken, att bidra med just det som man själv är bra på. Man utför sin uppgift men ställer även upp om något oförutsätt skulle hända och man är villig att lära nytt. Starka kausalsamband dras mellan kommunikation, samarbete och mål. Att kommunicera med varandra utgör en förutsättning för att samarbeta. Det är först när vi samarbetar som vi når våra gemensamma mål. Vi har alla svagheter och styrkor, det måste man acceptera. Man måste våga visa vad man är bra på men också vad man inte är bra på. Hjälpa andra men våga också be om hjälp. Se gruppen som en tillgång, vi skall komplettera varandra. Det är viktigt att vara en del i gänget, att vara positiv och att vara ödmjuk.

Fråga: Vilka beteenden är önskvärda?

C: Ja. Hjälpsamhet att man vill hjälpas åt... att man är nyfiken tror jag är jätteviktigt... eh... att man... har en positiv inställning (3) och vill lära sig nya saker. I våran verksamhet är ju allt föränderligt hela tiden och... tydlighet är jätteviktigt både mot arbetskamrater och ungdomar... och att man är en stabil och trygg person och en bra förebild, sunt förnuft [...]

A: Var och en gör det man ska [...] man måste ju bidra med det som man är här för.

B: [...] lyhördhet, att du ska kunna acceptera folks svagheter eller styrkor... och det är väl det som vi människor har svårt att göra och att kanske komma på det att som grupp är jag starkare.

B: Förtroendet är ju mycket det att kunna... att våga tala om vem jag är... på ett annat plan än vad man är van vid. Framför allt att våga tala om när man är svag [...] Det är ju alltid jättesvårt att fråga om hjälp.

A: [...] jag känner väl på mötena där att vi stöttar varandra och vi försöker peppa varandra för att den andre ska nå sitt mål [...] alltså det är ju aldrig så att en sitter och talar om fy fan vad bra jag är eller fy fan vad dålig jag är, förstår du? Så att det... Påvisa sin egen förträfflighet, det finns inte.

Att sprida hetsig stämning, att tro sig vara förmer än andra, att vara otålig och gå sin egen väg är inte bra. Man skall inte vara allt för dominant men heller inte allt för foglig.

Fråga: Finns det några beteenden som inte är önskvärda?

C: Ja det är ju stress... så är det.

Fråga: på vilket sätt då?

C: [...] och att man inte lyssnar för lyssna är jätteviktigt både som personalgrupp och med ungdomarna... stress och inte lyssna och vara... och inte ha tålmod utan att man blir arg och höjer röstläget det är jätteviktigt tycker jag... det är... att man inte flyger iväg liksom, trissar upp.

A: Småpåvar, det är ju inget bra [...] så fort chefen är borta så ska man, man ska springa och småchefa lite och sådär, när chefen är borta.

A: [...] när folk fogar sig, det är inte bra heller, och bara finner sig i saker och ting, bara för att en kanske inte vågar säga vad dom tycker, göra det dom tycker är rätt [...]



### 5.3.4. Antidiskursen

Ovan ser vi hur dessa tre individer packat upp teambuildingdiskursen. Vi ser hur människan i arbetslivet bör vara i deras översättning av teambuildingdiskursen. Antidiskursen lyser dock igenom på många ställen och är tydlig i åtminstone två av de tre intervjuerna. Här ser vi människor som ifrågasätter existensen av team och om det verkligen är det effektivaste sättet att få saker gjort. Vi ser människor som inte vill samarbeta, som föredrar att arbeta självständigt, som uppfattar människan som en till naturen enstörig varelse. Att samarbeta med andra människor är svårt. Det är lättare att göra saker själv.

B: Nej men den ena biten med teambuilding det är ju det att det svåraste som finns är ju att samarbeta (3). Att klättra Mount Everest solo det är ju enkelt. Det är bara att klättra. Men skall du och jag klättra så blir det ju mycket svårare.

A: Jaa titta inte på mig för jag är en ickefungerande person i arbetslivet.

A: [...] i efterhand för mig... jag vet inte... jag är ju gammal och envis vet du, jag kör ju mitt race ändå.

B: Jag är ju inte egentligen den sämsta att intervjua på det sättet... jag är nog lite för egen för att följa de bitarna. Jag är ju inte så bra på samarbetsövningar.

