



Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan
Kandidatuppsats, 10 poäng
FEK 581

Projektmiljön, en risk för utbrändhet?

Författare: Mattias Aronsson, Andreas Cheander och Martin Ericsson
Handledare och examinator: Nikos Macheridis
Datum: 2004-01-10

Förord

Vi vill börja med att tacka de företag som ställt upp och gett oss mycket fakta kring deras organisation och delat med sig av sina tankar kring projekt och utbrändhet.

Tack till Helena Holmqvist på Apptus Technologies AB, Anders Kjellberg och Robert Storlind på Convertum AB, Ulf Sellergren på Ericsson Technology Licensing, Gabriella Ekström och Peter Ekberg på Sogeti Sverige AB samt Peter Johansson på C Technologies. Vi vill även rikta ett tack till de projektdeltagare på företagen som svarat på vår enkät.

Vi vill även tacka vår handledare Nikos Macheridis som gett oss råd och idéer under arbetets gång.

Lund 2004-01-10

Mattias Aronsson

Andreas Cheander

Martin Ericsson

Sammanfattning

Titel: Projektmiljön, en risk för utbrändhet?

Seminariedatum: 2004-01-15

Ämne/kurs: FEK 581 kandidatseminarium, 10 poäng

Författare: Mattias Aronsson
Andreas Cheander
Martin Ericsson

Handledare: Nikos Macheridis

Företag: Apptus Technologies AB, Convertum AB,
C Technologies, Ericsson Technology Licensing och
Sogeti Sverige AB

Sökord: Projektarbete, projektmiljö, stress, utbrändhet och IT-
branschen

På senare tid har det blivit allt vanligare att arbetsuppgifter utförs i projektform. Samtidigt är utbrändhet ett ämne som får allt mer utrymme i samhällsdebatten i takt med att antalet långtidssjukskrivna i Sverige ökar.

Vårt syfte med detta arbete är att undersöka eventuella stressfaktorer i en projektmiljö. Därefter vill vi se hur faktorerna kan förebyggas så att en eventuell koppling mellan projektarbete och utbrändhet går att motverka.

Med hjälp av litteratur inom området presenterar vi arbetsformen projekt samt en projektledares roll. Därefter beskriver vi vad utbrändhet är, vilka riskfaktorer som finns och hur dessa förebyggs. Utbrändhet och projektarbete kopplas sedan samman till ett gemensamt avsnitt, där teorier ställs mot varandra.

Vi har varit i kontakt med fem företag inom IT-branschen, alla representerade på Ideon i Lund. Intervjuer med varje företag har gett oss en bra bild av hur de arbetar i projekt, samt deras syn på stress och utbrändhet.

De slutsatser vi kommit fram till är att projektarbete inte behöver vara förenat med utbrändhet. Stort ansvar ligger på ledarskapet. Projekt som arbetsform kan många gånger upplevas stressigt för de inblandade, men med en god projektmiljö kan man förebygga att stressen leder till utbrändhet. Även med utbildning och information inom ämnet kan utbrändhet bland de anställda förebyggas och således undvikas.

Summary

- Title: Project environment, a risk for burnout syndrome?
- Date of Seminar: 2004-01-15
- Subject/Course: Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors: Mattias Aronsson
Andreas Cheander
Martin Ericsson
- Advisor: Nikos Macheridis
- Companies: Aptus Technologies AB, Convertum AB,
C Technologies, Ericsson Technology Licensing and
Sogeti Sverige AB
- Key words: Project work, project environment, stress, burn-out syndrome and IT industry

Lately, it has become much more common to conduct work tasks in form of project work. At the same time, burnout syndrome is an issue, which has received increased significance in the social debate as the amount of people that have reported to have a long-term illness also has increased.

The aim of this thesis is to examine possible stress factors in a project environment. After that, we will look how these factors could be prevented and a possible parallel between project work and burnout syndrome may be counteracted.

With assistance of the literature in the field, we present project work as a working method and we also characterize the role of the project leader. After that, we will continue to describe what burnout syndrome is and the risk factors that exist and how to prevent them. Burnout syndrome and project work will then be put together in a consolidated chapter, where the two theories are contrasted.

We have been in contact with five companies within the IT industry, all represented at Ideon in Lund, Sweden. Interviews with supervisors/subordinates in each company have enabled us to get a good picture of how they carry out their work in the project. In addition, the interviews have also helped us to get an idea of how companies and their employees look at stress and burnout syndrome.

We have come to the conclusion that project environment does not necessarily have to be related to burnout syndrome. Major responsibility is put on the leadership. Project as a working method can many times be comprehended as stressful for the concerned persons. However, with a sound working environment one can prevent the stress, which leads to burnout syndrome. Even with the help of education and information on the subject burnout syndrome can be prevented among the employees and thus be avoided.

Innehållsförteckning

1. Inledning	9
1.1 Problemformulering.....	10
1.2 Syfte	10
2. Metod	11
2.1 Teori.....	12
2.2. Empiri	12
2.2.1 Företagsselektering.....	13
2.2.2 Intervjuer	14
2.3 Analys	15
3. Teori	16
3.1 Projekt.....	16
3.1.1 Definition	16
3.1.2 Projektets faser	17
3.1.3 Projektorganisationens beståndsdelar	18
3.2 Projektledare	20
3.2.1 Projektledarens roll	20
3.2.2 Projektledarens uppgifter	21
3.2.3 Viktiga egenskaper	22
3.2.4 Faktorer som leder till framgång	23
3.3 Utbrändhet	24
3.3.1 Inre arbetsrelaterade faktorer	25
3.3.2 Roll i organisationen	25
3.3.3 Relationer på arbetsplatsen.....	25
3.3.4 Yrkesutveckling	25
3.3.5 Organisationens struktur och arbetsklimat	26
3.3.6 Andra stressfaktorer	26
3.3.7 Typ A beteende	27
3.3.8 Symtom	27
3.3.9 Förebyggande åtgärder ur arbetsgivarens perspektiv	28
3.3.10 Förebyggande åtgärder ur individens perspektiv	30
3.4 Koppling mellan projekt och utbrändhet	31
3.4.1 Inre arbetsrelaterade faktorer	31

3.4.2	Roll i organisationen	33
3.4.3	Relationer på arbetsplatsen.....	35
3.4.4	Yrkesutveckling	35
3.4.5	Organisationens struktur och arbetsklimat.....	36
3.4.6	Krav-kontrollmodellen.....	36
3.4.7	Typ A beteende	38
4.	Empiri	40
4.1	Företagspresentation.....	40
4.1.1	Apptus Technologies AB	40
4.1.2	Convertum AB	40
4.1.3	Ericsson Technology Licensing	41
4.1.4	C Technology Intressenter AB.....	41
4.1.5	Sogeti Sverige AB	42
4.2	Intervjusammanställning	43
4.2.1	Allmänt om företagens projekt.....	43
4.2.2	Kommunikation.....	45
4.2.3	Utbildning.....	45
4.2.4	Medarbetarnas möjligheter till återhämtning	46
4.2.5	Krav på projektets utfall.....	48
4.2.6	Hur hanterar projektledaren sina roller	49
4.2.7	Stress och utbrändhet	49
4.2.8	Erfarenheter av utbrändhet	50
4.2.9	Policys och förebyggande åtgärder mot stress och utbrändhet i projektsammanhang	51
4.2.10	Sjuknärvaro	52
4.2.11	Koppling mellan projekt och utbrändhet.....	53
4.2.12	Typ A personer.....	54
4.3	Enkätsammanställning.....	55
4.3.1	Projekt	55
4.3.2	Stress	55
4.3.3	Utbrändhet.....	56
5.	Analys.....	57
5.1	Inre arbetsrelaterade faktorer.....	57

5.1.1 Arbetsbelastning.....	57
5.1.2 Återhämtning.....	57
5.1.3 Förändring i arbetsmiljön.....	58
5.1.4 Övertidsarbete	59
5.2 Roll i organisationen.....	59
5.2.1 Planering och målsättning	59
5.2.2 Kommunikation.....	60
5.3 Relationer på arbetsplatsen.....	61
5.3.1 Relationer	61
5.4 Urkesutveckling.....	62
5.5 Organisationens struktur och klimat.....	62
5.5.1 Gemenskap och delaktighet	62
5.6 Krav-kontrollmodellen	63
5.7 Projekttriaden.....	64
6. Slutsats	66
Källförteckning.....	69

Bilagor

1. Inledning

Vi lever idag i ett informationssamhälle där kraven på förändring och utveckling växer i ett rasande tempo. Detta är något som inte minst företagen måste rätta sig efter. För att kunna tillgodose dessa ökade krav behöver företagen bli flexibla och snabbare vad det gäller beslutsfattning och genomförande. Det är ur denna situation som projektformen har vuxit fram. Många branscher tillämpar idag projektformen tack vare dess förmåga att vara snabb, kraftfull och flexibel. Specialistkunskaper och kompetenser paras ihop, synergieffekter uppkommer och förutsättningar för att kunna uppnå det specifika projektets resultat uppstår.

Utbrändhet blir ett allt större problem som slår hårt mot samhället. Det drabbar många, både i privata och offentliga verksamheter. Statistik från 2002 visar att drygt 120 000 svenskar är idag långtidssjukskrivna¹. Många människor som drabbats mår dåligt samtidigt som Sveriges ekonomi blir allt sämre. Det är fler som blir pensionärer och sjukskrivna medan allt färre arbetar. Större press läggs således på dem som fortfarande arbetar. Det är stressen som skapar utbrändhetsrelaterade problem. Stress anses nämligen vara en stark bidragande faktor till att människor blir utbrända.

Efter att ha läst flertalet artiklar relaterade till IT-branschen och utbrändhet tycker vi det kan vara intressant att fördjupa oss inom detta område.

I artikeln ”*Drabbar utbrändhet specifikt IT-branschen?*”², framgår att problemen med stress och utbrändhet har att göra med den bristande organisationen. Bilden av stress är något som företagskulturen inom många IT-bolag ser som något positivt. Motsättningar mellan hur företagsledning och de anställda ser på saker och ting verkar vara vanligt förekommande.

*”Företagen har velat skapa en viss kultur inom organisationen, till exempel av att ta eget ansvar, och då har många reagerat negativt eftersom verkligheten ofta sett annorlunda ut. Folk upplever att de inte är delaktiga i arbetet och att de inte har kontroll över sin egen situation.”*³

I artikeln ”*IT-arbetare: fara för utbrändhet*”⁴, nämner Gunnar Aronsson, professor vid arbetslivsinstitutet, hur de som arbetar inom branschen känner oro inför framtiden. Många trivs med ett högt tempo i sin arbetssituation. De är framtiden som oroar dem. Att fortsätta i samma tempo i 15 år verkar inte vara möjligt.⁵

¹ Iwarson, På bredband rakt in i väggen, Säve förlag, 2002

² Beertema, Drabbar utbrändhet specifikt IT-branschen?, Svenska dagbladet, 2002-11-09

³ Ibid

⁴ Fjällborg, IT-arbetare: fara för utbrändhet, Dagens IT, 1998-11-18

⁵ Ibid

Andra faktorer som kan påverka individen till att drabbas av utbrändhet i projektsammanhang kan vara snabba miljöombyten, ständigt nya medarbetare och krav på att alltid lyckas.

Utbrändhet, projektarbete och IT-branschen är alla aktuella områden att belysa. De ligger i tiden och fenomenet utbrändhet får allt mer utrymme i samhällsdebatten.

1.1 Problemformulering

Eftersom projektarbete utförs i allt större utsträckning, har vi valt att fokusera på de inblandades situation. Det eftersträvas ofta effektiva projekt, som kräver mycket av deltagarna.

Utifrån denna situation har vi valt att djupare undersöka följande frågor och problemställningar:

- Vilka faktorer påverkar projektmiljön?
- Hur förebyggs stressrelaterade faktorer?
- Kan man se en koppling mellan projektmiljön och utbrändhet?

1.2 Syfte

Vårt syfte med detta arbete är att undersöka eventuella stressfaktorer i en projektmiljö. Därefter vill vi se hur faktorerna kan förebyggas så att en eventuell koppling mellan projektarbete och utbrändhet går att motverka.

2. Metod

För att på ett bra sätt kunna genomföra vårt arbete krävs det ett metodval som passar in på de val vi gjort. Då vi använt oss av flera olika sorters informationskällor, blir detta val av ännu mer betydande vikt. Vi kommer att använda oss både av befintlig teori, sekundärdata, samt primärdata. Var detta sker, går att läsa under respektive rubrik där informationen använts.

Det finns två olika angreppssätt för analys och tolkning. Det ena sättet kallas induktion där man utgår från sin insamlade empiri för att ur denna skapa teorier. Det andra sättet kallas deduktion där man utgår från teori, vilken sedan testas på verkligheten (empirin).⁶

Vi utgår från båda dessa tillvägagångssätt då vår empiriska del (primärdata) är gjord utifrån intervjuer som senare analyserats. Vår teoridel (sekundärdata) är gjord utifrån redan befintligt material som kopplats med empirin.

Arbetets huvudsyfte handlar om att öka förståelsen i en möjlig koppling mellan projektarbete och utbrändhet. Vi vill se vilka stressfaktorer som kan finnas och hur dessa möjligtvis kan förebyggas. Huvudsyftet är därför inte att nå fram till något generaliserbart resultat, vilket heller inte är möjligt, då antalet av företagen och valet av dessa inte gör det möjligt. Istället kan resultatet tolkas som en indikation på hur verkligheten föreligger.

Resultatet kommer inte att bestå av några mätningar eller generella siffror som exempelvis beskriver ”hur många procent som drabbas av utbrändhet”. Istället kommer resultatet vara av förklarande karaktär där de subjektiva fenomenen förklaras i ord. Därför har vi utgått ifrån ett kvalitativt perspektiv i arbetet.

En kvalitativ metod kännetecknas av att inga siffror, tal eller matematiska uträkningar används. Resultatet av metoderna redovisas i verbala formuleringar. Ett exempel på kvalitativ metod är intervju. I det kvalitativa perspektivet betraktar man den omgivande verkligheten subjektivt, genom att se den som en individuell, social och kulturell konstruktion. Intresset riktas mot hur individen tolkar och formar sin verklighet.⁷

En kvantitativ metod kännetecknas i motsats till den kvalitativa av just mätningar, matematik och statistik. Olika former av tester och enkäter är bra exempel på kvantitativ metodik.⁸

⁶ Andersen, Den uppenbara verkligheten, Studentlitteratur, 2001

⁷ Backman, Rapporter och uppsatser, Studentlitteratur, 1998

⁸ Ibid

I detta arbete kommer vi under vår empiriinsamling använda oss av både intervjuer (kvalitativ metod) och mättningsbara enkäter (kvantitativ metod). Vår huvudsakliga kraft kommer dock läggas på intervjuerna.

Ur vårt tidsperspektiv är det även en klar fördel att arbeta med en kvalitativ metod då den tillåter ett litet, icke slumpmässigt urval av observationer. Nackdelen med detta är dock att resultatet, som tidigare beskrivits, inte går att generalisera. Trots att vår enkät härstammar från den kvantitativa metodiken går inte resultatet från denna heller att generalisera då vårt urval varken varit slumpmässigt eller tillräckligt stort.

2.1 Teori

Vi började vårt arbete med en kunskapsgenerering. Då ingen av medlemmarna i arbetsgruppen var insatt i begreppen projekt eller projektledning fokuserades litteraturen till dessa ämnen. Allt eftersom kunskapen växte kunde vi slutligen definiera dessa två begrepp, utifrån den litteratur vi använt, för att ge både oss själva och andra läsare en gemensam begreppsgrund att utgå ifrån. Samma förfarande använde vi gällande begreppet utbrändhet som i likhet med projekt saknar någon allmängiltig definition. Genom att presentera de tankar, meningar och teorier som finns i ämnet har vi även där lyckats lägga en gemensam grund att utgå ifrån. Utöver ren litteratur har vi också tagit hjälp av artiklar som vi funnit via databaser (Mediearkivet). Efter att ha samlat in olika teorier och modeller till de två huvudbegreppen projekt och utbrändhet började vi titta på olika kopplingar. De samband vi kunde finna mellan projekt och utbrändhet mynnade slutligen ut i ett avslutande teorikapitel, Koppling mellan projekt och utbrändhet.

2.2 Empiri

För att vi skulle få en inblick i företagen och kunna få ut den information som krävdes för att kunna behandla vårt problem och syfte, ansåg vi det nödvändigt att kontakta företagen för en intervju.

Vi ville prata med personer som har god inblick i projekt och företagets personalfrågor. Detta beroende på att vi önskade information rörande just dessa två ämnen. Därför föll det sig naturligt att vi valde att kontakta projektledare, personalansvariga eller annan personal med erfarenhet inom projekt och projektledning på företagen för personaliga intervjuer.

Projektledarna har vi valt att intervjua för deras förmåga att vara en ”spindel i nätet” i projektarbetet samt att vi som förutfattad mening såg projektledaren som en stor ansvarsbärare när det gäller projektdeltagarnas

arbetshälsa. Anledningen till att utöver projektledare även intervjua personalansvariga eller andra med projekterfarenhet låg i arbetsgruppens tro att detta kunde generera ytterligare ett perspektiv. På så sätt kunde vi öka förståelsen för en eventuell koppling mellan projekt och utbrändhet. Vidare äger personalansvariga ofta stor kunskap om företagets övergripande policys.

Valet att samla empiri genom personliga intervjuer gjordes då alla gruppmedlemmar, av tidigare erfarenheter, tyckte detta var ett bra och smidigt sätt att samla primärdata på. Intervjuformen ger även mycket information under kortare tid, vilket är positivt.

2.2.1 Företagsselektering

Då många arbetsuppgifter utförs genom projekt, i många olika branscher, kände vi oss tvungna att avgränsa vår undersökning.

Efter en segmentering bland de branscher vi fann intressanta, valde vi slutligen IT-branschen. Vårt val grundades i att projektarbete är en vanlig arbetsmetod i branschen. Genom artiklar vi hittat i Mediearkivet, såg vi även att fenomenet utbrändhet förekom inom IT-branschen.

När vi i detta arbete syftar på IT-branschen, menar vi främst de företag där flertalet anställda arbetar med mjukvara, hårdvara, systemteknik, systemintegrering eller systemmanagement, för att göra informationshantering enklare för sina kunder. Att dra någon självklar gräns för vad som är ett IT-företag eller ej är nästan omöjligt och för detta arbete även ointressant.

Vår definition av IT-branschen stämmer trots det bra överens med Nationalencyklopedins definition som följer:

”IT-branschen, informationsteknikbranschen, tillverkning av data- och kommunikationsprodukter, telekommunikationsindustri, datakonsult- och dataserviceverksamhet samt handel med data- och kommunikationsprodukter. Även etermedieindustrin räknas normalt till IT-branschen.”⁹

När vi gjorde vår selektion av IT-företag för intervju bestämde vi oss först för att kontakta företag inom Lunds närområde. Anledningen till detta var framförallt närheten till dem vilket skulle underlätta våra intervjuer. Efter ytterligare avgränsningar valde vi att enbart kontakta, vissa icke slumpmässigt utvalda, företag representerade på Ideon i Lund. Valet av

⁹ http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=IT-branschen&btn_search=S%F6k+direkt%21, 2004-01-08

Ideon ser vi utöver närheten också som en styrka då företagen är placerade på samma plats. Relevansen på eventuella indikationer ser vi då som högre. På Ideons hemsida kunde vi selektera de företag vi ansåg vara intressanta som intervjuobjekt¹⁰.

Kontakt med företagen togs via telefon där vi presenterade oss själva och vår situation, åtföljt av förfrågan till intervju. Vid detta tillfälle hade vi ingen uppfattning om hur många företag vi ville intervjua. Anledningen till detta var okunskapen om hur mycket information vi skulle få från varje intervju. Det vi var överens om var att satsa på kvalitet framför kvantitet. En lite djupare kontakt med företagen såg vi som en styrka. Vår uppfattning blev att många inte hade tid, vilket vi såg som intressant ur ett utbrändhetsperspektiv. Vidare stötte vi på företag där man sades sakna problemet utbrändhet och därför inte själva ansåg sig vara av intresse för vårt arbete.

Vår företagsselektering resulterade slutligen i fem olika företag. På dessa fick vi intervjua totalt sju personer. Det vill säga att vi inte pratade med både projektledare och personalansvarig på alla företagen.

Företagen var:

Apptus Technologies AB, där vi intervjuade Helena Holmqvist, projektledare och personalansvarig på företaget.

Convertum AB, där vi intervjuade både Anders Kjellberg, VD och personalansvarig samt projektledaren Robert Storlind.

C Technologies Intressenter AB, med utvecklingschef Peter Johansson som intervjuobjekt.

Ericsson Technology Licensing, där intervjun skedde med projektchef Ulf Sellergren.

Sogeti Sverige AB, där vi intervjuade Peter Ekberg, Team Manager och personalansvarig Gabriella Ekström.

2.2.2 Intervjuer

Insamlande av data genom intervju har både sina för- och nackdelar. Som fördel bör nämnas att frågorna som ställs sällan missuppfattas, vilket de ibland har en tendens att göra under exempelvis enkäter, eftersom intervjuaren har möjligheten att förtydliga frågorna. Dessutom gav det i vårt fall både oss själva och intervjuobjektet en chans att styra intervjun i en

¹⁰ www.ideon.se, 2003-11-15

riktning som vi eller de intervjuade ansåg intressant. Intervjun ger avslutningsvis en närhet till informanterna som är svår att efterlikna med någon annan metod. Till nackdelar med intervju hör den så kallade intervjuareffekten, som uppkommer då den intervjuade påverkas av situationen och ger de svar han eller hon tror att intervjuaren förväntar sig att få, eller vill ha¹¹. Effekten kan vara särskilt tydlig när det gäller känsliga ämnen som utbrändhet och sjukskrivningar.

För att få ett komplement till de frågor som ställdes under våra intervjuer på företagen (se bilaga 1 och 2) delade vi även ut en i förväg sammansatt enkät riktad till den generelle projektdeltagaren (se bilaga 3). Enkäten har fungerat som ett komplement till det våra informanter sagt. På grund av tidsbrist delades denna enkät bara ut till tre av de intervjuade företagen. Frågorna på enkäten kunde besvaras med siffrorna ett till sex, där ett betydde ”stämmer inte alls” och sex ”stämmer helt och hållet”. Även tre öppna frågor fanns med. Till två av företagen lämnade vi nio respektive sju enkäter och till det tredje tog personalansvarig på sig att själv kopiera upp lämpligt antal. Vi fick totalt in elva stycken enkäter från de tillfrågade företagen.

Intervjuerna genomfördes där informanterna är anställda, på tidpunkter valda av dessa. Undantaget var intervjun med Gabriella Ekström på Sogeti som genomfördes per telefon då hon är placerad på kontor i Stockholm. Intervjuerna har uppskattningsvis tagit knappt en timme att genomföra. Vårt frågeformulär har utvecklats under arbetets gång och för att kompensera detta har de nya frågorna i formuläret skickats via e-post till informanter som tidigare inte fått ta del av dessa, som de därefter besvarat.

I vår intervjusammanställning valde vi att inte redovisa alla svaren för sig, utan att i största möjliga mån sammanfoga de olika frågornas svar. Detta ger enligt oss en lättare läsning genom en bättre disposition. Svaren är nästan uteslutande redovisade företagsvis. Alla intervjuade företag svarade vidare inte på alla frågor, därav saknas kommentarer från vissa företag under vissa av avsnittets rubriker.

2.3 Analys

Avslutningsvis har vi valt att koppla samman vår teori med empirin för att analysera den information vi använt och fått. Genom att väga sekundärdata mot primärdata, var vår förhoppning att kunna spegla samband mellan dessa.

¹¹ Körner & Wahlgren, Praktisk statistik, Studentlitteratur, 2002

3. Teori

3.1 Projekt

Idag finns det en tendens att kalla allt arbete för projektorienterat¹². Detta är enligt oss lite missvisande och kräver därför en bättre definitionsgrund. Vad är egentligen ett projekt? Frågan är inte så lätt att svara på då en gemensam och allmängiltig definition saknas inom projektledningslitteraturen¹³.

3.1.1 Definition

Vid ett projekt utgår man vanligtvis från ett förslag eller en idé till förändring och förbättring. Det är viktigt att idén är klart formulerad och förstådd av projektdeltagarna. Projektet ska ha ett tydligt och klart definierat mål. Enligt projektlitteraturen är projekt den starkaste formen av målstyrning¹⁴.

Projektet har i de flesta fall en egen och tillfällig organisation som är skild från den fasta linjeorganisationen. Man ska dock inte glömma att projektorganisationen fortfarande är beroende av linjeorganisationen då alla resurser är inlånade från just denna. Projektets organisation upphör sedermera när uppdraget är slutfört och resultatet har levererats.¹⁵

Vidare har ett projekt alltid en tidsram med en tydlig start och ett tydligt slut. Även en tydligt definierad resursram med en egen budget ligger till grund för projektet.¹⁶

Vår definition av projekt som sammanfaller med flertalet projektförfattare blir följande:

”Med ett projekt menar vi en verksamhet som utförs

- *med ett bestämt avgränsat mål*
- *under en bestämd tidsperiod*
- *med en förutbestämd resursinsats*
- *under särskilda arbetsformer.”*¹⁷

Projektdefinitionen kan också konkretiseras med hjälp av den så kallade projekttriaden där tid, kostnad och funktionalitet utgör triangelns hörn.

¹² Löow, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999

¹³ Macheridis, Projektperspektiv, Studentlitteratur, 2001

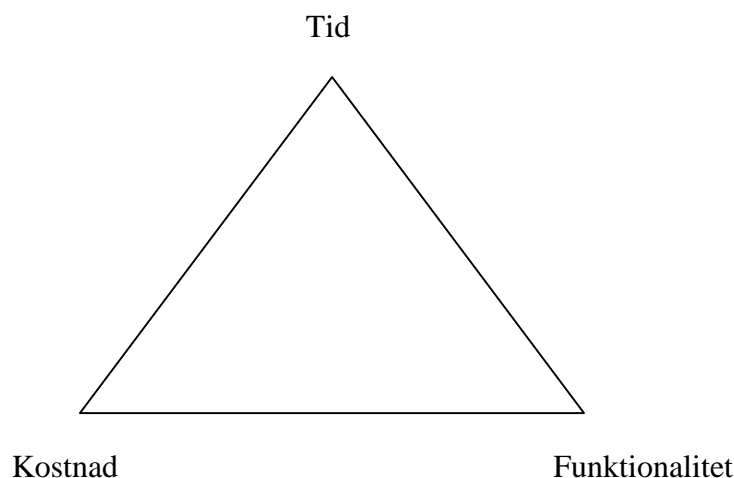
¹⁴ Löow, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999

¹⁵ Lindblom & Wisén, Effektivt projektarbete, Norstedts Juridik AB, 1998

¹⁶ Ibid

¹⁷ Ibid, s 16

Projektet blir ett uppdrag som skall vara klart inom en förutbestämd tid, med ett specificerat innehåll (funktion) och med en klart avgränsad budget.¹⁸



Figur 1. Projekttriaden¹⁹

3.1.2 Projektets faser

Hur många faser projektet genomgår är beroende på vilken litteratur man väljer för att analysera projektstrukturen. Vi har valt att framställa projektet efter fyra faser, nämligen idé och utforskning, planering, genomförande samt avslut och utvärdering. Huvuddragen från denna struktur är hämtad från boken "Arbeta med projekt"²⁰. I den övriga litteraturen som vi tagit del av har strukturen delats upp i fler än dessa fyra faser.

Idé och utforskningsfasen är den första fasen i ett projekt. Här formuleras en projektidé som prövas och analyseras utifrån olika perspektiv. Analyserna kan bestå av exempelvis problemanalys, intressentanalys och riskanalys. Innan analyserna genomförs har beslut om utforskning fastställts av en beställare, det vill säga den som ska finansiera projektet.

Den andra fasen i projektet är planeringsfasen. Denna fas bygger vidare på den första fasen och innefattar exempelvis utarbetning av tidsplan, budgetplan och metod för genomförandet. Resultatet av alla utarbetningar kallas för projektplanen och fungerar som en karta eller ett styrinstrument för projektet.

Litteraturen belyser vikten av dessa två första faser i ett projekt då det kan ses som grunden i projektstrukturen.

¹⁸ Berggren & Lindkvist, Projekt organisation för målorientering och lärande, Studentlitteratur, 2001

¹⁹ Ibid

²⁰ Carlson & Nilsson, Arbeta i projekt, kommunlitteratur AB, 2002

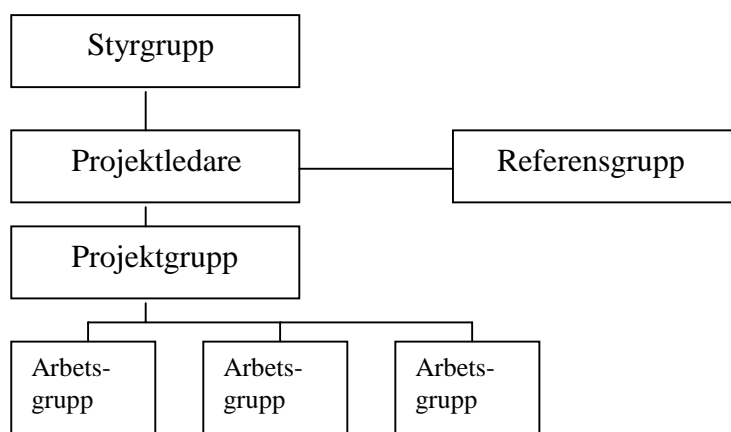
*”Bristerna i faserna före genomförandet kan leda till allvarliga problem: man når inte målet, resurserna räcker inte till, man håller inte tiden, man får konflikter med intressenter eller andra i organisationen. Det kan faktiskt leda till att en god projekttid slutar med fiasko.”*²¹

När projektplanen är färdig kan beslut om genomförande av projektet fattas av beställaren. Genomförandet blir då den tredje fasen i projektstrukturen. Tidsmässigt brukar detta vara den dominerande fasen av projektet²². En detaljplan utformas utifrån projektplanen och projektets övergripande mål bryts ofta ner till delmål som är lättare att arbeta efter. Detaljplanen innehåller de aktiviteter som ska genomföras, vem som genomför dem och vem som har ansvaret för dem. Under genomförandefasen är information ett nyckelbegrepp. Litteraturen poängterar vikten av kontinuerlig information till de intressenter som berörs av projektets arbete eller resultat. Fasen avslutas med ett överlämnande till beställaren.

Den sista fasen i projektstrukturen är avslut och utvärdering. Projektgruppen bryts upp och en utvärdering av projektets mål eller syfte görs genom bland annat bedömning av resultatet.

3.1.3 Projektorganisationens beståndsdelar

En projektorganisation är som tidigare nämnt en tillfällig organisation vars väsentliga syfte är att skapa förutsättningar för planering, styrning och uppföljning av ett uppdrag²³. Uppbyggnaden och sammansättningen av organisationen får anpassas till projektets natur. I figur 2 presenteras de funktioner som vanligtvis omfattar en projektorganisation. Vi kommer kortfattat att presentera de olika funktionernas roller och ansvar med hjälp av boken *”Effektivt projektarbete”*²⁴.



Figur 2. Vanlig projektorganisation²⁵

²¹ Carlson & Nilsson, Arbeta i projekt, kommunlitteratur AB, 2002, s 17

²² Lindblom & Wisén, Effektivt projektarbete, Norstedts Juridik AB, 1998

²³ Ibid

²⁴ Ibid

²⁵ Lööw, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999, s 25

Uppdragsgivaren kan vara svår att identifiera. Ett tips som ges i litteraturen är att identifiera funktionen utifrån en person och inte utifrån abstrakta termer som företaget eller en grupp. Vidare är uppdragsgivaren den som bland annat utser projektledaren och anger dess befogenheter. Uppdragsgivaren är också den som utser representanter i styrgruppen och anger projektets tids och resursramar samt ser till att dessa ställs till projektets förfogande.

Styrgruppens primära uppgift är att testa och godkänna de planer som läggs fram av projektgruppen. Dessutom ska den jobba för att projektet flyter på ett effektivt sätt efter beställarens intentioner. Vad litteraturen trycker på är vikten av en relativt liten styrgrupp vilket ska bädda för en snabbare och lättare beslutfattningsprocess.

Projektledaren ansvarar för att projektet drivs och genomförs enligt fastställda direktiv, mål och planer. Det är projektledarens roll att leda och samordna projektgruppen i dess arbete samt ständigt rapportera till styrgruppen.

Projektgruppen utför det egentliga arbetet inom projektet. Därför poängterar litteraturen att gruppen enbart ska bestå av personer som aktivt deltar i arbetet. Vilka personer som ingår i gruppen är helt beroende av arbetsuppgiften.

”Medlemmarna bör inte väljas efter tjänsteställning utan efter fackkunskaper, erfarenhet och samarbetsförmåga.”²⁶

Vad man ska tänka på är att gruppens sammansättning inte behöver vara statisk under projektets gång utan att sammansättningen även kan ändras då till exempel förutsättningarna ändrats.

Projektgruppen kan ibland ha en eller flera arbetsgrupper under sig. Dessa utför olika uppgifter till projektgruppen och rapporterar också till denna. Litteraturen pointerar att en eller flera projektdeltagare bör ingå i arbetsgruppen eller arbetsgrupperna.²⁷

Referensgruppen har en rådgivande funktion där olika intressenter och experter får möjlighet att påverka projektet. Referensgruppen kan vara kopplad till styrgruppen och/eller projektgruppen, men fortfarande bara som rådgivande funktion. Det är vanligt att referensgruppens viktigaste uppgift handlar om förankring av projektet. Då består oftast den största delen av deltagarna av fackliga representanter som verkar för att sprida information om projektet, dess arbete och resultat.

²⁶ Lindblom & Wisén, Effektivt projektarbete, Norstedts Juridik, 1998, s 98

²⁷ Lööw, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999

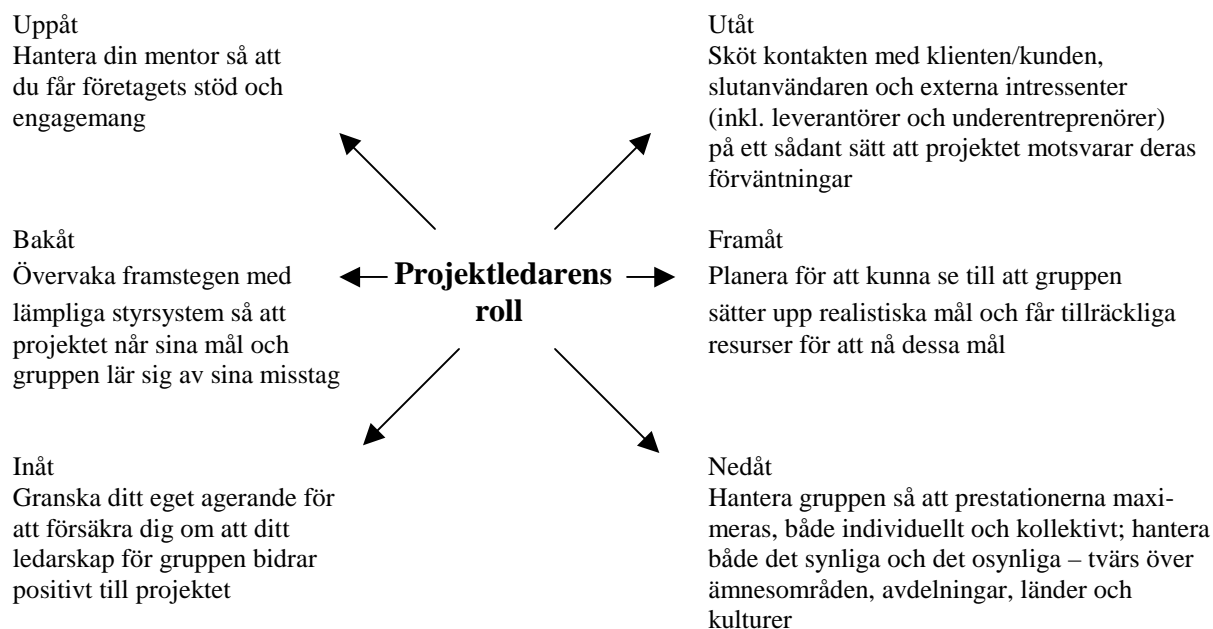
3.2 Projektledare

Projekt, med projektledaren i spetsen, är ofta företagets ansikte utåt. Därför har projektledaren stort ansvar för hur omvärlden uppfattar företaget. Det är en av alla de roller som en projektledare tar på sig vid ledning av ett projekt. Andra viktiga aspekter är att projektledaren ska verka för entusiasm i projektgruppen, samtidigt som projektet planeras, styrs och drivs framåt för att nå de fastlagda målet.²⁸

3.2.1 Projektledarens roll

En stor skillnad, jämfört med om projektledaren vanligtvis arbetar i en linjeorganisation, är att det krävs ett arbete som går över de vanliga gränserna. Gamla vanor måste ändras och de konfliktsituationer som visar sig måste lösas. Slutligen är ibland projektets område nytt på företaget, vilket gör att projektledaren måste arbeta för att en trovärdighet byggs upp och att rädslan för någonting nytt försvinner.²⁹

För att projektledaren på bästa sätt ska kunna utföra sina roller, finns det sex riktningssvisare som tar upp vilka hänsynstagande som måste tas och mot vilka faktorer som projektledaren måste arbeta i form av sina olika roller. Dessa kan sammanfattas som uppåt, utåt, framåt, bakåt, nedåt och inåt.³⁰



Figur 3. Projektledarens riktningssvisare³¹

²⁸ Vinje, Projektledning af systemutveckling, Ingeniören, 2000

²⁹ Briner, Geddes & Hastings, Projektledaren, Svenska förlaget, 2001

³⁰ Ibid

³¹ Ibid, s 33

För att projektledaren ska kunna utföra de uppgifter som finns bakom varje riktningvisare, krävs det att han/hon agerar som en samordnare. Det krävs att de olika delarna bevakas och hålls samman, samtidigt som det hela tiden måste kontrolleras så att allting fungerar på ett bra sätt. De sex riktningvisarna kan delas in i tre olika dimensioner som projektledarens roll har. Det är hanteringen av intressenterna, hanteringen av projektets livscykel och hanteringen av prestationerna.³²

Under den första dimensionen, hanteringen av intressenter, passar riktningvisarna uppåt och utåt. Här krävs det att projektledaren har en bra kontakt med sin chef (initiativtagaren till projektet och tillika mentorn) så att ett bra stöd uppnås. Samtidigt krävs en bra relation till kunden och slutanvändaren för att kunna infria de förväntningar som de har.³³

Den andra dimensionen, hanteringen av projektets livscykel, behandlar framåt och bakåt. Dessa berör arbetet med den så viktiga planeringen, med målsättningen och de resurser som ges. Det är också viktigt att projektledaren använder sig av någon form av styrsystem, för att kontrollera så att målen uppnås och att man kan lära av sina misstag.³⁴

De sista två riktningvisarna som behandlar nedåt och inåt, hanteringen av prestationerna, berör hur projektledaren ska agera. Det är här viktigt att projektledaren granskar sitt eget agerande och sina prestationer samt lägger fokus på resultaten. Projektledaren ska även skapa en stimulerande miljö för projektgruppen, vilket kan vara en bidragande orsak till att prestationerna maximeras.³⁵

3.2.2 Projektledarens uppgifter

Projektledaren har många arbetsuppgifter, där bland annat ledning, styrning och fördelning av arbetet ses som centrala. Andra vanligt förekommande uppgifter är att sammankalla projektgrupp, referensgrupp och styrgrupp³⁶. Projektledaren får då tidigt veta de mål, strategier och den image som företagets ledning vill att projektet ska jobba efter³⁷.