Vi ser också hur talarna pendlar mellan olika subjektspositioner. Å ena sidan förespråkar de teambuilding, alla tre pratar om det som något positivt. De intar subjektspositioner som nöjda deltagare i och arrangörer av teambuilding. I sitt tal säljer de vidare teambuildingdiskursens syn på hur människan i arbetslivet bör vara. Å andra sidan intar de subjektspositionen som en av människorna i arbetslivet. Utifrån den här positionen förmedlar de en helt annan bild. De är medvetna om teambuildingdiskursens syn på hur de borde vara men lever själva i en antidiskurs i vilken de föredrar att gå sin egen väg istället för att anpassa sig till gruppen.

A: Jag tävlar ju inte med dom andra att se bra ut inför chefen för duger inte jag då kan hon dra åt helvete känner jag. [...] Jag är ju en sån människa som inte krusar... Passar jag inte som jag är då kan, då är det bara att dra [...] För så har det varit på mina andra jobb, jag har bara bett chefen att dra åt helvete så har jag gått därifrån.

Att låta andra leda kan kännas jobbigt, i synnerhet om man inte gillar de beslut som fattas. Om man ogillar ledarskapet trotsar man det. Det går emot stoltheten att vika

sig för någon annan. Ledare tenderar att ha svårt att själva samarbeta eftersom de är hämmade av sin rädsla att förlora sin position.

A: Han gör sina moment och sen går han hem bara... Står han där i 30 år så går han hem som någon jävla zombie också... det är ju hemskt.

B: För folk som har fått en position är väldigt rädda för att tappa den [...]

Människor tenderar att göra vad som borde vara ett samarbete till en tävling. Vi förhöjer gärna vår egen roll. Vi tillskriver oss själva och vår egen insats större betydelse än gruppens.

B: Vi är ju mycket individuella (3) Jag är bäst på hockey, eller jag är bäst på det... alltså den sportsliga biten, jag är bäst i laget... Folk plockar ofta ut sig själva ifrån... ifrån den biten och så plockar man ett snäpp till när man hela tiden vill hävda.

I arbetslivet kan man dock inte göra allting själv utan man tvingas ofta ihop med andra människor. Samarbete är då ett nödvändigt ont.

Fråga: Men hur viktigt är det att kunna fungera i den där gruppen?

B: Ja för att utföra den saken som vi skall göra så är det A och O... Annars är det ju oviktigt (skratt) Jag kan väl gå åt ett annat håll, det skiter väl jag i

B: Efter ett halvår kan jag ju tycka att min kompis som sitter där borta är en riktig jävla skitstövel. Det måste man ju få tycka. Om jag skall hålla tillbaka allting och svälja så exploderar ju det förr eller senare. Där är det viktigt att vi... att vi hittar den här respekten då.

Hemsidorna, forskningen och i synnerhet intervjuerna har nu gett oss en ännu rikare och mer komplex bild av fenomenet teambuilding. I nästa stycke kommer vi nu att sammanfatta och diskutera vad vi kommit fram till och försöka besvara de frågor vi ställt oss.

## 6. Sammanfattande diskussion

Vi inledde detta arbete med en undran om vilka problem man tror sig lösa genom att låta sina anställda springa omkring i skogen. Efter att ha studerat tidigare forskning kring team, teambuilding och hur kollektivt lärande fungerar leddes vi in i en mer

socialkonstruktionistisk och diskursiv syn på fenomenet teambuilding. Vi har tittat på teambuilding som en managementtrend som gjorts universellt applicerbar på alla grupper i arbetslivet (Rövik, 2000; 2007). Vi har sett hur teambuilding kan förstås som en resande idé som packas upp i olika sammanhang och ges en unik men slående likartad innebörd i vart och ett av dem (Czarniawska, 2005). Vi har därefter använt oss av diskursanalys som verktyg (Winther Jørgensen & Philips, 2000) för att ta reda på hur teambuilding framställs av olika aktörer i arbetslivet, samt vilken bild de målar upp av hur människan i arbetslivet skall vara. Vi har studerat motsättningar i vårt material och hur "talaren" intar olika subjekspositioner i vilka denne kan tala utifrån och representera konkurrerande diskurser.