Därefter ska en projektplan tas fram tillsammans med projektgruppen, där bland annat tidsplanen fastställs samt vidare att alla deltagare är medvetna om det framtida målet. Projektledaren ska också samtidigt ha kontakt med de utomstående intressenterna, förhandla, övertyga och stimulera dessa så

³² Briner et al, Projektledaren, Svenska förlaget, 2001

³³ Ibid

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

³⁶ Lööw, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999

³⁷ Vinje, Projektledning af systemudvikling, Ingeniören, 2000

att projektet förlöper på bästa sätt. Givetvis krävs det här också ett tätt samarbete med den beställande kunden.³⁸

Inom projektgruppen krävs det att projektledaren hanterat de konflikter som uppstår, följer upp och stämmer av under projektets gång, samtidigt som det kontrolleras att genomförandet sker efter de resurser som givits. Det är viktigt att projektledaren lägger en stor vikt vid personalledning i arbetet med projektgruppen.³⁹

Olämplig personalhantering står för en stor del av de misslyckande som sker i samband med ett projekt. Personalen har en ökad betydelse och det krävs därför att denna fråga hanteras. Det krävs givetvis att tekniska kunskaper finns, men det är att kunna hantera människor skickligt för framgångsrik projektledning. Om dessa tankegångar hanteras, och hanteras rätt, är det en stor faktor till att projektledaren kan leda projektet effektivare.⁴⁰

Givetvis skiljer sig utformningen och målen för alla de projekt som genomförs runt om på företagen. Därför är det också omöjligt att säga hur en projektledare ska vara under ett specifikt projekt, istället är det projektledarens uppgift att kunna anpassa sig själv och projektgruppen efter de resurser som ges och därigenom kunna presentera ett lyckat resultat. Det är projektledaren som står med det slutliga ansvaret för projektet och det är därför viktigt att alla rollerna har uppfyllts så att alla de inblandade känner sig nöjda. Därmed blir uppgiften för projektledaren att skapa en vi anda, som då kan göra projektet mycket framgångsrikt med en grupp som trivs och arbetar bra tillsammans⁴¹.

3.2.3 Viktiga egenskaper

För att en projektledare ska kunna uppfylla alla uppgifter och kunna ta sig an dessa roller krävs det att egenskaperna som kännetecknar en bra projektledare uppfylls. Det är mänskliga karakteristiska som att kunna kommunicera med olika människor, kunder, chefer och personer i projektgruppen. Även timing är viktigt samtidigt som man måste tro på sig själv och på vad man gör. Handlar det om olika åsikter är det också viktigt att kunna kompromissa. Det krävs också medvetenhet om projektets mål och den tid under vilket det ska lösas, samtidigt som projektledaren måste acceptera att människor begår misstag.⁴²

Det är många sidor som en projektledare måste behärska och dessa egenskaper tillsammans med ledarkunskaperna är viktiga grunder för att

³⁸ Lööw, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999

³⁹ Vinje, Projektledelse af systemudvikling, Ingeniören, 2000

⁴⁰ Briner et al, Projektledaren, Svenska förlaget, 2001

⁴¹ Lööw, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999

⁴² Vinje, Projektledelse af systemudvikling, Ingeniören, 2000

projektledaren ska kunna utföra sina roller på bästa möjliga sätt. Det har också stor betydelse vad det är för projekt som ska utföras och en specifik situation ställer krav på specifika egenskaper.⁴³

Enligt en undersökning gjord av författarna till boken ”Projektledaren”⁴⁴, där de gick ut och frågade projektledare, mentorer och projektdeltagare om vilka egenskaper som gjorde en projektledare trovärdig och skicklig, fick de följande svar:

Projektledaren är tydlig mot projektgruppen, kan förklara så att alla förstår. Därefter att han/hon bibehåller sitt lugn i alla situationer, varken drabbas av panik eller är passiv. Detta för att på bästa sätt kunna hitta de metoder som gör att gruppen arbetar framåt. En annan viktig egenskap är att de problem som uppstår utreds direkt och att orsakerna kommer fram, det vill säga att projektledaren tar tag i problemen. Ytterligare en faktor är den så viktiga kommunikationen, det krävs att alla blir informerade och hålls orienterade om olika nyheter som uppkommer. Slutligen är överblick och kontroll egenskaper som gör att projektledaren kan se projektets helhet och därför kan leda det i rätt riktning mot målet.⁴⁵

3.2.4 Faktorer som leder till framgång

Det är viktigt att det finns arbetsglädje i projektgruppen vilket ledaren har möjlighet att påverka. Detta genom att projektledaren visar uppskattning, ger och kan ta emot feedback och kritik, lyssnar och informerar, låter projektgruppen påverka och att uppnådda mål firas⁴⁶.

Andra viktiga faktorer som vi nämner tidigare är att projektledaren måste kunna hantera konflikter, hålla igång projektet genom att hantera alla intressen kring projektet och att agera samordnare⁴⁷.

Samtidigt som framgångsfaktorerna kan bidra till ett lyckat resultat, finns det alltid risker i samband med projekt. Därför är en riskanalys en central punkt under planeringen av projektet. Vet man hur man ska agera vid olika problem och hur de från början ska undvikas, ligger man redan långt framme⁴⁸.

Tillsammans utgör dessa faktorer en grund för vad en skicklig projektledare måste besitta. Utförs dessa på rätt sätt kan de vara en bidragande orsak till ett framgångsrikt projekt.

⁴³ Vinje, Projektledning af systemudvikling, Ingeniören, 2000

⁴⁴ Briner, Geddes & Hastings, Projektledaren, Svenska förlaget, 2001

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Lööw, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999

⁴⁷ Briner, Geddes & Hastings, Projektledaren, Svenska förlaget, 2001

⁴⁸ Ibid

3.3 Utbrändhet

Utbrändhet är idag ett allt större problem som drabbar allt fler personer inom de flesta branscher. Någon bra definition på vad utbrändhet är, tycks vara svår att finna. I många av de böcker vi läst är författarna ivriga att göra egna definitioner. En källa som vi anser förklara fenomenet på ett bra sätt är Nationalencyklopedin, som definierar utbrändhet enligt följande:

*”Utbrändhetssyndromet anses bestå av tre symtomgrupper: känslomässig utmattning, okänslighet inför andra människor och låg prestationsförmåga. Känslomässig utmattning, som innebär att man upplever sig tom inombords eller att man inte orkar ge mer i sitt arbete, uppfattas ofta som kärnan i syndromet.”*⁴⁹

Själv tolkar vi utbrändhet som det låter, det vill säga att man har bränt ut sig. Detta har skett genom att ens vardag ändrats från det att man haft kontroll över sin situation, till att man plötsligt tappat denna kontroll och känner att man inte klarar arbeta som vanligt.

En vanlig orsak till att någon blir utbränd är att personen känner stor stress⁵⁰. Stressen kan orsakas av många olika faktorer. Den behöver inte bara vara relaterad till arbetsplatsen utan hela ens livssituation påverkar. Det talas om negativ respektive positiv stress. Stress kan i viss utsträckning vara god⁵¹. Det kan få en att prestera bättre i vissa situationer. Trots detta är det vanligt att man förknippar stress med något negativt. Det är när stressen blir för stor som en individ kan drabbas av utbrändhet.

Stress kan uppstå på grund av många olika anledningar. En del människor blir stressade för att de känner dålig stimulans i sitt arbete, andra därför att de känner att tiden inte räcker till. För mycket ansvar kan leda till stress och utbrändhet liksom för lite ansvar inte heller är bra. Orsakerna och anledningarna är många.⁵²

Vi människor är så olika att något som anses vara stresskapande för en person, tycker en annan är bra. Det existerar med andra ord individuella skillnader vad gäller känslighet för påfrestningar⁵³.

Arnold, Cooper och Robertson har i sin bok *”Work Psychology”*⁵⁴ definierat olika stressfaktorer som vi finner intressanta för att senare kunna analysera projektmiljön. Dessa är *factors intrinsic to the job* (inre arbetsrelaterade faktorer), *role in the organisation* (roll i organisationen), *relationships at*

⁴⁹ Nationalencyklopedin, Förlag Bra Böcker AB, 1996, nittonde bandet, s 142

⁵⁰ Arnold, Cooper & Robertson, *Work Psychology*, Prentice Hall, 1998

⁵¹ Währborg, *Stress och den nya ohälsan*, Natur och kultur, 2002

⁵² Arnold et al, *Work Psychology*, Prentice Hall, 1998

⁵³ Perski, *Ur balans*, Bonnier Fakta, 2002

⁵⁴ Arnold et al, *Work Psychology*, Prentice Hall, 1998

work (relationer på arbetsplatsen), *career development* (yrkesutveckling) och *organisational structure and climate* (organisationens struktur och arbetsklimat).

3.3.1 Inre arbetsrelaterade faktorer

Här betonas hur viktig arbetsmiljön är. Arbetsplatser med dålig fysisk arbetsmiljö kan vara stresskapande. En miljö som antingen är för ljus eller för mörk kan vara stresskapande. En annan vanlig stresskälla är skiftarbete. Utöver att de anställdas sociala liv påverkas av de påfrestande arbetstiderna, lider många skiftarbetare av sömnsvårigheter, förändrad kroppstemperatur och blodsockernivå. Långa arbetsveckor är också en vanlig orsak till stress och utbrändhet. En jämn arbetsbelastning är vidare att rekommendera. Slutligen menar Arnold et al att införandet av ny teknik där anställda tvingas lära om gamla rutiner kan av många uppfattas som stressande.

3.3.2 Roll i organisationen

Det är viktigt att kommunikationen är bra inom företaget. Tvetydighet är annars en faktor som leder till stress. När direktiven är oklara om vem som skall göra vad finns det risk att konflikter uppstår.

För mycket ansvar, främst i samband med att ha ansvar för andra människor kan vara stresskapande, menar Arnold et al.

3.3.3 Relationer på arbetsplatsen

Relationer med kollegor kan vara besvärligt. Det kan handla om intern konkurrens vilket kan leda till dåliga relationer på arbetsplatsen. Med tanke på att arbetsplatsen utgör en stor del av en persons liv är det viktigt att de anställda känner att relationen kollegor emellan är god för att man skall må bra. En vanlig orsak till stress är då relationen mellan över- och underordnade inte fungerar bra. En anledning kan vara att kritik ges på ett dåligt sätt samt vid fel tillfälle. En chef som visar dålig förståelse är inte bra.

3.3.4 Yrkesutveckling

Här är det främst de äldre medarbetarna som känner stress. Det kan röra sig om att de känner konkurrens från nya mer kvalificerade medarbetare. De känner inte sin arbetssituation som säker längre. De äldre kan också känna stor press inför sin pensionering. De lämnar trots allt en viktig del av livet bakom sig när de går i pension. Vad skall de göra istället? Känslan kan skrämna vissa.

3.3.5 Organisationens struktur och arbetsklimat

Det är viktigt att vara med och känna sig delaktig i en organisation. Att känna gemenskap är viktigt för att trivas på en arbetsplats. Avsaknad av gemenskap och delaktighet är stresskapande.

3.3.6 Andra stressfaktorer

Währborg⁵⁵ nämner mobiltelefoner, tv och datorer som något som kan vara stresskapande. Man blir aldrig riktigt ledig. Gränserna mellan fritid och arbete blir allt mer flytande, det har den nya tekniken sett till.

”Alla dessa moderna företeelser i informationssamhället utpekade ofta som stressande, fast syftet med dem skulle vara det motsatta”.⁵⁶

Kända forskare inom området utbrändhet är Maslach och Leiter. De har tillsammans definierat sex huvudorsaker till utbrändhet:

- För stor arbetsmängd
- Brist på kontroll
- Otillräcklig erkänsla och ersättning
- Gemenskapens sammanbrott
- Avsaknad av rättvisa
- Motstridiga värderingar⁵⁷

För stor arbetsmängd är en av de vanligaste orsakerna till utbrändhet. Brist på kontroll och otillräcklighet är aspekter som även Arnold et al tar upp. Om några av dessa faktorer samverkar under en längre tid är risken för utbrändhet stor.

Det är inte bara förväntningarna och pressen som leder till att allt fler blir utbrända. Faktorer som dålig stimulans och motivation i arbetet är viktiga orsaker som kan skapa stress och leda till utbrändhet. Den privata situationen tycks även ha stor betydelse. Ett stort ansvar att förebygga stress ligger på arbetsgivaren, men även på individen själv.

Leiter hävdar att många av de stressrelaterade sjukskrivningarna i Sverige inte beror på att vi är sjukare än i andra västländer. Anledningen enligt Leiter är helt enkelt att systemet i Sverige tillåter personer att gå hemma och lyfta bidrag. Det är systemet det är fel på, inte arbetsplatserna eller svenskarna själva. Dessutom är det allmänt accepterat att stanna hemma. I Japan och USA är det inte lika lätt att stanna hemma.⁵⁸

⁵⁵ Währborg, Stress och den nya ohälsan, Natur och kultur, 2002

⁵⁶ Ibid, s 48

⁵⁷ Leiter & Maslach, Sanningen om utbrändhet, Natur och kultur, 1999

⁵⁸ Dahlquist, Svenskar sjukskrivs, japaner jobbar ihjäl sig, Ny teknik, 2003-05-14

3.3.7 Typ A beteende

Vissa personer löper större risk än andra att drabbas av utbrändhet. Studier visar på att personer som stämmer in på typ A beteende löper större risk att drabbas av utbrändhet och stressrelaterade sjukdomar⁵⁹.

Personer som har flertalet av dessa karaktäristiska drag hör till gruppen typ A beteende:

- Tävlingsanda och ambition
- Ilska och fientlighet
- En kronisk känsla av tidsbrist eller otålighet
- Gör flera saker samtidigt
- Håller flera projekt eller aktiviteter i gång samtidigt
- Skyndar på och avbryter när andra talar
- Arbetsnarkomani
- Spänd ansiktsmuskulatur och kroppshållning
- Trummar med fingrarna eller vickar med fötterna
- Talar snabbt⁶⁰

Det går inte att svart på vitt säga vem som är typ A människa eller ej. Det rör sig om vissa egenskaper som mer eller mindre stämmer in på en person. Sedan räcker det inte med att bara ha någon av egenskaperna för att bli utbränd. Utbrändhet är oftast ett resultat av flera olika faktorer som samspelar med varandra. Det är även viktigt att poängtera att det inte behöver vara negativt att besitta dessa egenskaper som typ A beteende beskriver. Flera av egenskaperna kan vara positiva. Det gäller dock att vara lyhörd för varningssignaler och symtom som pekar på stress, vilket på sikt kan leda till utbrändhet.

3.3.8 Symtom

Hur ser man om en person drabbas av utbrändhet?

Finns det några tidiga varningssignaler som man bör hålla utkik efter?

Kunniga inom området radar upp många olika symptom. Aleksander Perski, docent vid karolinska institutet delar upp symtomen i tre olika grupper:

”Kognitiva symtom

- *Minnesstörningar*
- *Svåra koncentrationsproblem*
- *Oförmåga att tänka klart*
- *Låg stresstolerans*
- *Överkänslighet för ljud, ljus och lukter*

⁵⁹ Währborg, Stress och den nya ohälsan, Natur och kultur, 2002

⁶⁰ Ibid, s 55

- ”Tunnelseende”

Somatiska symtom

- *Trötthet / utmattning*
- *Sömnsvårigheter*
- *Ökad infektionskänslighet*
- *Ökad smärtekänslighet*
- *Muskelproblem*
- *Mag-tarm problem*

Psyke

- *Känslolabilitet*
- *Nedstämdhet*⁶¹

Enligt författaren Barbro Bronsberg är de första tecken på stress att man har svårt att sitta stilla och känner sig rastlös. Man svettas lättare, håret verkar dött och huden tenderar att bli lite gråaktig. Sedan trappas symtomen upp och kan leda till magproblem, ytlig och hastig andning, sömnproblem, huvudvärk.⁶²

Det gemensamma med dem som arbetar inom området stress och utbrändhet är att de flesta nämner sömnsvårigheter som ett symtom. En annan vanlig varningssignal är koncentrationsproblem. Upplevs symtomen som ständiga problem i ens tillvaro bör man tänka till och vidta åtgärder för att förebygga att man blir utbränd. Det går att förhindra utbrändhet om signalerna upptäcks i tid.

3.3.9 Förebyggande åtgärder ur arbetsgivarens perspektiv

När man på ett preventivt sätt vill motarbeta utbrändhet ute i organisationer och i projektsammanhang måste man ha i åtanke att alla människor är olika och reagerar olika under samma förhållanden⁶³. Det är viktigt att lyssna på, och få en uppfattning om medarbetarnas unika behov. När en människas unika behov inte stämmer överens med den arbetssituation hon befinner sig i, kan detta leda till en stressreaktion. Det är därför viktigt att som arbetsgivare se till att medarbetarnas behov i så stor utsträckning som möjligt tillfredsställs. I de fall det inte är möjligt att tillfredsställa deras primära behov finns en risk för stress och utbrändhet.

På arbetsplatsen finns det många generellt viktiga faktorer för en sund miljö. Varma-Sampo (som är Finlands största arbetspensionsförsäkrare inom den privata sektorn) har på sin hemsida⁶⁴ listat en rad punkter som visar på hur

⁶¹ <http://hem.passagen.se/kvnlkursutbr.html>, 2003-11-24

⁶² <http://www.bronsberg.se>, 2003-11-24

⁶³ Perski, Ur balans, Bonnier Fakta, 2002

⁶⁴ <http://www.varma-sampo.fi>, 2004-01-10

en bra arbetsplats ska vara. Dessa punkter kan också ses som förebyggande åtgärder mot fenomenen stress och utbrändhet och är följande:

- *”meningsfullt arbete*
- *du vet vilken roll ditt arbete spelar*
- *arbetet går att utveckla*
- *tydliga beskrivningar av arbetsuppgifterna*
- *lagom mycket arbete*
- *alla blir informerade*
- *medarbetarna får påverka sitt arbete*
- *samverkan*
- *de anställda får respons*
- *respekt*
- *möjligheter att själv bestämma*
- *olika former av stöd när de behövs”*⁶⁵

Några av punkterna är oerhört individuella och här är det, som tidigare förklarats, viktigt att från ledningens sida ta reda på medarbetarnas, exempelvis projektdeltagarnas unika behov. ”Lagom mycket arbete” är en sådan punkt som är helt individuell. Under en projektsituation måste projektledaren vara medveten om att olika projektdeltagare klarar olika mycket arbetsbelastning. Ett vanligt förfarande på företagen idag kan vara att ständigt belasta en ambitiös och effektiv medarbetare med nya uppgifter, när det kanske är just den typen av medarbetare som ligger i riskzonen för utbrändhet.

Att ha en rimlig kravnivå på arbetsplatsen är viktig. En för hög respektive för låg kravnivå har tendens att resultera i stresskänslor hos medarbetarna. Ett socialt klimat där de anställda vågar säga till när de inte hinner med arbetsuppgifterna eller behöver tid för återhämtning är också sunt. Vidare kan arbetsgivaren se till att all övertid bevakas och att maxgränser sätts upp som en företagspolicy. Enligt arbetstidslagen får vi arbeta högst 200 timmar övertid per år⁶⁶.

Utvecklingssamtal är ytterligare en förebyggande åtgärd som kan vara betydelsefull för arbetsgivare, chefer samt medarbetare. De skiljer sig från andra samtal på så sätt att deltagarna är förberedda. Samtidigt gäller samtalen all personal och blir därför ett ledningsinstrument. Syftet med samtalen bör klarläggas innan de påbörjas.⁶⁷

Ett utvecklingssamtal blir inte lyckat om det stannar vid gemensamt ansvar för genomförandet, utan det måste även finnas en ömsesidig vilja hos

⁶⁵ http://www.varma-sampo.fi/swe/varma-sampo/pdf/stress_och_utbrändhet.pdf, 2004-01-09

⁶⁶ Sveriges Lagar, Thomson Fakta AB, 2003, Arbetstidslag, 8 § s 1334

⁶⁷ Jönsson, Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument, Fritze, 2001

medarbetare och chef. Medarbetare bör inte känna något hinder att ta initiativet, tvärtom kan det leda till en positiv utveckling.⁶⁸

Chef och medarbetare lär känna varandra bättre genom utvecklingssamtal samtidigt som den enskilda medarbetaren kan påverka sin egen och verksamhetens utveckling. Företagets övergripande mål kan brytas ner till personliga mål och på så sätt bli mer angelägna hos de anställda. Som med alla projekt krävs även här en kreativ feedback.