Vi har funnit en dominerande teambuildingdiskurs i vilken de olika aktörerna framställer teambuilding som en framgångsrik metod att sammansvetsa grupper. Det framställs som en rolig men utmanande aktivitet som stärker banden mellan medlemmarna i en grupp. Teambuilding syftar till att utveckla samarbetet, kommunikationen och effektiviteten i gruppen. Teambuildingdiskursen står i ständig konkurrens med en antidiskurs i vilken subjekten ställer sig kritiska till den närmast religiösa övertygelsen om teambuilding som svaret på alla personalrelaterade frågor. Man ifrågasätter här huruvida teambuilding verkligen har förmågan att skapa det där sammansvetsade, effektiva teamet, om man överhuvudtaget kan mäta teambuildingens effekt och hur långvarig effekten i så fall är.

I teambuildingdiskursen ser vi även hur både säljare av, och deltagare i teambuilding ger en ganska samstämmig bild av hur människan bör vara och inte bör vara i arbetslivet. Den ideala människan i arbetslivet framställs som någon som samarbetar. Det är en person som förstår och accepterar sina medmänniskor, som kan kommunicera och som kan se och utnyttja sina egna och andras styrkor till gruppens fördel. De enda motsättningarna som talar emot denna bild av den ideala människan i arbetslivet finner vi i intervjuerna. Där ser vi hur samma individer som förespråkar teambuildingdiskursens syn på människan även ger uttryck för en antidiskurs vari bilden av människan ifrågasätts. Beroende på vilken subjeksposition talaren tar kliver han/hon in i olika diskurser. När de utifrån teambuildingdiskursen talar om människor i arbetslivet generellt beskriver de en helt annan människa än den de själva vill vara. När de talar utifrån subjekspositionen "en av människorna i arbetslivet" ser bilden av människan helt annorlunda ut. Man arbetar helst självständigt och trotsar auktoriteter och beslut man inte håller med om.

Teambuildingdiskursen vilar på antaganden om att det finns kausalsamband mellan teambuildingaktiviteten och utvecklandet av ovan nämnda önskvärda egenskaper hos teammedlemmarna. Ser vi till Granberg och Ohlsson (2005) och Döös och

Wilhelmsons (2005) resonemang om hur kollektivt lärande uppstår, kan vi göra antagandet att teambuilding som innefattar olika versioner av reflekterande gruppdiskussioner och interaktion genom handling åtminstone har förutsättningar för att kollektivt lärande skall uppstå. Antidiskursen ifrågasätter huruvida detta lärande verkligen uppstår och om det kan mätas. Båda diskurserna talar dock om organisationer och grupper som om de vore i grunden likartade system. Enligt Røviks (2007) resonemang är detta i sig den grundläggande förutsättningen för att fenomen som teambuilding kan konstrueras till allmängiltiga managementrecept.

Vi har utifrån Czarniawskas (2005) teori om resande idéer, tittat på uppbyggnaden av teambuilding i olika sammanhang och funnit att beroende på hur dessa sammanhang är konstituerade; försäljningskanal, kunskapsförmedling och forskningsintervju, packas idén upp på något skilda sätt. Vi vill dock poängtera att det i alla sammanhangen ges en relativt samstämmig bild av vad teambuilding är men att betoningen läggs lite olika. I intervjuerna talar man mer om teambuilding som en rolig utmaning att göra ihop med kollegorna. I bästa fall utgör denna utmaning också en tankeställare kring ens eget beteende i gruppen. I försäljningskanalerna talar man om teambuilding som ett roligt sätt att lära känna varandra, sammansvetsa grupper och skapa mer effektiva team. I de vetenskapliga artiklarna, det vill säga i kunskapsförmedlande sammanhang talar man huvudsakligen om teambuilding som ett mer eller mindre bra sätt att utveckla vissa teamegenskaper som syftar till att göra teamet mer effektivt.