Genom att informera om utbrändhet på arbetsplatserna kan fenomenet förebyggas. Att ge information om utbrändhet är ett ansvar som vi anser ligger hos arbetsgivaren. En föreläsning om fenomenet ger alla en kunskapsgrund som är viktig ur ett förebyggande syfte. När medarbetarna har kunskapen kan de lättare undvika de värsta fällorna samt känna av och uppmärksamma eventuella symtom.

3.3.10 Förebyggande åtgärder ur individens perspektiv

Trots att ett stort ansvar ligger på arbetsgivaren har även den anställde ett ansvar. Om det är arbetsgivarens ansvar att informera om fenomenet utbrändhet, vad det är för något, varför det förekommer och hur det kan förebyggas, så är det individens ansvar att bruka denna kunskap. När man som person inte riktigt känner igen sig själv är det kanske dags att stanna upp och fundera på vad som åstadkommit detta⁶⁹. Det är den anställde som måste känna efter och lyssna på den egna kroppens varningssignaler. Det är ju i första hand individen själv som kan känna efter hur han eller hon mår. Vidare är det för individen viktigt att etablera en balans mellan sitt arbete, familjen och sin fritid. Det gäller att kunna släppa arbetet och gå hem när arbetsdagen är slut. Det är även viktigt att kunna unna sig själv något, inte för att tillfredsställa någon annan utan bara för sig själv⁷⁰. Slutligen är regelbundna måltider, motion, vila och fritid bra exempel på aktiviteter som individen kan ha i åtanke för att själv förebygga utbrändhet⁷¹.

Generellt sett är även sömnen en viktig faktor vid återhämtning och återuppbyggnad som i sig är viktigt ur ett förebyggande perspektiv av utbrändhet. Utöver den ordinarie nattsömnen är även vila under dagen att rekommendera. Töres Theorell, professor vid avdelningen för stressforskning vid Karolinska institutet, menar att sömnen, särskilt den djupaste sömnen, är en viktig faktor för uppbyggandet av krafter.⁷²

⁶⁸ Nyström, Klarspråk med chefen, Liber ekonomi, 1999

⁶⁹ Ekstam, Löfqvist, Olsson-Nordgren, Stenqvist och Stureson, Utbränning och mental utmattnings – en motbok, Liber AB, 2001

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Perski, Ur balans, Bonnier Fakta, 2002

⁷² Theorell, Jäktad, pressad – utbränd, Forskningsrådsnämnden, 2002

3.4 Koppling mellan projekt och utbrändhet

I detta avsnitt vill vi koppla samman projektteorin med utbrändhetsteorin. Vårt primära hjälpmedel i denna koppling är att utgå från Arnolds et al fem stresskällor⁷³.

3.4.1 Inre arbetsrelaterade faktorer

Som vi tidigare tagit upp är arbetsmiljön en viktig faktor ur ett stress och utbrändhetsperspektiv. Arnold et al nämnde bland annat vikten av en jämn arbetsbelastning. Detta kan ur projektsynpunkt vara svårt att planera eftersom det i många fall handlar om externa beställningar. Möjligheten att styra detta beställningsinflöde kan vara mycket svårt. Därför blir det med automatik perioder med väldigt hög arbetsbelastning som varvas med lugnare perioder.

En projektorganisation är en tillfällig organisation där människor med olika kompetenser samlats för en gemensam kraftansträngning. Den tillfälliga organisationen kan när som helst under projektet ändra karaktär och sammansättning. Ändras projektets och dess organisations förutsättningar måste kanske kompetenserna inom den samma också ändras. Arnolds et al menar att ständiga förändringar av arbetsmiljön skapa stress och på sikt leda till utbrändhet.

Det är inte bara de ständigt nya arbetskonstellationerna som kan leda till att de som arbetar i projekt blir utbrända. Att arbeta i projekt verkar vara förenat med mycket övertidsarbete. Detta är något som kan kopplas samman med risk för utbrändhet. Det är ganska logiskt att tro att desto mer övertid man arbetar desto större är risken för utbrändhet.

Maslach och Leiter tar upp ett intressant resonemang om hur mycket projektdeltagarna i en viss projektgrupp verkligen klarar av att arbeta⁷⁴. De beskriver hur ett stort amerikanskt datorföretag arbetade med ett stort projekt. Det visade sig att under en femårsperiod arbetade ett antal personer i projektform i upp till 80 timmar per vecka. Det var tydligen ingen konst att komma upp i de timmarna. Hur som helst blev ingen av dem som arbetade i projektet utbrända. Detta kan tyckas mycket märkligt med tanke på att stor arbetsmängd ses som en av de vanligaste orsakerna till utbrändhet.

Maslach och Leiter har som vi tidigare nämner myntat sex kritiska punkter⁷⁵. Det är när flera av dessa samverkar då risken för utbrändhet uppstår. I fallet där de arbetade runt 80 timmar i veckan under en längre

⁷³ Arnold et al, Work Psychology, Prentice Hall, 1998

⁷⁴ Leiter & Maslach, Sanningen om utbrändhet, Natur och kultur, 1999

⁷⁵ Ibid

period, var helt enkelt inte de andra punkterna närvarande. Att ha fullt upp med ett projekt under en längre period fungerar tydligen, i alla fall för somliga. Förutsättningarna är att de anställda har kontroll i sitt arbete inom projektet. De som arbetade bra lovades stora summor pengar, så stora att de inte skulle behöva arbeta mer (en del blev miljonärer).

”Vi kommer att äga dig helt och hållet under de följande fem åren, men om du sköter dig bra blir du sedan rik och fri att göra vad du vill”⁷⁶.

Det fanns en stark känsla av gemenskap och kamratskap. Reglerna var klara, rättvisa och alla i gruppen var övertygade att de skulle lyckas.

Dessa faktorer blev viktiga stöttepelare för att projektdeltagarna skulle lyckas. Sedan kan man ifrågasätta denna typ av projekt. Hur nyttigt är det att arbeta 80 timmar i veckan, flera år i följd? Det kan få negativa effekter längre fram. Framtida hälsoproblem kan också tänkas uppstå till följd av denna intensiva arbetsprestation.

En mycket gripande och ovanlig berättelse finner vi då vi läst Perskis bok, *”Ur balans”⁷⁷*. Den beskriver hur Barbro, 35 år hittas död i sin lägenhet efter att ha arbetat hårt och känt stor stress på sitt arbete. Hon arbetade som projektledare med datafrågor på ett stort läkemedelsföretag. Redan 1996 sjukskrevs hon efter att hon känt sig stressad på sitt arbete. På arbetsplatsen hade de infört webbtjänster vilket upplevdes som något svårt och nytt, vilket för övrigt kan kopplas till Arnolds et al teori. En av dessa var just införandet av ny teknik, hur det kan vara stresskapande. Efter en tid av sjukskrivning var hon tillbaka på sin arbetsplats. Två år senare blev hon tillfrågad att tillträda som projektledare vid införandet av en ny pc-plattform. Eftersom hon hade varit utbränd tidigare, ansåg hon sig kunna se varningssignalerna i god tid. På så sätt visste hon när det var dags att stoppa.

Mellan november 1998 och februari 1999 arbetade hon väldigt mycket. Enligt Barbro var det de värsta projekt hon någonsin hade varit med om. Det blev ofta arbete långt in på nätterna. Många helger avsatte hon också till projektet. Efter att själva projektet var avslutat tog hon ledigt och kände sig alldeles slut. Hon åkte bort en vecka på semester tillsammans med sin mamma. Det gick ytterligare tre veckor sedan dog hon, hon dog alltså av stress!

Nu är det ytterst ovanligt att folk dör av stress men inte ovanligt att de som arbetar i projekt känner sig utmattade och mår dåligt.

En annan person som beskrivs i litteraturen är en IT-chef på ett stort företag. Hans arbetssituation består av mycket övertid med extremt långa dagar. Om

⁷⁶ Leiter & Maslach, Sanningen om utbrändhet, Natur och kultur, 1999, s 194

⁷⁷ Perski, Ur balans, Bonnier fakta, 2002

han någon gång kom hem i tid undrade familjen varför han var hemma så tidigt. Stressen gick ut över privatlivet.

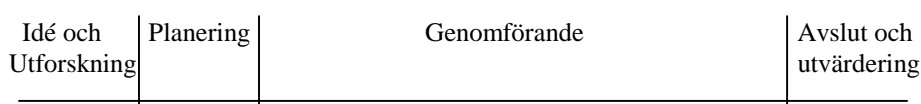
”När familjen hade gäster, ville jag bara att de skulle gå.”⁷⁸

Han deltog en gång i ett seminarium om utbrändhet. Där kände han igen sig på i stort sett alla de kritiska punkterna. Efter att ha sökt upp företagsläkaren blev han sjukskriven. Han fick då delta i ett program med sju andra personer som mådde lika dåligt. Den typen av rehabilitering var uppskattad och verkade ge bra resultat. Han ville dock inte återgå till sina gamla arbetsuppgifter som chef, utan blev lovad andra arbetsuppgifter.

3.4.2 Roll i organisationen

Klara direktiv är något som är viktigt inom ett projekt. Arnold et al nämner vikten av att kommunikationen de anställda emellan skall vara god. Faktorer som tvetydighet och osäkerhet kan leda till att ett projekt misslyckas.

Under ett projekts idé och utforskningsfas lägger man grunden för hela projektets förutsättningar. Det är viktigt att arbeta ordentligt med denna första fas då historiken pekar på att många projekt har haft för korta idéstadier⁷⁹. Detta leder till att många projekt startas med stor osäkerhet vilket kan medföra problem. Man når inte målet, spräcker ramarna både vad det gäller tid och budget, konflikter inom organisationen kan uppstå och folk mår dåligt. Även oklara direktiv som medger helt olika tolkningar av vad som är uppgiften kan bli resultatet av denna osäkerhet. Med andra ord är det viktigt att på olika sätt testa en projektidé innan man startar projektet.



Figur 4. Projektets faser

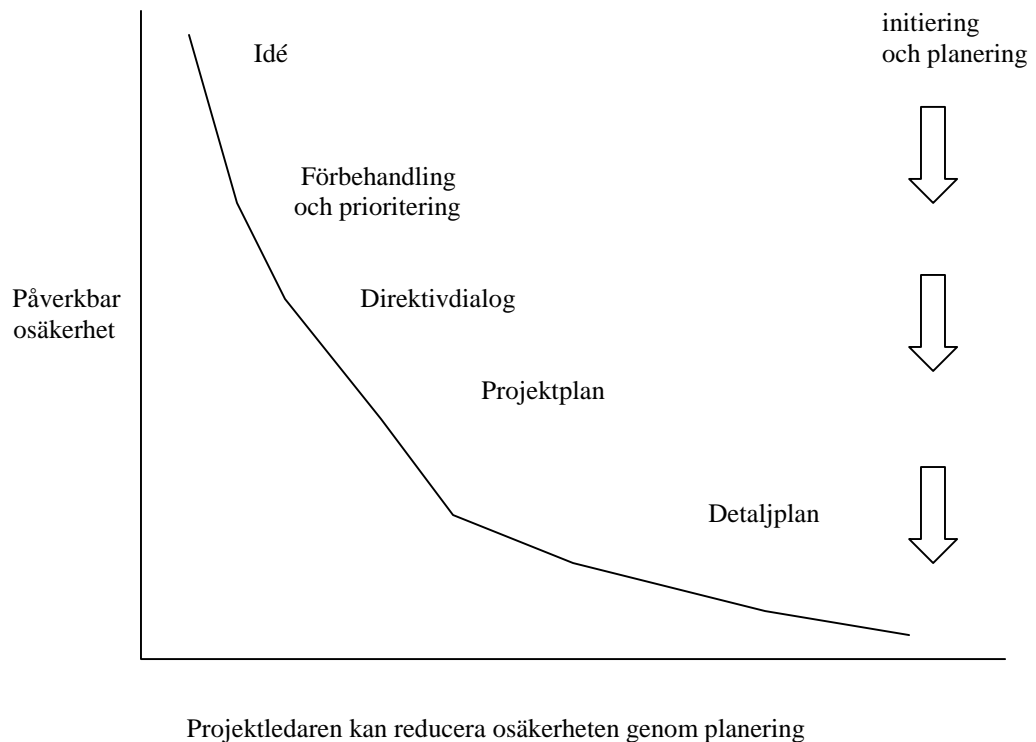
Vidare kan man genom planeringsfasen i ett projekt reducera osäkerhet och tvetydighet. Att helt planera bort osäkerheten går inte men för att nå ett effektivt projektarbete måste den bli hanterbar⁸⁰.

⁷⁸ Iwarsson, På bredband rakt in i väggen, Säve förlag, 2002, s 60

⁷⁹ Lindblom & Wisén, Effektivt projektarbete, Norstedts Juridik AB, 1998

⁸⁰ Ibid

Figur fem visar hur den påverkbara osäkerheten kan reduceras genom diverse aktiviteter samtidigt som den opåverkbara osäkerheten kan hanteras genom anpassning. Den opåverkbara osäkerheten består av de förändringar som projektet utsätts för under genomförandefasen. Exempel är förändring i den tekniska utvecklingen, ny lagstiftning eller förslag från andra delar av organisationen.⁸¹



Figur 5. Osäkerhetens reducering⁸²

Dessa punkter hämtade från förebyggande åtgärder stämmer bra överens med Arnolds et al riskfaktorer. Åtgärderna eliminerar stressriskerna som kan förekomma i ett projekt.

- ”tydliga beskrivningar av arbetsuppgifterna
- alla blir informerade
- de anställda får respons”⁸³

Kommunikation är också en av de egenskaper som anses vara av vikt för projektledaren. Det kan kopplas till rollerna som innebär hantering av intressenterna, projektets livscykel och prestationerna⁸⁴. Det är viktigt att alla får den information som krävs och att projektledaren har en dialog mellan de olika grupperna. Får till exempel projektgruppen oklara direktiv, kan det lätt skapas en stressig tillvaro.

⁸¹ Lindblom & Wisén, Effektivt projektarbete, Norstedts Juridik AB, 1998

⁸² Ibid, s 61

⁸³ http://www.varma-sampo.fi/swe/varma-sampo/pdf/stress_och_utbrändhet.pdf, 2004-01-09

⁸⁴ Briner et al, Projektledaren, Svenska förlaget, 2001

För mycket ansvar, är också en faktor som kan skapa stress. Här kan man tänka sig att projektledaren har en utsatt position. Är det så att projektledaren är mer utsatt än de andra, eller lyckas projektledaren leda arbetet på ett sådant sätt att det flyter på av sig själv? För det krävs en mycket god planering, där alla roller uppfylls. Möjligtvis kan det då krävas en prioritering för att skapa det bästa av varje situation som uppstår.

I det tidigare exemplet med Barbro kan man tänka sig att det inte bara var mycket övertid och införandet av ny teknik som ledde till att hon blev utarbetad. Hon kände kanske stor press över att vara projektledare och tvingade sig själv att arbeta väldigt hårt, för att känna att hon hade full kontroll på det hon gjorde. Hade hon inte varit projektledare hade hon kanske inte känt samma press.

3.4.3 Relationer på arbetsplatsen

Konkurrens mellan projektdeltagare kan vara en faktor som upplevs stressande. Man kan tänka sig att konsulter från ett företag kan känna sig stressade av hur några konsulter från ett annat bolag kan mer än vad de själva kan. Samtidigt kan man kanske känna en stor konkurrens internt inom företaget.

En nackdel med projektarbete som Löow nämner är risken för avundsjuka hos dem som inte blir uttagna till ett visst projekt⁸⁵. Detta kan väcka frågor hos dem som inte kommer med i ett projekt som man kanske räknat med. Varför kom inte jag med? Duger inte min kompetens? På sikt kan detta försämra stämningen kollegor emellan.

Det krävs också ett bra samarbete mellan projektledaren och projektdeltagarna. Fungerar inte denna relation, är det ytterligare en stressfaktor. Detta kan kopplas till hanteringen av prestationerna, som är en av projektledarens roller. Det är projektledarens uppgift att eventuell kritik ges vid "rätt" tillfälle och att han/hon visar förståelse. Samtidigt är relationen mellan projektledaren och dennes chef också en faktor lik den ovanstående. Har projektledaren en svår relation med sin chef, är risken stor att stress uppkommer. Detta kan leda till att projektledarens övriga arbetsuppgifter blir lidande, och därmed uppstår mer stress.

3.4.4 Yrkesutveckling

Det är nog inte ovanligt att äldre personer i ett projekt kan känna stress av att yngre personer med ny kunskap kommer in. Stressen är ofta ett resultat av konkurrens från framförallt de yngre, kanske mer kvalificerade

⁸⁵ Löow, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999

medarbetarna. En omvänd situation är nog inte heller ovanlig. Man kan tänka sig att de yngre medarbetarna känner sig stressade därför att de saknar rutin och praktisk erfarenhet.

Iwarsson beskriver hur en projektledare på ett IT-företag har drabbats av stressproblem⁸⁶. Det framgår att han arbetar väldigt mycket. Vanligtvis lämnar han inte arbetsplatsen förrän framåt tolv på kvällen. De få dagar han är ledig kan han inte koppla av från sitt arbete. En ständigt ringande mobiltelefon är en av anledningarna. Han känner vidare att han måste hänga med kunskapsmässigt när det gäller ny teknik, men anser sig inte ha tid till detta för han arbetar så mycket. Det som gör honom riktigt stressad är att de yngre personerna i företaget kan mera än honom. Det bör påtalas att personen själv bara är 25 år. Då kan man tänka sig vilken stress hans äldre kollegor kan känna.

3.4.5 Organisationens struktur och arbetsklimat

Klara direktiv vet vi sen tidigare är viktigt i ett projekt, en annan faktor som är minst lika viktig är att deltagarna känner delaktighet och social samhörighet. Är dessa bitar på plats tror vi att mycket är vunnit för att ett projekt skall lyckas. Det krävs därför att projektledaren kan skapa denna samhörighet i gruppen. Det gäller att skapa en stimulerande miljö för deltagarna, som är en av projektledarens roller (hanteringen av prestationerna). Finns inte tryggheten i gruppen, är riskerna till stress bland deltagarna stor. Avsaknad av gemenskap och delaktighet är stresskapande.

Då projektledaren står som ansvarig för att resultatet ska bli så bra som möjligt, måste också gruppen fungera tillsammans. Därför behöver projektledaren besitta olika typer av ledarkunskaper och ledarstilar. För ett lyckat arbete behöver projektgruppen någon som visar vägen, ser till att projektet hela tiden går framåt och att det skapas en stark kultur i gruppen vilket leder till bra samarbete. Det gäller alltså att anpassa ledarskapet efter situationen.

3.4.6 Krav-kontrollmodellen

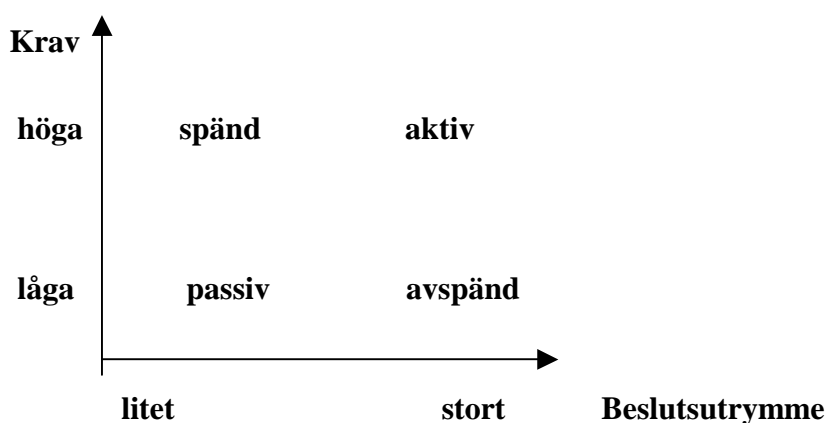
Krav-kontrollmodellen⁸⁷ av Robert Karasek och Töres Theorell visar hur krav och beslututrymme påverkar hur den anställde mår. Enligt modellen är höga krav i kombination med litet beslututrymme en stor orsak till stress i arbetslivet. Vid projektarbete kan man tänka sig att det är vanligt att det ställs höga krav på projektdeltagarna och projektledaren.

⁸⁶ Iwarsson, På bredband rakt in i väggen, Säve förlag, 2002

⁸⁷ Währborg, Stress och den nya ohälsan, Natur och kultur, 2002

Projektledaren har i sin position ett stort ansvar att uppfylla alla sina roller vilket kan vara hårt för en person att klara av. Då tiden inte räcker till, kan det skapas en stor stress som är ett problem som senare kan leda till utbrändhet. Samtidigt är det mest utmärkande för en projektledare att han/hon är högst ansvarig för att projektmålen uppnås. Projektledaren har därför en mycket utsatt roll, med stora krav. Samtidigt arbetar projektledaren ofta under strikta resurser och måste ha ett bra samarbete med sin ledning i förhandlingar om dessa.

Krav-kontrollmodellen kan ur denna aspekt vara ett bra analysverktyg för fastställande av projektledarens position. Enligt ovanstående resonemang finns det en eventuell risk för att projektledaren ofta hamnar i en spänd situation med stort ansvar och högt ställda krav tillsammans med strikta resurser och litet beslutsutrymme.



Figur 6. Krav-kontrollmodell⁸⁸

Spänd

Kombinationen av hög belastning och litet beslutsutrymme ger upphov till att individen känner sig spänd⁸⁹. Ansvaret som projektledaren har, kan som vi nämner tidigare vara en orsak till att han/hon hamnar i denna situation. Samtidigt kan projektledaren hamna här om till exempel företagsledningen bestämmer mycket och inte låter projektledaren utöva sina roller.

Aktiv

Höga krav i kombination med ett stort beslutsutrymme resulterar i en aktiv arbetssituation⁹⁰. Personen arbetar effektivt och känner att han kan påverka

⁸⁸ Währborg, Stress och den nya ohälsan, Natur och kultur, 2002

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Ibid

vad som händer till skillnad från föregående fas. I en projektsituation är det vanligt med högt ställda krav på projektets deltagare, och då inte minst projektledaren. I en sådan situation är det därför extra viktigt med ett stort beslutsutrymme. Den aktiva positionen är enligt oss att föredra i en projektorganisation. Tillåts projektledaren utöva sina roller på ett bra sätt, finns goda förhoppningar om att projektledaren ska kunna befinna sig här.

Passiv

Då kraven på en person är låga liksom beslutsutrymmet, blir inte arbetet lika effektivt som det kunde ha varit⁹¹.

Avspänd

Med låga krav och ett stort beslutsutrymme kan individen arbeta avslappnat⁹².

De två sistnämnda går inte att koppla till projektledarens arbete, då dessa innebär låga krav. En projektledare har som vi nämner, ett stort ansvar och höga krav.

För att personalen skall må bra gäller det att få en balans mellan krav och beslutsutrymme. Denna avvägning kan vara svår att göra då skillnaden är stor individer emellan gällande krav. En del arbetar bäst med höga krav medan andra blir stressade så fort det ställs krav.

3.4.7 Typ A beteende

En allmänt förutfattad mening är att projektarbetare arbetar konstant, de har alltid många bollar i luften och de är snabba i allt de gör. Kanske är de alltid lite stressade. Den förutfattade bild vi har av projektarbetare passar bra in på beskrivningen av typ A beteende.

Medarbetare vill kanske hela tiden visa sig bättre än sina kollegor för att bli uttagen till attraktiva projekt. Inte ovanligt är det att man arbetar med flera projekt samtidigt, vilket i sig kan ge en kronisk känsla av tidsbrist. Detta kan i sin tur leda till att de negativa aspekterna, som typ A beteende kan innebära, förstärks.

Genom att informera om typ A beteende kan man kanske undvika att personalen blir utbränd. De personer vars egenskaper stämmer in på typ A beteende får arbetsgivaren hålla lite extra koll på. Det är viktigt att dessa

⁹¹ Währborg, Stress och den nya ohälsan, Natur och kultur, 2002

⁹² Ibid

personer inte tar på sig för mycket arbete trots att de själv anser sig klara av det.

4. Empiri

4.1 Företagspresentation

De företag vi intervjuat under vår empiriinsamling är alla placerade på Ideon i Lund. Företagen är kategoriserade under IT-företag på Ideons hemsida⁹³. Nedan följer en kort sammanfattning om de medverkande företagen samt vad deras verksamhet står för:

4.1.1 Apptus Technologies AB

Apptus Technologies är ett företag med 25 anställda. Deras verksamhet bygger på forskning inom databasteknik och komponentbaserad utveckling. Bland annat har de tagit fram kostnadseffektiva koncept för att implementera volym och sökintensiva system. De hjälper sina kunder att implementera, underhålla och optimera sina databasapplikationer.⁹⁴

De anser att de ligger i teknikens framkant och bidrar med kunskapsöverföring till sina kunder och ser sig som specialister inom:

- *”effektiv lagring av data*
- *snabb, enkel och flexibel sökning i data*
- *kontinuerlig tillgång till data*
- *integration och transformation av data”*⁹⁵

Affärsidé:

*”Apptus Technologies utökar kapacitet och prestanda i sina kunders informationssystem på ett kostnadseffektivt sätt.”*⁹⁶

Vårt intervjuobjekt var personalansvarig Helena Holmqvist, som tillika arbetat som projektledare.

4.1.2 Convertum AB

Convertum är ett mindre företag med sju anställda som är specialiserade inom området IT-stöd. Verksamheten omfattar dokumenthantering, effektivisering av arbetsflöden samt projektledning och projektstöd. Företaget arbetar med informationshantering och erbjuder konsulter som bland annat hjälper till med projektledning, design och implementering. Informationshantering syftar till process och teknik för att skapa, lagra,

⁹³ http://www.ideon.se/main_foretagsok.asp?MPIId=482, 2004-01-04

⁹⁴ http://www.ideon.se/main_foretagkat.asp?MPIId=482# & <http://www.apptus.se/>, 2004-01-09

⁹⁵ <http://www.apptus.se/>, 2004-01-09

⁹⁶ http://www.ideon.se/main_foretagkat.asp?MPIId=482#, 2004-01-09

komma åt och presentera all typ av information som hanteras i ett företag. De utvecklar även ett modernt ärendehanteringssystem, NetPorter (unikt webbaserat stöd för effektiva arbetsflöden). Denna produkt anser de ger mycket kostnadseffektiva lösningar för ett företags hela processbehov.⁹⁷

Affärsidé:

”Hantering av information genom att skapa effektiva lösningar som täcker kundernas behov. Lösningarna baseras på en hög kunskapsnivå hos konsulterna och en hög grad av återanvändning av komponenter.”⁹⁸

På Convertum intervjuade vi VD och personalansvarig Anders Kjellberg samt projektledaren Robert Storlind.

4.1.3 Ericsson Technology Licensing AB

Ericsson Technology Licensing arbetar med Bluetooth, där de varit en stor kraft bakom initiativet. Arbetet har gått från idé till en hyllad lösning. De vidareutvecklar nu Bluetooth, optimerad för mobil kommunikation, datorer och andra medier. Bluetooth är en trådlös teknologi som omfattar hårdvara, mjukvara och andra teknologiska krav. Det har blivit så populärt att många av de stora företagen inom bland annat tele- och datakommunikation har tagit sig an lösningen.⁹⁹

Utvecklingen har gått så långt att det numera klassas som en internationell standard att Bluetooth bland annat:

- utesluter trådar och kablar, både mellan stationära och mobila enheter
- underlättar både data och tal kommunikation¹⁰⁰

På Ericsson Technology Licensing fick vi intervjua Ulf Sellergren, som är projektchef och styr de olika projekten som pågår.

4.1.4 C Technologies Intressenter AB

C Technologies är ett svenskt, högteknologiskt företag med lösningar för överföring av tryckt till digital media. En av delägarna, Christer Fåhrens, fick idén till produkten på universitetet. De arbetar i dagsläget med tre varumärke och är kanske mest kända för deras C-Pen®. Samtliga produkter och tjänster bygger på digital kamerateknik och bildbehandling i realtid.¹⁰¹

⁹⁷ http://www.ideon.se/main_foretagkat.asp?IMPIId=482# & <http://www.convertum.se/>, 2004-01-09

⁹⁸ http://www.ideon.se/main_foretagkat.asp?IMPIId=482#, 2004-01-09

⁹⁹ <http://www.ericsson.com/bluetooth/> & <http://www.ericsson.com/bluetooth/companyove/>, 2003-12-11

¹⁰⁰ <http://www.ericsson.com/bluetooth/> & <http://www.ericsson.com/bluetooth/companyove/>, 2003-12-11

¹⁰¹ <http://www.anotogroup.com/navigate.asp>, 2004-01-09

Affärsidé:

”Vi utvecklar och marknadsför den mobila informationsinsamlaren C-Pen, pennatorn som läser text som stryks över, skriver samt översätter. C-Pen är utrustad med en digital kamera och kommunicerar trådlöst via infraröd kommunikation men PC-n.”¹⁰²

Deras produkter är:

- *”Anoto® – en totallösning med pappers-, penn- och serverteknologi som kopplar samman skrivpapper med den digitala världen*
- *C-Pen® – en läspenna som kan lagra, översätta och skicka tryckt text*
- *WeSpot™ – en hård- och mjukvaruplattform för intelligent kameraövervakning”¹⁰³*

På C Technologies har vi intervjuat utvecklingschef, Peter Johansson som har erfarenhet av projektledning.

4.1.5 Sogeti Sverige AB

Namnet Sogeti kommer ursprungligen från Frankrike där det var namnet för hela Cap Gemini-koncernen som grundades av Serge Kampf 1967. I dag är det ett konsultföretag inom Cap Gemini-koncernen som fokuserar sina kunskaper på den växande lokala IT-marknaden. Företaget levererar högkvalitativa IT-tjänster i form av bland annat styrningstjänster, specialisttjänster, utvecklingsprojekt, systemförvaltning samt drift och utveckling av kundernas infrastruktur. I Sverige arbetar omkring 650 konsulter vid 16 kontor medan den sammanlagda siffran ligger runt 5 500 medarbetare i åtta länder.¹⁰⁴

Som vi nämner är Sogeti en del av en den globala Cap Gemini-koncernen vilket ger företaget tillgång till beprövade metoder och verktyg. Fokusen ligger på den svenska marknaden, men de har även resurser till att hjälpa kunder med verksamhet i andra länder.¹⁰⁵

Affärsidé:

”Sogeti bidrar till kundens lönsamhet genom att erbjuda lokala IT-lösningar på global grund.”¹⁰⁶

¹⁰² http://www.ideon.se/main_foretagkat.asp?IMPIId=482#, 2004-01-09

¹⁰³ <http://www.anotogroup.com/navigate.asp>, 2004-01-09

¹⁰⁴ http://www.sogeti.se/templates/Sogeti_LokalStartsida.aspx?id=2076, 2003-12-11

¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ http://www.ideon.se/main_foretagkat.asp?IMPIId=482#, 2004-01-09

Deras tjänster består av:

- *”IT-styrning - lednings- och styrningsfrågor för IT-verksamheten, frågor som rör kopplingen mellan IT och verksamhet*
- *IT-design - val och design av IT-lösningar och IT-arkitektur, effektbedömningar av investeringar, förstudier och kravspecifikationer*
- *IT-lösning - utveckling och integration av system och applikationer*
- *IT-förvaltning - systemförvaltning och drift*
- *IT-specialister - expertkunskaper i ditt projekt”*¹⁰⁷

På Sogeti har vi intervjuat Team Manager Peter Ekberg samt personalansvarig Gabriella Ekström.

4.2 Intervjusammanställning

4.2.1 Allmänt om företagens projekt

Samtliga av de företag vi intervjuade har alltid arbetat i projektform för att lösa sina uppgifter. Det handlar då ofta om systemimplementering, systemutveckling, underhåll och förvaltning av system, samt systemkontroll. Dessa olika arbetsuppgifter skiljer sig åt ur projektsynpunkt. Helena Holmqvist på Apptus Technologies förklarar att deras arbetsuppgifter ofta handlar om förvaltning och underhåll av system vilket resulterar i löpande projekt som saknar ett direkt slut eller överlämnande.

På Apptus Technologies jobbar man mycket sällan med fastprisprojekt. Det är projekten med löpande pris som dominerar. Dock arbetar man alltid mot en fast deadline, som oftast är mycket snäv, tillägger Helena Holmqvist. Kunden ska kanske gå ut med reklam i TV och behöver ha sin produkt klar till dess. Priset är alltid estimerat i projektets utgångsläge av Apptus Technologies trots löpande pris. Vill kunden ha några ändringar under projektets gång avspeglas detta i slutpriset.

Projekten på Convertum består främst av vidareutvecklingsprojekt och förädling hos gamla kunder samt implementering av egna system. Deras tjänsteroll är i första hand projektledning. Beroende på kundens storlek följs olika projektmodeller. Större kunder har oftast sina egna projektmodeller som de måste rätta sig efter medan Convertum ofta själv lägger upp projektet efter dess natur då kunden är ett mindre företag. Det vanligaste projektförfarandet är enligt Anders Kjellberg och Robert Storlind att antingen hyra ut en person, oftast är klädd i rollen som projektledare, till ett större projekt hos en beställande kund eller att arbeta i mindre projekt på företaget.

¹⁰⁷ http://www.ideon.se/main_foretagkat.asp?IMPID=482#, 2004-01-09

Anders Kjellberg och Robert Storlind på Convertum har båda erfarenheter av projektarbete i en större organisation och känner skillnader mellan deras arbete nu och tidigare.

”Vid större företag kunde arbetet vara väldigt trögt, formellt och byråkratiskt. Framförallt var beslutsprocessen utdragen. Ett beslut skulle gå igenom många instanser. Det kunde vara trögt just för att en förutbestämd modell skulle följas vid alla typer av projekt.”¹⁰⁸

När de är inhyrda som projektledare till ett större projekt, arbetar Convertum med taxametern tickande. När det gäller den egna produkten (systemplattformen) arbetar man med ett fast pris till kunden.

Ericsson Technology Licensing är det företag som skiljer sig lite från mängden i frågan om det generella projektet, med att nästan uteslutande jobba med interna, ej direkt kundrelaterade projekt. Cirka 95 % av företagets projekt är av denna karaktär och följer en av företaget utvecklad projektmodell. Resterande företag arbetar ofta gentemot en kund i sina projekt. I dessa fall är det, som tidigare nämnt, vanligt att företagets konsulter blir en del av projektorganisationen tillsammans med andra företags konsulter och kundens medarbetare.

Vidare förklarar Ulf Sellergren på Ericsson Technology Licensing att skillnaden mellan tidigare projekt och dagens projekt ligger i ett förfinande av deras projektmodell som har förändrats genom åren. Då de arbetar med interna projekt sker ingen fakturering och inga löpande räkningar. Dock estimeras alltid ett projekts kostnader innan beslut om projektets genomförande fattas.

C Technologies har i motsats till många företag dragit ner på de större projekten. Den främsta anledningen till detta är en ändrad affärsverksamhet. Många av deras tidigare aktiviteter, som exempelvis distribution, har lagts ut på andra företag. De är idag framförallt en teknikleverantör, som är med under hela processen men har bara i undantagsfall ansvaret för mer än deras egen del, förklarar Peter Johansson.

Gabriella Ekström på Sogeti berättar att deras anställda till största delen arbetar i projektgrupper. Där finns vissa undantag då personalen sitter på sitt vanliga kontor och arbetsgivaren styr deras sätt att arbeta. De är ändå mest ute hos kunderna, och då framförallt i någon projektform.

Sogetis projekt handlar ofta om implementering av system, förvaltning av system och kontroll av system. Det rör sig ofta om en produkt som skall på plats och integreras med omvärlden, förklarar Peter Ekberg. Ofta är Sogetis konsulter en del av projektorganisationen tillsammans med kunden. När de

¹⁰⁸ Anders Kjellberg, Convertum AB, intervju, 2003-12-03

utför ett projekt åt ett företag är det ofta kunden som bestämmer hur projektorganisationen skall se ut. Kunden komponerar vanligtvis själv ihop projektorganisationen och bestämmer då om de nöjer sig med att bara hyra in konsulter eller om de också vill ha hjälp med projektets ledning.

I likhet med Apptus Technologies och Convertum använder sig Sogeti av löpande räkning om de deltar i ett projekt ute hos kunden. Har de däremot ett fullt åtagande så är det till fast pris. Då står Sogeti för hela projektet, förklarar Peter Ekberg.

På Sogeti varierar det mycket i fråga om projektets storlek. Det är allt mellan tre till femton personer, men de försöker alltid att maximera antalet deltagare som är iväg och arbetar med externa projekt. Detta därför att de gärna ser att deras anställda är högt representerade samt att det genererar mer pengar till företaget om de är fler på plats.

4.2.2 Kommunikation

Alla de intervjuade företagens personalansvariga anser att deras interna kommunikation är bra. Ulf Sellergren på Ericsson Technology Licensing berättar exempelvis att de arbetar mycket med kommunikationen mellan projektledaren och projektgruppen, men även kommunikationen mellan projektet och linjeorganisationen ses som viktigt. Att få ett projekt väl förankrat i hela organisationen betyder mycket.

På Sogeti ges förutsättningar för en god kommunikation. Här samlar man ihop de olika kompetensområdena så att medarbetarna får en chans att kontinuerligt utbyta erfarenheter från de olika projekten med varandra. Vidare berättar Gabriella Ekström att teamchefer ute på de olika kontoren kontinuerligt samlar in sina utspridda konsulter och informerar om vad som händer i andra delar av teamet och organisationen. Allt för att projektdeltagarna ska få en inblick i företagets andra händelser och åtaganden.

Sociala aktiviteter är en annan viktig kommunikationskanal, inte minst i konsultföretag där medarbetarna ofta är utspridda på andra företag. Exempel på detta är pubkvällar, kickoffer och julfester. Det är viktigt att de anställda träffas då och då så att de känner en gemenskap på företaget och kan utbyta kunskap med varandra.

4.2.3 Utbildning

De medarbetare på de intervjuade företagen som jobbar i projekt har nästan alla någon form av utbildning inom projektformen. Vilken form av

utbildning de har och på vilket sätt de fått denna skiljer sig dock mellan de olika företagen.

På Apptus Technologies har medarbetarna än så länge inte fått någon utbildning i hanterandet av just utbrändhet. Det har istället handlat om utbildning rörande projekt, såsom tillvaratagande av resurser, att kunna estimerat rätt pris och en teoretisk del i projektledning. De har däremot inte haft några rena ledarskapskurser. Utbildningen rörande företagets specifika projektledning får man framförallt som projektdeltagare genom tidigare projekt, innan man senare kan flyttas upp som projektledare. Med andra ord, kunskap genom praktisk deltagande.

På Convertum har inga utbildningar genomförts, dock har flera av medarbetarna fått projektutbildning under tidigare anställningar, berättar Anders Kjellberg och Robert Storlind.

Ulf Sellergren på Ericsson Technology Licensing förklarar att utbildningen sker inom linjeorganisationen. Det är linjens resurser man använder sig av under projekten. Linjeorganisationen ska kunna ställa upp med kompetent personal.

Alla på Sogeti har rätt till 80 timmars utbildning per år, klargör Gabriella Ekström. Detta är något som man anser vara viktigt för företaget och medarbetarnas utveckling. Kurserna är till viss del teknikbaserade men allt har en koppling till ett ledningsperspektiv.

Vad utbildningen ska innehålla och leda till är beroende på individens position och önskemål om framtida arbetsområden. Vidare förklarar hon att projektledare är en titel på Sogeti (vilket det också är på C Technologies). För att kunna bli projektledare krävs avklarade kurser och ett projektledarcertifikat. I likhet med Sogeti utformas utbildningen på C Technologies efter medarbetarens nuvarande position och eventuella önskningar.