Vi vill förtydliga att vårt syfte alltså inte har varit att ta reda på om teambuilding ger någon effekt och vilken den i så fall skulle vara. Vårt syfte har varit att ta reda på hur teambuilding och människan i arbetslivet konstrueras och vilka egenskaper de tillskrivs genom olika diskurser. Diskurser är socialt konstruerade meningssystem som skulle kunna se annorlunda ut. Det är svårt att analysera en diskurs som ligger nära ens egen, då det delvis handlar om att man ska försöka hitta det som inte sägs (Winther Jørgensen & Philips, 2000). Som vi nämnt tidigare är även vi som forskare bundna av och beroende av vårt språk (Börjesson, 2003). Vi förhåller oss därför kritiska till vår egen studie då vi inser att resultatet av vår diskursanalys är färgat av de diskurser vi själva är del av. Det vi funnit i vår studie och vad vi sedan försöker förmedla till läsaren är en social konstruktion som även vi deltagit i att skapa. Detta betyder dock inte att vår studie skulle sakna trovärdighet eller värde. Vårt resultat må vara färgat av våra egna diskurser men de representationer av verkligheten som vi funnit kan anses ha hög trovärdighet då vi under hela arbetets gång sökt göra vår studie så genomskinlig som möjligt, något vi gjort genom att noga visa hur vi har gått tillväga och genom att motivera våra olika val av metoder, analysverktyg och annat material. På så sätt tydliggör vi grunden för tolkningen av vårt resultat.

När vi inledningsvis beskrev hur denna studie är relevant för någon i personalvetarrollen talade vi om teambuilding som ett personalvetenskapligt verktyg, om hur viktigt det är att förstå sig på och evaluera de verktyg man använder sig av. Vi nämnde också hur det kan uppstå en press på organisationer att haka på de senaste managementtrenderna för att framstå som moderna och i framkant (Rövik, 2007). Vad vi i efterhand anser vara mest värdefullt för personalvetare att ta med sig rör dock den inblick vi erbjuder in i socialkonstruktivism och diskursteori. Vi lägger stort värde i att kunna se och tala om vår egen roll och de sammanhang vi är del av utifrån ett metaperspektiv, att förstå hur våra tankar och vårt handlande begränsas av de diskurser vi är del av. Vi undrar om och hur det påverkar oss när vi ser oss själva, inte bara som hämmade utav diskurser utan även som medkonstruktörer av dessa diskurser. Att se att vi är del av en diskurs innebär inte att vi därmed slår oss fria ifrån denna, men vi tror att det åtminstone ger oss bättre förutsättningar att förstå och hantera vår egen roll och det sammanhang vi är del av.

Utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är vidare effektstudier inte något vi förespråkar. Däremot ser vi ett behov av vidare forskning om hur teambuilding praktiskt används som personalvetenskapligt verktyg. Vi tror att det används i olika syften, som belöning, som utveckling eller som en quick fix, för att nämna några. Det kan vara intressant att studera på vilka olika sätt det används och hur teambuilding packas upp och kommer till uttryck i dessa olika sammanhang.

## 7. Referenser

- Bergström, G. & Boréus, K. (2005) *Textens mening och makt -metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund. Studentlitteratur.
- Buzaglo, G. & Wheelan, S. A. (1999) Facilitating Work Team Effectiveness -case studies from Central America. *Small Group Research*. vol. 30 nr. 1 108-129
- Börjesson, M. (2003) *Diskurser och konstruktioner –en sorts metodbok*. Lund. Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. (2005) *En teori om organisering*. Lund. Studentlitteratur.
- Döös, M. & Wilhelmsson, L. (2005) Kollektivt lärande -om betydelsen av interaktion i handling och gemensam handlingsarena. *Pedagogisk Forskning I Sverige*. Årg. 10 nr 3/4 209-226.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2005) Kollektivt lärande i team -om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet. *Pedagogisk Forskning I Sverige*. Årg. 10 nr 3/4 227-243.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R. & Goodwin, G. F. (2009) *Small Group Research*. Vol. 40 nr. 2 181-222.
- Merrett, F. (2006) Reflections on the hawthorne effect, educational psychology: *An International Journal of Experimental Educational Psychology*. Vol. 26 nr. 1 143-146
- Rövik, K. A. (2000) *Moderna organisationer -trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö. Liber.
- Rövik, K. A. (2007) *Managementsamhället -trender och idéer på 2000-talet*. Malmö. Liber.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data*. London. Sage.
- Shivers-Blackwell, S. L. (2004) Reactions to outdoor teambuilding initiatives in MBA education. *Journal of Management Development*. Vol. 23 nr. 7, 614-630.
- Steinberg, D. D., Nagata, H. & Aline, D. P. (2001) *Psycholinguistics -language, mind and world*. Harlow. Longman.

Stoller, J. K., Rose, M., Lee, R., Dolgan, C. & Hoogwef, B. J. (2004) Teambuilding and leadership training in an internal medicine residency training program. *J Gen Intern Med*. Vol. 19 692-697.

Thylefors, I. (2012) Does time matter? –exploring the relationship between interdependent teamwork and time allocation in Swedish interprofessional teams. *Journal of Interprofessional Care*. 1-7.

Winther Jørgensen, M., Phillips, L. (2000) *Diskursanalys –som teori och metod*. Lund. Studentlitteratur.

#### Internetsidor

Eriksson, Stefan (2012) Vetenskapsrådet, CODEX -regler och riktlinjer för forskning (elektronisk). Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/index.shtml> (2012-05-23).

# Bilaga 1.

## Frågor till person som anordnar teambuilding

### Inledning

Berätta kort vem jag är och syfte med undersökningen. Fråga om man får banda och berätta hur det kommer att användas och att det inte kommer användas i annat syfte än detta. Försäkra om att personen kommer att vara anonym.

Vad har du för sorts tjänst?

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
  - Hur länge har du arbetat här?
- Kan du beskriva hur er samarbetsbana fungerar?
  - Vilka övningar?
  - Vad syftar de till?
  - Uppföljning?
- Vad är det för grupper som kommer hit?
- Varför välja teambuilding?
  - Vad vill man åstadkomma med det?
  - Vilket beteende/människa vill man skapa?
  - Hur skapar teambildning det?
- Vad är det som händer när de genomgår teambuilding?
  - I gruppen?
  - I individen?
  - På vilket sätt formar dessa aktiviteter den människa och det beteenden man vill skapa?
- Vilken effekt har teambuilding i efterhand?
  - Organisationen
  - Gruppen
  - Individen
  - Hur bestående är effekterna?
- Hur översätts det man gjort i teambuildingen till arbetslivet?
  - Kan de förflyttas direkt från teambuildingsammanhanget till den löpande verksamheten?



- Vad är en fungerande person i arbetslivet?
  - Vad för människa vill man skapa?
  - Vilka beteenden är önskvärda?
  - Vilka är inte önskvärda?
  
- Hur viktigt är det att kunna jobba i team?
  - Kan man lära sig jobba i team?
  - Hur lär man sig jobba i team?
  - Exempel?
  - Hur gör man om någon inte vill delta?
  - Varför?
  
- Vad händer med verksamheter som genomgår denna typ av verksamhetsutveckling?
  - Vad ger teambuildingen?
  
- Är det något mer du kommer att tänka på om teambuilding som jag inte frågat om?

### **Frågor till anställda som genomgått teambuilding:**

*Lyssna efter kausala samband och idealmänniskan! Varför?*

- Vad har du för sorts tjänst?
  - Hur länge har du jobbat här?
  - Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
  
- Hur var teambuildingdagarna upplagda?
  - Vilka övningar?
  - Vad syftar de till?
  - Uppföljning?
  
- Vad var anledningen till att ni valde teambuilding?
  - Vet du varför?
  - Vilken typ av människa/beteende är det man vill skapa med teambuilding?
  
- Vad händer med individen när den genomgår teambuilding?
- Vad händer med verksamheten när man genomgår teambuilding?
  - På vilket sätt bidrar teambuildingen till detta?

- Vilken effekt har teambuildingen haft i efterhand?
  - För dig
  - För gruppen
  - För organisationen
  - Hur bestående är effekterna?
  
- Hur översätts det man har lärt sig på en hinderbana till den dagliga verksamheten i organisationen?
  
- Vad är en fungerande person i arbetslivet?
  - Vilka beteenden är önskvärda?
  - Vilka beteenden är inte önskvärda?
  - Är det något som gäller alla arbetsplatser?
  
- Hur viktigt är det att kunna arbeta i team?
  - Kan man lära sig att arbeta i team?
  - Hur lär man sig det?
  - Om någon inte vill delta, vad gör man då?
  
- Tycker du att jag har missat något som du vill ta upp angående teambuilding?