4.2.4 Medarbetarnas möjligheter till återhämtning

Under ett projekts livscykel är arbetet nästan alltid satt under en stor tidspress. För att ha en chans till återhämtning använder sig de intervjuade företagen av lite olika strategier.

Helena Holmqvist på Apptus Technologies känner att medarbetarna på företaget ofta är engagerade i flera projekt samtidigt. Hon menar att planeringen är svår då man inte riktigt vet när beställningar av projekt kommer in.

”Det är svårt att veta när företagets tjänster är attraktiva.”¹⁰⁹

Resultatet blir att kundernas beställningar går i vågor fast en jämn ström av beställningar är att föredra. Helena Holmqvist framhåller också att projektdeltagarnas engagemang i flera projekt samtidigt påverkar företagets effektivitet negativt och att företagets kostnader ofta stiger vid situationer där deltagarna är involverade i flera projekt parallellt. Trots denna vetskap har ett företag som Apptus Technologies med 25 medarbetare ingen möjlighet att ha medarbetare på ”avbytarbänken”.

Arbetsmiljön för många av de intervjuade företagens anställda kan vara krävande på grund av att de nästan alltid jobbar med flera projekt samtidigt. Det kan göra arbetet till en prioriteringsfråga påpekar Anders Kjellberg och Robert Storlind på Convertum. Utan någon form av prioritering finns risken att man hoppar mellan projekten och på så vis får betydligt mindre gjort. Detta ses som en stor stressfaktor av de båda. På Convertum varvas de svåra projekten med stor tidspress med mindre, enklare projekt med lättare tidspress för att projektarbetarna ska ha någon chans till återhämtning. Återhämtningsperioderna är dock mycket svåra att planera.

På Ericsson Technology Licensing arbetar deltagarna alltid med ett huvudprojekt. När det avslutas återgår medarbetaren till linjeorganisationen eller till ett nytt projekt. Dock måste projektdeltagarna under ett pågående huvudprojekt vara beredda på att gå tillbaka till gamla projekt, för att exempelvis ge support. Att engagera sig i mer än ett projekt åt gången är något som annars undviks.

På C Technologies har alla medarbetare en plats i linjeorganisationen. Ingen jobbar således uteslutande i projektorganisationer vilket ger en möjlighet till återhämtning mellan projekten. Det är därför vanligt att medarbetarna här varvar ner mellan projekten genom att utföra andra uppgifter i linjen. Även på C Technologies undviker man engagemang i flera projekt samtidigt. Det är viktigt att projektdeltagarna kan fokusera sig på ett projekt i taget anser Peter Johansson.

På Sogeti där medarbetarna uteslutande består av konsulter inom IT-teknik och projektledning är målsättningen att planera in utbildningar mellan projekten. Utbildningsperioderna fungerar då som en form av återhämtningsperiod. I många fall går dock projektdeltagarna direkt från ett projekt till ett annat. Lyckas man med att läsa av marknadens specifika behov av kunskaper och man inom företaget har just de kompetenser som efterfrågas kommer självklart konsulterna vara hett eftertraktade, menar Peter Ekberg. Dessa kommer då att gå från företag till företag med sina specifika spetskompetenser. Har man å andra sidan inte läst av marknaden och de kompetenser man har inom företaget inte är efterfrågade, kommer

¹⁰⁹ Helena Holmqvist, Apptus Technologies AB, intervju, 2003-12-01

man inte heller att få några uppdrag. Även inom Sogeti är projektdeltagarna endast knutna till ett projekt i taget, utom vid undantagsfall där man som deltagare i ett projekt kan få någon arbetsuppgift i ett parallellprojekt.

4.2.5 Krav på projektets utfall

Helena Holmqvist tycker att kunden ställer det största kravet på ett projekts utfall, inte minst när det gäller tidsaspekten. Men när det gäller kvalitet är det Apptus Technologies självt som har det högsta kravet. Den interna kvaliteten är livsviktig för företagets ansikte utåt. Håller man inte vad man lovat blir man inte långvarig på marknaden.

Anders Kjellberg och Robert Storlind på Convertum förklarar att arbetet ofta görs mer avancerat än vad kunden, slutanvändaren, kräver. Projektdeltagarna och projektorganisationen ställer nästan alltid högre krav gällande kvalitet och funktionalitet än övriga intressenter. Tiden för överlämnandet är däremot ett krav som kunden ställer och som alltid finns i centrum.

Tillsammans med andra företag utvecklar Ericsson Technology Licensing en standard för Bluetooth, vilket styr utvecklingen och kraven på produkten. Internt kommer de största kraven från produktutvecklarna och dess ledning (det gäller att följa med produktutvecklingen och därefter se vilka produkter man kan implementera sin teknik i). Det gäller alltså att kunna läsa produktlivscyklar och den framtida efterfrågan. Internt ställer även gruppmedlemmarna höga krav på kvalitet, framhåller Ulf Sellergren.

Kundens krav är absolut högst om kunden är kunnig inom området, börjar Peter Ekberg på Sogeti. Kanske har man själv högre krav när kunden inte är särskilt insatt inom IT-området. Företaget brukar göra mätningar hos kunden för att ta reda på hur nöjda de är. Detta gör de för att ta reda på om de uppfyllt de krav som ställdes på dem.

På de stora projekten har Sogetis egna företagsledning stora krav på projektets utfall. Sådana projekt är ur företagets synvinkel viktiga då de blir ansiktet utåt. I de mindre projekten är kundens krav troligtvis högst. En fara med att ha för seriösa konsulter, som då kanske har högst krav på sig själva, är att de kan överarbeta projektet till en högre kostnad än planerad.

Peter Johansson på C Technologies hoppas att det är projektdeltagarna själva som ställer högst krav på utfallen. Kunden har högst krav på projektledaren medan projektledaren har högst krav på gruppen. Kraven går på så sätt i fallande led.

4.2.6 Hur hanterar projektledaren sina roller?

Man prioriterar efter den akuta situationen, ibland ligger fokuset på tid, ibland på tekniska lösningar och ibland på gruppen. Planeringen i starten är det viktigaste, tycker Peter Johansson på C Technologies. Ulf Sellergren på Ericsson Technology Licensing har samma åsikt när det gäller prioriteringar.

Det är lite beroende på projektets storlek och resurser, börjar Peter Ekberg på Sogeti. Är det ett mindre projekt så går det att hålla koll på alla ”bollar”, medan i de större behövs hjälp. Som projektledare är det viktigt att man får tillgång till de resurser man behöver för att klara av uppdragen.

4.2.7 Stress och utbrändhet

Att arbeta i projekt upplevs av de flesta vi pratat med som en bra arbetsform. Fördelarna anses vara många, men att projektformen kan upplevas som stressigare än det självständiga arbetet håller många med om.

De faktorer som anses vara de främsta stressfaktorerna är enligt de intervjuade flera olika. En stressfaktor som dock var gemensam för alla företagen var tidsaspekten. Det är just själva tidsbegränsningen som anses vara mest stressande.

Helena Holmqvist på Apptus Technologies tror att det kan bli stressigt i en linjeorganisation också, men tror samtidigt att det är i projekten som stressen visar sig tydligast.

Kundens krav och okunskap kan upplevas som stresskapande. Det kan bli besvärligt om kundens kunskap inte är tillräckligt hög, då det är svårt att jobba efter en dålig beställning där kunden inte förstår systemet och dess delar. Ibland tror sig kunden veta vad de behöver medan deltagarna i projektet har en annan uppfattning om vad och hur något skall göras. Att arbeta efter en dålig beställning är både tidskrävande och stressigt, enligt Helena Holmqvist på Apptus Technologies.

Anders Kjellberg och Robert Storlind på Convertum hade till skillnad från de andra intervjuade svårt att tro att det skulle vara mer stressigt att arbeta i projektform än enskilt. Trots det var de eniga om att det finns stresskapande faktorer inom projektformen.

Utöver själva tidsaspekten menar Anders Kjellberg och Robert Storlind att det är stressande att inte känna till målen samt vad som förväntas av ett projekt. Dålig förankring och otydliga direktiv är faktorer som kan resultera i stress. En annan stressfaktor är att man oftast har många projekt igång

samtidigt. För mycket arbete upplevdes också stressigt. Anders Kjellberg och Robert Storlind tycker vidare att dåliga beställningar kan vara stresskapande. När man genomför ett projekt kan man mötas av olika krav hos kunden då åsikterna ibland går isär mellan IT-avdelningen och slutanvändaren på det beställande företaget, förklarar de.

Projektmanager Ulf Sellergren på Ericsson Technology Licensing tycker det är svårt att svara på frågan om det är mer stressigt att arbeta i projektform, men anser att tidskraven i ett projekt ofta är hårdare. Detta kan vara stresskapande men behöver nödvändigtvis inte vara negativ stress tillägger han. När det sker ständiga förändringar i projektet uppkommer stress.

Peter Ekberg på Sogeti menar att stress ofta kan uppkomma därför att aktiviteter tenderar att skjutas allt närmre slutdatumet för projektet. Precis som på Apptus Technologies och Convertum tycker han att det är stressigt att jobba med dåliga beställare som inte vet vad de behöver. Dessa projekt byter ofta riktning under projektens gång när kunden till exempel vill ha nya funktioner. Detta försöker man dock alltid förebygga genom exempelvis riskanalyser.

Både Peter Johansson på C Technologies samt Peter Ekberg på Sogeti tror att det kan vara mer stressigt att arbeta i projekt än vanligt linjearbete.

4.2.8 Erfarenheter av utbrändhet

Gemensamt för de intervjuade företagen är att de tror att situationen med utbrändhet på just deras företag är bättre eller ungefär samma som på andra företag inom branschen. Företagen är medvetna om fenomenet och vissa av dem använder kunskapen till att förbättra arbetssituationen för sina anställda.

På Apptus Technologies har de haft en person som varit sjukskriven några månader, men det berodde på personliga orsaker. I nuläget har företaget inga sjukskrivna eller utbrända medarbetare. Dock har vi haft medarbetare som legat på gränsen påpekar Helena Holmqvist.

Convertum är enligt Anders Kjellberg och Robert Storlind inte drabbat av fenomenet utbrändhet. I andra externa projekt där de medverkat som projektledare har de dock stött på människor som drabbats av utbrändhet. Åtgärderna blev i det ena fallet att personen i fråga gick ner i arbetstid samt beordrades att ta en timmes promenad varje dag. I det andra fallet fick den drabbade sjukskrivas ett halvår.

På Sogeti har däremot utbrändhet förekommit i organisationen. Efter att det inträffat växte kunskapen om problemet och symtomen, förklarar Peter

Ekberg. I efterhand kunde de konstatera att de kanske kunde ha varit mer uppmärksamma på vissa saker och således hade det kanske kunnat undvikas.

4.2.9 Polycys och förebyggande åtgärder mot stress och utbrändhet i projektsammanhang

Av de företag som vi varit i kontakt med är det inget som har någon direkt policy för att motarbeta stress och utbrändhet. En del av företagen har en allmän hälsoplan där hälsa ur ett större perspektiv behandlas.

På Apptus Technologies håller de för närvarande på att arbeta fram en ny hälsoplan där utbrändhet och motion ska stå i centrum. Tidigare har företaget haft ett avtal med AB Previa (företagshälsovård¹¹⁰), men det gav inte så mycket enligt Helena Holmqvist, varpå de sade upp det. Den nya hälsoplanen ska framförallt behandla hälsoproblem som vanligtvis drabbar människor i åldern 30-35 år, av den anledningen att medelåldern på företaget ligger runt 32 år.

På Apptus Technologies finns ingen policy om övertidsarbete utöver den lagstadgade, likaså är det på Ericsson Technology Licensing.

Gällande förebyggande åtgärder säger Helena Holmqvist på Apptus Technologies att hon försöker hålla koll på de anställda genom att exempelvis se hur arbetstiderna är för projektdeltagarna. Upptäcker hon att något inte står rätt till försöker hon få de anställda att ta semester eller kanske ändra ansvarsfördelningen. Risk finns att de inom ett projekt ibland låter en överambitiös anställd ta på sig mer arbete. Där känner hon att de kan göra mer.

Vad det gäller Convertums regler angående övertid har de generellt sagt att de inte skall arbeta övertid, de uppmuntrar inte till det. De är annars väldigt fritt med hur de anställda vill lägga upp tiden. Det går ofta bra att arbeta hemifrån. Vidare medger man på företaget att de inte tänker så mycket på att förebygga utbrändhet inför ett projekt. Risken är att all fokus ligger på att göra ett bra resultat, kommenterar Anders Kjellberg.

På Ericsson Technology Licensing betonar man den täta relationen mellan chef och medarbetare som en förebyggande aktivitet. De använder sig också av utvecklingssamtal liksom man gör på merparten av de intervjuade företagen. Det används dock inga direkta åtgärder för att förebygga utbrändhet inför ett projekt. En ordentlig planeringsfas i ett projekts inledning är däremot något som kan eliminera osäkerhet och stress anser Ulf Sellergren.

¹¹⁰ <http://www.previa.se>, 2004-01-08

Peter Ekberg på Sogeti menar att ur projektledarens perspektiv är det viktigt att hålla koll på medarbetarna i projektgruppen och hur mycket de arbetar. Han nämner risken av att arbeta med ett projekt utomlands. Då finns det risk att projektdeltagarna i brist på annan sysselsättning väljer att arbeta långt in på kvällarna. Här ligger ett ansvar på projektledaren som skall se till att arbetets bryts vid rimlig tid och att folk får möjlighet att göra annat än att bara arbeta.

Sogeti har en hälso-, friskvård- och rehabiliteringspolicy. Det är något som man jobbar mycket med och kontinuerligt utvecklar. Samtidigt använder de sig av företagshälsovård. De har ett avtal med hälsoföretaget Spirit¹¹¹ som bland annat erbjuder tre timmars föreläsning samt möte med en ”coach” som lägger upp individuella hälsoprogram efter de anställdas ambitioner vad gäller hälsan. Slutligen gör man en uppföljning på allt. Utöver detta finns även gymkort och andra sportaktiviteter. På Sogeti är det chefernas arbete och ansvar att känna av hur personalen mår. Att exempelvis läsa av övertidslistor ger ofta chefen en bra uppfattning om medarbetarnas situation upplyser Peter Ekberg.

Under planeringsfasen i ett projekt är det, enligt Peter Ekberg på Sogeti, viktigt att klara delmål sätts upp för att förebygga osäkerhet och stress. Han menar att om man sätter upp många delmål känner projektdeltagarna att de kommer framåt i sitt arbete allteftersom dessa uppnås. Samtidigt är det lättare att arbeta efter mindre, nedbrutna och personliga mål. Något som Peter Ekberg tar upp under frågan är projektledarens ansvar för att projektet med dess deltagare ska må bra. Han har medhåll från de andra intervjuade företagen.

På C Technologies finns utöver en vanlig hälsoplan med utvecklingssamtal, möjlighet för de anställda att kontakta psykolog för hjälp och stöd. Detta har främst varit aktuellt vid större organisationsförändringar. Chef och personalansvarig skall alltid kunna tillfrågas när de anställda känner för det, avslutar Peter Johansson. Även på C Technologies ser man över övertidslistorna med jämna mellanrum.

4.2.10 Sjuknärvaro

Risken finns att personer arbetar trots att de är sjuka, för de kanske känner att de stannar upp arbetet för många andra som ingår i projektgruppen. Pressen på sig själv är stor, detta menar både Helena Holmqvist på Apptus Technologies och Ulf Sellergren på Ericsson Technology Licensing.

På Convertum där personalen har fria arbetstider kan det nog förekomma, säger Anders Kjellberg och Robert Storlind. Det är helt enkelt svårt att

¹¹¹ <http://www.spiritgruppen.com>, 2004-01-08

kontrollera. Risken finns att när någon är sjuk arbetar han eller hon hemifrån trots att de kanske borde ta det lugnt för att återhämta sig istället.

På Sogeti har man uppmärksammat att sjuknärvaro förekommer, detta genom en årlig enkät som används för att ta tempen på hur personalen mår. Det är dock svårt att få insyn i sjuknärvaron med tanke på att många på företaget arbetar ute hos andra företag och därför inte träffar sin chef så regelbundet.

På C Technologies är det inget som Peter Johansson funderat över. Det kan säkert förekomma, liksom det förekommer på många arbetsplatser.

4.2.11 Koppling mellan projekt och utbrändhet

Trots att inget av företagen känner någon överhängande oro över utbrändhet ser de fenomenet som ett hot.

Helena Holmqvist på Aptus Technologies ser ingen direkt koppling. Om projektet drivs bra, med bra stöd och möjlighet till att påverka samt att kraven är rimliga finns där ingen koppling. Vid dåliga förutsättningar, till exempel inga befogenheter, ingen återhämtning och omotiverade projektmedarbetare, kan det kopplas samman. Pågår det dessutom under en längre tid ökar risken, poängterar hon.

På Converum har de en teori om hur kulturen i de nya IT-företagen ger större förutsättningar för utbrändhet genom sin ”nybyggeranda”. Arbetsdagarna ska till exempel vara extremt långa och tempofyllda. På de äldre företagen som fått sin grund innan IT-boomen är det kanske mer ordning och reda, det vill säga det finns en mer utpräglad systematisk modell hur arbetet ska utföras. Detta kanske också präglar de olika företagens sätt att genomföra projekt.

Vidare tror man på Convertum att otydliga mål och en dålig projektförankring i organisationen kan leda till osäkerhet och stress. Risken finns att olika projektdeltagare tolkar målen på olika sätt. Vidare är brist på engagemang en tänkbar koppling till stress och utbrändhet. Det är kanske inte ovanligt att cheferna ger ett sämre stöd till projektdeltagarna än vad som egentligen behövs förklarar Anders Kjellberg och Robert Storlind.

Ulf Sellergren på Ericsson tror snarare att projekt som arbetsform är bättre än att arbeta på egen hand. Följer man planen för hur ett projekt skall fortlöpa, med få förändringar och ett bra ledarskap, är projekt en mycket bra arbetsform. Sker det stora förändringar under projektets gång kan detta lätt skapa osäkerhet och stress.

Peter Ekberg på Sogeti tror att det kan vara vanligare med utbrändhet i linjeorganisationer än i projektorganisationer. I en linjeorganisation läggs ständigt nya arbetsuppgifter på den anställdes axlar. Bördan blir tyngre och tyngre då få arbetsuppgifter blir avslutade. I ett projekt kan man lägga hela bördan bakom sig när det väl är avslutat och överlämnandet har skett. Han fortsätter med att understryka vikten av planering och ledning vilket kan undvika stress.

Gabriella Ekström på ser inte heller någon direkt koppling mellan projekt och utbrändhet, men menar trots allt att det finns en fara för projektdeltagare som ständigt får nya chefer vid varje projekt (då chefen ofta finns hos den beställande kunden). Hon menar därför att man måste lägga stora resurser på arbetsförhållanden för sina anställda. Det är alltid svårare att påverka konsulternas arbetsmiljö då de sitter ute på andra företags projekt.

Även om Gabriella Ekström inte ser någon direkt koppling mellan fenomenen projekt och utbrändhet ser hon det sistnämnda som ett hot, och framför allt ett ekonomiskt sådant. Hon nämner risken om ett förslag att arbetsgivaren ska betala 25 % av sjukskrivningskostnaden för sina anställda, vilket gör ämnet högaktuellt. Går förslaget igenom ser man utbrändhet som ett ännu större hot. Hon nämner hur svårt det är att säga upp personal, vilket gör det kostsamt när man får betala för dessa individer utan att de genererar något värde till företaget.

4.2.12 Typ A personer

Då vi framförde några olika påståenden som kännetecknar typ A personer fick vi ganska lika svar från våra intervjuobjekt. Det påstående som de intervjuade starkast kan definiera sina medarbetare med är det faktum att de flesta är väldigt tävlingsinriktade och att det ofta finns grupper som driver sig hårdare än vad organisationen kräver. Den tävlingsinstinkt som kännetecknade medarbetarna är inte internt riktad utan gäller snarare en känsla av att vilja nå framgång med gruppen eller företaget och slå konkurrenterna. Detta sades också vara anledningen till att vissa grupper ställer höga krav på sig själva.

Ett annat påstående som stämmer ganska väl in på många av medarbetarna är att de ofta gör flera saker samtidigt. Faktorn till detta anses vara den tidspress som råder hos företagen, att den ofta är hård och på så sätt påverkar personalen. Slutligen ser ingen av de intervjuade att de anställda har "taggarna utåt" eller "gör allting fort".

4.3 Enkätssammanställning

Efter att ha undersökt situationen om projekt och utbrändhet bland projektledare och personalansvariga, har vi även valt att titta närmare på deltagarna i projekten. Genom att låta några av de personer som brukar delta i projekten besvara en enkät, ville vi se hur de uppfattar situationen med projektformen.

4.3.1 Projekt

Våra enkäter visar att de flesta projektdeltagarna anser att projekt är en bra arbetsform, med fler fördelar än nackdelar. Endast en person tycker att det inte ger fler fördelar.

Vid frågan om krav på projektets utfall är svaren delade. Ungefär hälften menar att företagsledningen är den som ställer högst krav, medan den andra halvan svarar beställaren av projektet.

På företagen vi intervjuat arbetar de ofta med antingen fast pris på projektet, eller där priset är löpande. För många av deltagarna i projekten spelar det ingen roll, medan ett fåtal anser att det är jobbigast med ett fast pris.

Det som deltagarna ser som mest positivt med att arbeta i projektform är att det finns en start och ett slut. Samtidigt är det positivt att de har delmål under projektets gång, då de känner att de kommer framåt när dessa uppnås. En annan positiv faktor med projekt är de varierande arbetsuppgifterna.

4.3.2 Stress

Vid starten av ett projekt känner deltagarna inte av någon direkt stress. Klara direktiv för deltagarna anses bra, och överlag svarar de att det minskar stress. Av de svar vi fått känner största delen av deltagarna av stress någon gång per månad. En och annan varje vecka, medan någon bara känner stress någon enstaka gång per år.

Den stressfaktor som nämns mest vid arbete med projekt är tiden. Deadlinen finns alltid och den kan skapa stress. Tidsestimeringen är ibland osäker. Efter tiden nämns förändringar som en stressorsak. När målen ändras, eller det blir otydligheter, väcks där stress bland vissa av deltagarna. Därför handlade vår nästa fråga om huruvida de pratar med sin projektledare när de känner sig riktigt stressade. Största delen säger ifrån då tiden inte räcker till, men där finns även en del som inte gör det.

Förebyggande åtgärder mot stress ses som mycket positivt bland deltagarna och alla anser det viktigt att företagen förebygger stress.

4.3.3 Utbrändhet

Av de tillfrågade svarar den övervägande delen att de är rädda för att drabbas av utbrändhet, medan resterade delen inte känner någon rädsla. Det bör nämnas att de som inte känner någon rädsla kommer till största delen från samma företag. Vidare svarar de flesta att det är projektdeltagarna som löper störst risk att bli drabbade. Enstaka svarar istället projektledaren.

På frågorna om deltagarna har fått utbildning om utbrändhet och om det förebyggs på deras arbetsplats, är svaren blandade. Två av företagen verkar förebygga utbrändhet till viss del, medan det tredje inte förebygger alls.

På ett företag märks det tydligt i svaren att deltagarna fått utbildning om utbrändhet, medan det hos de två andra inte förekommit någon utbildning i ämnet.

När vi frågar om deltagarna anser att det finns en koppling mellan projekt och utbrändhet svarar de flesta att så inte är fallet. Endast en person menar att det stämmer helt och hållet.

5. Analys

I vår analys har vi som utgångspunkt använt oss av Arnolds et al fem stressfaktorer¹¹² för att fördjupa förståelsen i de intervjuade företagens situation. Vi har på så sätt använt ytterligare teorier under dessa punkter. Vidare kommer också Karsek och Theorells Krav-kontrollmodell¹¹³ och projektriaden¹¹⁴ att användas som ett verktyg i våra analyser.

5.1 Inre arbetsrelaterade faktorer

5.1.1 Arbetsbelastning

Under intervjuerna framkom det att företagen kan ha svårt att påverka medarbetarnas arbetsbelastning, då kundernas beställningar ofta kommer i vågor. Är företagets tjänster efterfrågade för stunden kommer många beställningar in och belastningen på de anställda blir tyngre. När tjänsterna är minde efterfrågade sjunker logiskt beställningarna och belastningen blir lättare. Att i förväg planera en jämn arbetsbelastning blir därför svårt.

Tittar man på arbetsbelastningen under själva projekten kan intervjuerna avslöja ett mönster. Peter Ekberg på Sogeti förklarar att han ofta känner en tyngre arbetsbelastning under ett projekts slutfas. Många av aktiviteterna skjuts mot projektets slutdatum och får till konsekvens att belastningen strax före slutet blir som tyngst. Det är enligt oss viktigt med en starkt förankrad projektplan som i detalj berättar när, hur och var projektets aktiviteter ska genomföras och vem som ansvarar för dessa. Ansvar för att detta genomförs ligger hos projektledaren. Följs planen kan man reducera den tunga och oftast stressfyllda slutfasen.

5.1.2 Återhämtning

Det verkar, enligt intervjuerna, inte vara så vanligt med återhämtningsperioder på de företag vi varit i kontakt med. Ofta avslöser projekten varandra medan det även förekommer att en och samma person är involverade i flera, överlappande projekt samtidigt. Detta är något som företagen försöker undvika men som ändå förekommer, vilket gör det svårt för återhämtning.

Helena Holmqvist på Apptus Technologies förklarar också att utnyttjandet av extra kunniga och ambitiösa medarbetare kan förekomma i branschen. Finns det en medarbetare som både är ambitiös och ensam besitter en viss

¹¹² Arnold et al, Work Psychology, Prentice Hall, 1998

¹¹³ Währborg, Stress och den nya ohälsan, Natur och kultur, 2002

¹¹⁴ Berggren & Lindkvist, Projekt organisation för målorientering och lärande, Studentlitteratur, 2001

kunskap varpå han/hon utgör en viktig tillgång för företaget, är risken att denna person användas i flera projekt samtidigt. På så sätt riskerar man en skev arbetsfördelning på företaget samtidigt som en sämre förutsättning för återhämningsperioder uppstår. Detta är något man ur ett utbrändhetsperspektiv ska se upp med.

Som det framgick av intervjuerna har de anställda på Ericsson Technology Licensing och C Technologies alltid en plats i linjen som de kunde återgå till och på så sätt varva ner efter en intensiv period av projekt, eller rentav mellan varje projekt alltefter dess omfattning. På Convertum försöker man att varva mer krävande projekt med mindre krävande projekt och på Sogeti försöker man planera in utbildningar mellan projekten.

Återhämningsperioden på de intervjuade företagen var ovanligare än vi trodde. I verkligheten kostar det pengar att låta folk vila. Med tanke på att pengar ofta styr en verksamhet gäller det att hålla kostnaderna nere och utnyttja de resurser man har att tillgå.

5.1.3 Förändring i arbetsmiljön

Förändringar i arbetsmiljön är något som är vanligt förekommande bland de företag vi varit i kontakt med. Förändring i sig kan vara stresskapande och på sikt leda till utbrändhet¹¹⁵. Samtidigt kan förändring genom exempelvis variation vara bra för de anställda.

Framförallt Apptus Technologies, Convertum och Sogeti hyr ut konsulter till externa projekt. För dessa innebär ett nytt projekt, hos en ny beställare, en ny arbetsmiljö. Skillnader kan finnas mellan projektens geografiska läge, organisation, policys, ledarskap och så vidare. Gabriella Ekström på Sogeti upplyser i intervjun om faran med att hela tiden arbeta under nya chefer som använder nya metoder och som arbetar efter nya policys. Det kan vara stresskapande att hela tiden arbeta under förändrat ledarskap. Samtidigt är det självklart svårare för företaget att påverka den anställdes arbetsmiljö när han/hon sitter ute hos den beställande kunden.

På Sogeti är även den fysiska arbetsmiljön något som man tagit fasta på. De lägger ner stora resurser på en bra arbetsmiljö för sina anställda som arbetar i externa projekt. Händer det att några uthyrda konsulter hos en kund känner att arbetsmiljön är dålig för dem, vidtar Sogeti åtgärder omedelbart. Det kan röra sig om odugliga skrivbord eller dålig ventilation.

¹¹⁵ Arnold et al, Work Psychology, Prentice Hall, 1998

5.1.4 Övertidsarbete

Vi tror att mycket övertidsarbete kan vara en orsak till utbrändhet. Övertidsarbete är något som man försöker undvika på alla de företag vi varit i kontakt med. Flera av företagen har rutiner som att regelbundet kontrollera de anställdas arbetstider. Upptäcker de att övertiden hos någon projektdeltagare har ökat och ligger högre än vad som anses vara rimligt tar man kontakt med personen i fråga. Detta just för att undvika att de arbetar för mycket och riskerar att drabbas av utbrändhet, men även av den enkla anledningen att lagen endast tillåter 200 timmar övertid¹¹⁶. Arnold et al nämner långa arbetsveckor som en eventuell källa till utbrändhet¹¹⁷. Enligt denna teori är det bra av företagen att kontrollera medarbetarnas övertidslistor.

Kopplar man situationen med en för stor arbetsmängd till teorin från Maslach och Leiter, innebär den inte ensam någon fara för den anställdes hälsa. Enligt deras teori måste situationen med den för stora arbetsmängden samspela med någon av de fem andra faktorerna för att individen ska riskera utbrändhet.¹¹⁸

Detta är något som vi i arbetsgruppen har svårt att tro på. Enligt oss räcker det med att en faktor starkt inverkar på arbetssituationen för att en risk för utbrändhet ska uppenbara sig.

Är stämningen god på företaget och de anställda känner delaktighet och tillfredställelse i det som görs tror vi dock inte att en viss mängd övertidsarbete behöver vara förenat med stress och utbrändhet. När mängden övertidsarbete börjar bli skadligt är enligt oss helt individuellt. Detta resonemang bygger vi på Perskis teori om individuell känslighet vid påfrestningar¹¹⁹.

5.2 Roll i organisationen

5.2.1 Planering och målsättning

Vi har under arbetets gång lärt oss att en viktig del av projektarbetet ligger i de inledande faserna¹²⁰. Där fastställs kraven och arbetssättet planeras. Vidare bestäms vilka kompetenser och andra resurser som kommer att krävas för att projektet skall lyckas. I teoriavsnittet beskrev vi hur osäkerheten, som är en vanlig orsak till stress och utbrändhet, kan reduceras

¹¹⁶ Sveriges Lagar, Thomson Fakta AB, 2003, Arbetstidslag, 8 § s 1334

¹¹⁷ Arnold et al, Work Psychology, Prentice Hall, 1998

¹¹⁸ Leiter & Maslach, Sanningen om utbrändhet, Natur och kultur, 1999

¹¹⁹ Perski, Ur balans, Bonnier Fakta, 2002

¹²⁰ Carlson & Nilsson, Arbete i projekt, kommunlitteratur AB, 2002

genom en väl genomförd planering och ett bra ledarskap¹²¹. Detta är något som Ulf Sellergren tar upp i vår intervju. Han ser en ordentlig planeringsfas i ett projekts inledning som ett sätt att eliminera osäkerheten.

På Convertum ser Anders Kjellberg och Robert Storlind otydliga mål och en dålig projektförankring som en tänkbar orsak till osäkerhet och stress.

Planering av delmål i projekten är projektledarens ansvar¹²². Att i ett tidigt stadium sätta upp klara delmål för ett projekt tror vi är en framgångsfaktor. Först och främst för att delmålen är lättare att jobba efter då de är mindre och lättare att greppa, men även för att medarbetarna skall känna att de hela tiden kommer vidare i sitt arbete. Känslan av att något blir avklarat är bra ur ett utbrändhetsperspektiv. Peter Ekberg på Sogeti drog en intressant parallell med idrottsmannen som skall springa två mil. Då går det inte att fokusera för mycket på själva mållinjen, utan delmål måste sättas upp och klaras av för att det skall räcka hela vägen fram.

Själva resonemanget om delmål anser vi ha stor betydelse för hur projektdeltagare mår. Att ständigt gå från ett projekt till ett annat där man hela tiden fokuserar för mycket på själva resultatet utan att ta ut delmål kan enligt vår tolkning skapa stress som på sikt kan komma att leda till utbrändhet. Detta fick vi också indikationer på genom vår enkätundersökning där de medverkande upplevde känslan av att hela tiden komma framåt med hjälp av avklarade delmål som något mycket positivt.

5.2.2 Kommunikation

Kommunikationen på arbetsplatsen är enligt Arnold et al viktig för att motverka stress och utbrändhet¹²³. I början av ett projekt är det viktigt att medarbetaren får klara direktiv och krav. Oklara direktiv skapar lätt en stressituation samtidigt som ovetskap om vad som förväntas av en anställd kan resultera i osäkerhet¹²⁴. Anders Kjellberg och Robert Storlind på Convertum såg de oklara direktiven som en klar stressfaktor och underströk vikten av en väl fungerande kommunikation på företaget.

En kommunikation som två av våra intervjuade företag ser som svår är den med dåliga beställare. Anders Kjellberg och Robert Storlind på Convertum, Helena Holmqvist på Apptus Technologies och Peter Ekberg på Sogeti tycker att dåliga beställare är en potentiell stressfaktor. Beställare med endast primära kunskaper i informationsteknologi, som inte riktigt vet vad de vill ha eller behöver, kan lätt resultera i stress hos projektdeltagarna.

¹²¹ Lindblom & Wisén, Effektivt projektarbete, Norstedts Juridik AB, 1998

¹²² Löow, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999

¹²³ Arnold et al, Work Psychology, Prentice Hall, 1998

¹²⁴ http://www.varma-sampo.fi/swe/varma-sampo/pdf/stress_och_utbrändhet.pdf, 2004-01-09

Projekt med denna typ av beställare utsätts ofta för ständiga förändringar då kunden till exempel vill ändra systembeställningens applikationer under pågående projekt.

Även kommunikation genom feedback är viktigt för att minimera oklarheter och liknande som kan dyka upp under projektets gång. Det hör lite samman med resonemanget kring att sätta upp delmål. Som projektledare är det viktigt att med jämna mellanrum känna av hur arbetet ligger till samt att ge de inblandade feedback. På så sätt kan frågetecken redas ut vid ett tidigt skede.

5.3 Relationer på arbetsplatsen

5.3.1 Relationer

Arnold et al tar i sin presentation av stressfaktorer upp den interna konkurrensen som kan leda till dåliga relationer på arbetsplatsen¹²⁵. Viss intern konkurrens kan vara bra ur ett kunskapsberikande perspektiv, för mycket intern konkurrens är med all sannolikhet skadligt. Risken finns att man inom projekten motarbetar varandra och håller inne med idéer som annars varit värdefulla för andra deltagare. En annan risk är att man, som Peter Ekberg på Sogeti förklarar, i motsats blir överambitiös och överarbetar projektet till en högre kostnad än vad som från början var estimerad. Vad som framkom under våra intervjuer var dock att den interna konkurrensen inte existerade, i alla fall inte synligt. Den tävlingsinstinkt som kunde beskriva medarbetarna i typ A-testet var snarast externt riktad, man vill helt enkelt vara bättre än konkurrenterna.

Vad vi fann genom våra intervjuer var att inget företag har någon direkt uttalad policy för att motverka utbrändhet. Alla företag har däremot hälsoplaner som man kan säga delvis täcker fenomenet utbrändhet. Utöver detta uppmuntrar man att söka kontakt med chefen eller personalansvarig vid behov. Detta är något som Peter Johansson på C Technologies understryker. Det verkade inte finnas några kommunikationsproblem eller relationsproblem mellan projektdeltagare och chefer. Intervjuresultatet är enligt ovanstående resonemang positivt om man mot förmodan mår dåligt på grund av sitt arbete och behöver kontakta sin chef.

Detta resonemang kan vi tycka är lite farligt. Det är bra att man anser sig ha goda relationer på företagen och att det vid problem är lätt att kommunicera och lösa dessa. Från projektdeltagarens perspektiv kan det emellertid vara ytterst känsligt att gå till sin chef och berätta att man har problem. Problemen kan vara att man känner sig utarbetad eller att man helt enkelt inte känner förtroende för sina kollegor. Detta kan vara känsligt att ta upp.

¹²⁵ Arnold et al, Work Psychology, Prentice Hall, 1998

Därför ser vi en risk i att den här typen av problem skall tas upp av projektarbetaren själv. Tanken att visa sig svag inför sin chef och berätta om sina problem kan framför allt kännas tungt när man arbetar inom en bransch som under kort tid varit med om stora nedskärningar och många konkurser. När det blir dags för den egna organisationen att banta, sitter man kanske inte så säkert om man tidigare varit hos sin chef och berättat att man har svårt att klara av tempot och att man lätt känner sig stressad.

Vad som bör tilläggas är att enligt enkätundersökningen säger de flesta projektdeltagarna ifrån om tiden inte räcker till. Det är kanske de som inte säger ifrån som måste fångas upp på ledarens initiativ.

Samtal som förekommer cirka en gång per år var vanligt inom de organisationer vi besökte. Frågan är om detta räcker. Kanske borde man även ha lite mer anonyma tillvägagångssätt för att se efter hur personalen mår. Detta med tanke på att vissa saker är ytterst känsliga att ta upp med sina chefer. Ett bra exempel är Sogeti som varje år tar ”tempen” på sin personal genom en enkätundersökning. Genom att varje år kontinuerligt fråga personalen om deras syn på bland annat arbetsförhållande, kan man läsa av och jämföra över tiden hur personalen mår.

5.4 Yrkesutveckling

I sin stressfaktor ”career development” nämner Arnold et al att äldre medarbetare kan känna sig hotade av yngre mer kvalificerade anställda¹²⁶. Detta är inget som intervjuerna avslöjar något om under våra samtal med företagen. Däremot talar Gabriella Ekström på Sogeti om en omvänd situation som var vanlig främst under IT-boomen, där många personer med få IT-relaterade kunskaper anställdes. När marknaden efter ett tag mättades och blev hårdare kände många av de nyanställda press för att de inte längre klarade av kundernas hårdare krav. Känslan att man inte räcker till är mycket stresskapande.

Nu när de på Sogeti anställer ny personal är de noggrannare när det gäller den sökandes förkunskaper. Rent allmänt kan man tänka sig att då IT-branschen blommade som bäst, anställdes många personer inom väldigt kort tid. Då var kanske inte kraven på kunskap lika krävande som de är idag då arbetsmarknaden för IT-konsulter är betydligt mer mättad.

5.5 Organisationens struktur och klimat

5.5.1 Gemenskap och delaktighet

¹²⁶ Arnold et al, Work Psychology, Prentice Hall, 1998

Tyngden läggs här på gemenskap och delaktighet i en organisation. Arnold et al menar att avsaknaden av dessa två faktorer är stresskapande. Detta är något som framför allt konsultföretagen måste tänka på. Dessa företags medarbetare är för det mesta utplacerade på kundernas projekt. Resultatet kan bli avsaknad från just gemenskap och tillhörighet i den egna organisationen.

Vi ser att det finns en risk med att ett företag har många konsulter ute hos uppdragsgivare där de deltar i externa projekt. Risken är att kunskapen inom den egna organisationen tenderar att försvinna ut till kunderna. De anställda vet inte riktigt var inom den egna organisationen som kunskapen finns. Vem besitter vilka kunskaper?

Under vår intervju med Gabriella Ekström på Sogeti framkom vikten av att då och då samla in företagets konsulter på olika sociala aktiviteter. Det är viktigt för att kunna skapa en gemenskap och tillhörighet förklarar hon. Vidare samlar de kontinuerligt in sina konsulter för att informera om läget på den egna organisationen. På så sätt kan projektdeltagarna få en uppfattning om hela organisationens situation och relatera den till sin egna. Detta kan vara ett sätt att känna delaktighet i företagets totala verksamhet men även för att personalen skall veta vilka kompetenser som finns inom den egna organisationen och var de finns.

5.6 Krav-kontrollmodellen¹²⁷

Genom att byta ut modellens ursprungliga faktor ”beslutsutrymme” mot faktorn ”resurser” kan vi få en modell som beskriver en projektledares situation efter de givna förutsättningarna.

Som författarna till ”*Projektledaren*” skriver, är det viktigt att planera projektet efter de resurser som ges¹²⁸. Höga krav i samband med dåliga resurser är något som enligt oss bör undvikas. Peter Ekberg på Sogeti understryker vikten av att projektledaren får tillgång till de resurser som behövs för att klara av uppdraget. När ett företag får en förfrågan om att genomföra ett projekt inom vissa ramar, där tid och kostnad ofta är de viktigaste faktorerna, gäller det att förutsättningarna analyseras ordentligt innan man tackar ja. På Sogeti förekommer det att man säger ja till ett projekt endast om resurserna utökas och kontrollen höjs. Kanske behöver en projektledare 10 000 arbetstimmar istället för de 2 000 som från början var budgeterade. Då projektledaren i ett tidigt skede klargör detta går det att undvika projekt där tidspressen blir olidlig då projektet närmar sig sin deadline.

¹²⁷ Währborg, Stress och den nya ohälsan, Natur och kultur, 2002

¹²⁸ Briner, Geddes & Hastings, *Projektledaren*, Svenska förlaget, 2001

En projektledare med höga krav och låg kontroll genom knappa resurser riskerar att hamna i en spänd situation. Han har inte resurserna för att uppfylla de utfall som kraven anger utan att behöva utsätta sig för ohälsosam stress.

En projektledare med höga krav och stora resurser hamnar troligtvis i en aktiv situation. Han har resurserna för att uppfylla de utfall som kraven anger utan att behöva utsätta sig för ohälsosam stress.

Vid för lite resurser är det ofta projektledaren som får det extra tufft och känner stor stress. Samtidigt är det nog inte ovanligt om projektledaren känner stor press, gör även projektdeltagarna det. Vem som har mest press på sig visade sig vara olika beroende på vilket företag vi pratade med, men vi anser att det är beroende på situationen.

5.7 Projekttriaden

I vårt första teoristycke definierade vi bland annat ett projekt genom den så kallade projekttriaden. Triadens hörn står, som tidigare nämnt, för de olika delarna som tillsammans bildar projektet. Delarna är tid, kostnad och funktionalitet. Just dessa delar dök upp vid frågan om vem som ställde högst krav på ett projekts utfall. Vid en analys kom vi fram till att de intervjuade ansåg att olika intressenter ställer högst krav på olika delar inom projektet.

I intervjuerna framkom det att kunden oftast ställer högst krav på tiden, en faktor som i många fall också är sammanbunden med kostnaden. Ju längre tid man behöver hyra in konsulternas kompetenser desto kostsammare blir det. Samtidigt verkar det, efter en analys av intervjuerna, vanligt att projektdeltagarna själva ställer högst krav på projektutfallets funktionalitet och kvalitet.

”Olika projekt kan ha olika fokus. I ett projekt är tidsaspekten den viktigaste, i ett annat att man håller budgeten och i ett tredje att kvalitet och funktionskrav uppfylls. Det kan även vara så att fokus växlar med tidens gång.”¹²⁹

Lööws kommentar om hur fokus på projektets tre olika faktorer kan skilja sig åt från projekt till projekt kan få ytterligare en dimension om man beaktar resonemanget ovanför citatet. Efter vad som framkommit ur intervjuerna kan ett och samma projekt ha olika fokus under en och samma tid. Ett tillägg i kommentaren skulle kunna vara att fokus även växlar mellan projektets intressenter.

¹²⁹ Löw, Att leda och arbeta i projekt, Liber Ekonomi, 1999, s 14

Om olika intressenter ställer högst krav på olika delar av projektet kanske projektdeltagarna alltid känner en press gällande projektets kvalitet. Detta skall kunna vara en, av många, förklaringar till att det verkar vara relativt vanligt med projektdeltagare som driver sig lite hårdare och längre än vad både företaget och kunden kräver. Att som projektdeltagare alltid driva sig själv hårdare än vad som förväntas av andra intressenter kan vara direkt skadligt. Peter Ekberg på Sogeti nämner bland annat risken för överarbetade projekt där resultatet blir en högre kostnad än den estimerade. Samtidigt ser vi dessa överdrivna krav på sig själv som en risk till utbrändhet.

6. Slutsats

Efter en bearbetning av vår teori och empiri finner vi indikationer på många olika faktorer som kan påverka projektmiljön. En av de mest betydande faktorerna är enligt oss tiden. Att nästan alltid behöva arbeta under hårda tidskrav ansågs av alla intervjuade företag som en stresskapande faktor. Något företag nämnde vidare att stressen var som mest märkbar under slutskedet av ett projekt då många arbetsuppgifter ofta skjutits hit. Förekomsten av perioder med övertidsarbete ser vi bland annat som ett resultat av detta.

Vidare är förändring enligt oss en annan relevant faktor som påverkar projektmiljön. Projektmiljöer som ständigt förändras på grund av yttre eller inre förutsättningar är något som de intervjuade upplever som stressande. Några av de företag vi intervjuade ägnade sig nästan uteslutande åt konsultverksamhet. Att arbeta som konsult i externa projekt innebär oftast stora förändringar i projektmiljön då man går från ett projekt till ett annat. Tillvägagångssätt, policys och ledarskap är exempel på faktorer som kan skilja sig åt mellan de beställande företagens projekt. Även förändringar inom ett specifikt projekt kan vara stresskapande. Vi har fått antydningar på att projekt ibland har en tendens till att byta riktning under projektets gång. Det kan gälla nya direktiv och krav som resultat av att en beställande kund vill ha nya applikationer till sin beställning.

En tredje faktor vi ansåg som extra viktig ur ett projektmiljöperspektiv är arbetsbelastningen. På några av de intervjuade företagen förekom det att projektdeltagarna var engagerade i flera projekt samtidigt, vilket vi fann indikationer på som stresskapande. Även de intervjuade på företagen ansåg att projektmiljön för dessa projektdeltagare kan vara krävande. En anledning till att projektdeltagare ibland är engagerade i mer än ett projekt åt gången är de ojämna beställningsvolymerna. När företagets kompetenser är attraktiva på marknaden ökar arbetsmängden på projektdeltagarna och tvärt om. Vidare har vi fått indikationer på att ambitiösa och arbetsvilliga projektdeltagare ibland får en extra stor arbetsbelastning.

Förutom de tre faktorer som nämns ovan ser vi antydningar till att kommunikation, relation samt gemenskap och delaktighet är faktorer som starkt kan påverka projektmiljön.

Enligt litteraturen kan många av de faktorer vi presenterat i arbetet påverka projektmiljön negativt och på sikt leda till stress och utbrändhet hos projektdeltagarna. Den första åtgärden vi ser för att förebygga stressrelaterade faktorer i en projektmiljö är planering. Detta är något som både litteraturen och intervjuerna understryker. I de fall man använder sig av en väl genomförd planering där projektets resurser ställs mot beställarens krav kan stressmängden reduceras till en hanterbar nivå. I projektets

konkreta fall har vi fått indikationer på att en bra projektplan som bryts ner i en detaljplan med klara direktiv, ansvar och delmål uppskattas av projektledare och projektdeltagare ur ett stressreducerande perspektiv. Genom att uppnå sina uppsatta delmål känner man att man lämnar något bakom sig och att man hela tiden kommer framåt i sitt arbete. Följs en genomarbetad planering kan man enligt oss reducera stressnivån och risken för utbrändhet i samtliga av de tre tidigare presenterade faktorerna, tidsfaktorn, förändringsfaktorn samt arbetsbelastningsfaktorn.

Ur ett förebyggande perspektiv vilar ett tungt ansvar på ledarskapet. Exempelvis är det projektledaren som ansvarar för att en projektplan och en detaljplan utvecklas och följs. I enighet med både den litteratur vi läst och de intervjuer vi har gjort anser vi att projektledaren ansvarar för att ett projekt med dess deltagare ska må bra. För att kunna leva upp till de krav och ansvar en projektledare möter i sin projektmiljö krävs det att han/hon har tillgång till en viss mängd resurser. Här är det viktigt med en grundlig genomgång över vilka resurser som behövs. Enligt oss är det vidare projektledaren som på ett förebyggande sätt skall motivera projektdeltagarna och styra upp arbetet på ett effektivt och trivsamt sätt. Deltagarna måste känna delaktighet och samhörighet inom projektgruppen.

Med en ordentlig planering och ett bra ledarskap anser vi att stressen kan reduceras och risken för utbrändhet minimeras.

Trots att projektmiljön består av många stressrelaterade faktorer har vi genom våra intervjuer inga direkta indikationer på att en koppling mellan projektmiljön och utbrändhet existerar på de intervjuade företagen. En av anledningarna till detta kan enligt oss vara att man genom de två ovanstående resonemangen förebygger fenomenet utbrändhet på ett bra sätt. Relevansen av vår slutsats ska beaktas utifrån möjligheten att endast företag med få direkta problem relaterade till utbrändhet har valt att ställa upp på våra intervjuer. Har man inom sin organisation ett stort problem med stress och utbrändhet vill man kanske inte visa detta genom att medverka i ett arbete av vår karaktär. Dessutom har urvalet varit begränsat till Ideon i Lund, som också kan skilja sig mot resten av landet. Enligt teorin kan vi dock se en koppling mellan projektmiljön och utbrändhet. Många av de stressrelaterade faktorerna som teorin ser som farliga kan återfinnas i en projektmiljö.

Med utbildning och information om stress och utbrändhet kan det förebyggas och företagen kan slippa utbrända projektmedarbetare. Därför menar vi att de bör titta efter de tecken som kan tyda på utbrändhet och regelbundet kontrollera medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa.

De företag vi varit i kontakt med har arbetat med erfarna projektarbetare som nästan alltid genomgått utbildningar i projektledning. Så är kanske inte

situationen inom en organisation där medarbetarna är yngre och har mindre erfarenhet. På förslag till vidare forskning ser vi att det hade varit intressant att göra en studie där man jämför en organisation med yngre medarbetare, med en organisation med äldre medarbetare. Det kan vara så att projektmiljön ser annorlunda ut i en äldre organisation där medarbetarna troligtvis har mer erfarenhet av projektarbete och projektledning.

Källförteckning

Litteratur

- Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, 2001
- Arnold, John, Cooper, Cary L och Robertson, Ivan T, *Work Psychology*, Prentice Hall, tredje upplagan, 1998
- Backman, Jarl, *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, 1998
- Berggren, Christian och Lindkvist, Lars, *Projekt*, Studentlitteratur, 2001
- Briner, Wendy, Geddes, Michael och Hastings, Colin, *Projektledaren*, Svenska förlaget, omarbetad upplaga, 2001
- Carlson, Helén och Nilsson, Agnete, *Arbeta i projekt!*, Kommunlitteratur AB, 2002
- Ekstam, Kjell, Löfqvist, Arne, Olsson-Nordgren, Ingrid, Stenqvist, Agneta och Sturesson, Ulla, *Utbränning och mental utmattning - en motbok*, Liber Ekonomi, 2001
- Iwarson, Sten, *På bredband rakt in i väggen*, Säve Förlag, 2002
- Jönsson, Greger, *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*, Fritze, tredje upplagan, 2001
- Körner, Svante och Wahlgren, Lars, *Praktisk statistik*, Studentlitteratur, tredje upplagan, 2002
- Leiter, Michael P och Maslach, Christina, *Sanningen om utbrändhet*, Natur och Kultur, 1999
- Lindblom, Börje och Wisén, Jan, *Effektivt projektarbete*, Norstedts Juridik AB, fjärde upplagan, 1998
- Lööw, Monica, *Att leda och arbeta i projekt*, Liber Ekonomi, andra upplagan, 2001
- Macheridis, Nikos, *Projektperspektiv*, Studentlitteratur, 2001
- Nyström, *Klarspråk med chefen*, Liber Ekonomi, 1999
- Perski, Aleksander, *Ur balans*, Bonnier fakta, 2002

- *Sveriges Lagar*, Thomson Fakta AB, 2003
- Theorell, Töres, *Jäktad, pressad – utbränd*, Forskningsrådsnämnden, 2002
- Vinje, Poul Staal, *Projektledning af systemudvikling*, Ingeniören A/S, andra upplagan, 2000
- Währborg, Peter, *Stress och den nya ohälsan*, Natur och Kultur, 2002

Artiklar

- Beertema, Irene, "Drabbar utbrändhet specifikt it-branschen", *Svenska Dagbladet*, 2002-11-09
- Dahlquist, Hans, "Svenskar sjukskrivs, japaner jobbar ihjäl sig", *Ny teknik*, 2003-05-14
- Fjällborg, Ulrika, "IT-arbetare: fara för utbrändhet", *Dagens IT*, 1998-11-18

Muntliga källor

- Ekberg, Peter, Team Manager/projektledare, Sogeti Sverige AB, 2003-12-19
- Ekström, Gabriella, personalansvarig, Sogeti Sverige AB, 2003-12-12
- Holmqvist, Helena, personalansvarig, Apptus Technologies AB, 2003-12-01
- Johansson, Peter, utvecklingschef och tidigare projektledare, C Technologies, 2003-12-17
- Kjellberg, Anders, personalansvarig/VD, Convertum AB, 2003-12-03
- Sellergren, Ulf, projektchef, Ericsson Technology Licensing, 2003-12-03
- Storlind, Robert, projektledare/deltagare, Convertum AB, 2003-12-03

Elektroniska källor

- <http://www.anotogroup.com/navigate.asp>, 2003-01-09
- <http://www.apptus.se>, 2003-12-11
- <http://www.bronsberg.se>, 2003-11-24
- <http://www.convertum.se/>, 2003-12-11
- <http://www.ericsson.com/bluetooth/>, 2003-12-17
- <http://www.ericsson.com/bluetooth/companyove/>, 2003-12-17
- <http://hem.passagen.se/kvnlkurs/utbr.html>, 2003-11-24
- <http://www.ideon.se>, 2003-11-15
- http://www.ideon.se/main_foretagsok.asp?MPIId=482, 2003-12-11
- <http://www.previa.se>, 2004-01-08
- http://www.sogeti.se/templates/Sogeti_LokalStartsida.aspx?id=2076,
2003-12-11
- <http://www.spiritgruppen.com>, 2004-01-08
- http://www.sogeti.se/templates/Sogeti_LokalStartsida.aspx?id=2076,
2003-12-11
- http://www.varma-sampo.fi/swe/varmasampo/pdf/stress_och_utbrändhet.pdf, 2004-01-08

Bilaga 1

Frågeformulär - projektledare

Allmänt om företaget och projekt

- Arbetar ni ofta i projektform när ni utför era arbetsuppgifter?
- Består projekten i implementering av nya system, utveckling åt andra företag?
- Hur ser ett normalt projekt ut på ert företag?
- Har ni alltid jobbat i projektform med dessa uppgifter?
- Ser du någon skillnad i arbetet från hur det är nu jämfört med tidigare?
- Anser du att det är möjligt att uppfylla alla de roller som projektet ger dig (hanteringen av intressenterna, projektets livscykel och prestationerna)? Eller är det en prioriteringsfråga?
- Går projektdeltagare från ett projekt till ett annat, eller finns det någon chans till återhämtning mellan projekten?
- Hur många deltagare är ni oftast i projektgruppen?
- Hur arbetar ni, med fasttidsprojekt eller taxameterprojekt? Hur upplevs det av de anställda?
- Vem tycker du ställer högst krav på projektets utfall? Kund, arbetsgivare, eller projektgruppen?

Utbrändhet

- Hur uppfattar du arbetssituationen med projekt? Är det mer stressigt att arbeta i projekt än att arbeta självständigt?
- Vilka anser du vara de främsta stressfaktorerna i ett projekt?
- Har ert företag någon form av policy som motarbetar stress och utbrändhet?
- Har ni någon hälsoplan? (Om ja) Har ni alltid haft det?
- Har ni kommit i kontakt med sjuknärvaro?

- Förebygger ni utbrändhet i projektgruppen i samband med projekt?
(Om ja) Hur?
- Har ni, eller har haft, projektdeltagare som blivit drabbade av utbrändhet? (Om ja) Vilka åtgärder har ni satt in efter det?
- Anser ni att det finns en koppling mellan projektarbete och utbrändhet?
- Ser ni utbrändhet som ett hot?

Bilaga 2

Frågeformulär - personalansvarig

- Arbetar era anställda ofta i projektgrupper?
- Hur många deltagare brukar dessa projekt ha?
- Hur ser en typisk projektorganisation ut hos er?
- Utbildas projektledarna – deltagarna?
- Har ni god kommunikation med de anställda?
- Har ert företag någon form av policy som motarbetar stress och utbrändhet?
- Har ni någon hälsoplan? (Om ja) Har ni alltid haft det?
- Har ni kommit i kontakt med sjuknärvaro?
- Hur är er situation med sjukskrivningar?
- Har ni, eller har haft, projektdeltagare som drabbats av utbrändhet? (Om ja) Vilka åtgärder har ni satt in efter det?
- Ser ni utbrändhet som ett hot?
- Anser ni att det finns en koppling mellan projektarbete och utbrändhet?
- Hur tror ni att situationen är på ert företag jämfört mot övriga branschen?
- Kan ni se en förbättring i er organisation, att mindre och mindre personal drabbas av stress och utbrändhet efter era förebyggande åtgärder?

Följdfrågor

- Känner ni igen era medarbetare med beskrivningen typ A personer?
- Har ni använt er av utvecklingssamtal?

Bilaga 3

Hej!

Vi är tre studenter som gör vårt examensarbete i ämnet projektifiering och projektledning. Där undersöker vi om det finns ett samband mellan utbrändhet och arbete i projekt (IT - branschen). Vi vore tacksamma om ni ville medverka genom att svara på denna enkät. Synpunkter och frågor är välkomna på följande adress: andreascheander@hotmail.com

Tack på förhand!

Mattias Aronsson, Andreas Cheander och Martin Ericsson.

Följande påståenden besvaras genom att markera en siffra på skalan där siffra 1 = stämmer inte alls, medan siffra 6 = stämmer helt och hållet

- Att arbeta i projekt har fler fördelar än nackdelar?
1 2 3 4 5 6
- Ni har bra förtroende för projektledaren?
1 2 3 4 5 6
- Projektledaren har bra koll på hur stor arbetsbördan är fördelad i projektet?
1 2 3 4 5 6
- Vem ställer högst krav på projektets utfall?
projektledare beställare projektmedarbetare företagsledning
- Vad upplevs jobbigast av fastprisprojekt eller projekt där taxametern rullar?
"fastprojekt" "taxameterprojekt" spelar ingen roll
- Det är i starten av ett nytt projekt som stressen är värst?
1 2 3 4 5 6
- Klara direktiv minskar stressen?
1 2 3 4 5 6
- Om ni känner er riktigt stressad går ni till projektledaren och säger att tiden inte räcker till?
1 2 3 4 5 6
- Hur ofta känner ni av negativ stress?
aldrig någon gång/år någon gång/månad någon gång/vecka dagligen
- Det är viktigt att stress förebyggs på er arbetsplats?
1 2 3 4 5 6
- Ni är rädd för att drabbas av utbrändhet?
1 2 3 4 5 6
- Vem anser ni löper störst risk att bli utbränd, projektledare respektive projektdeltagare?
projektledare projektdeltagare
- Utbrändhet förebyggs på er arbetsplats?
1 2 3 4 5 6
- Ni har fått utbildning hur man skall arbeta för att förebygga att man blir utbränd?
1 2 3 4 5 6
- Det finns en koppling mellan projektarbete och utbrändhet?
1 2 3 4 5 6
- Inom IT-branschen löper man större risk än många andra branscher att bli utbränd?
1 2 3 4 5 6 vet ej

1. Kan Ni nämna några stressfaktorer med att arbeta i projekt?

2. Vad anser Ni vara det bästa med att arbeta i projekt?

3. Övrigt?

TACK FÖR ER MEDVERKAN!

BESVARA GÄRNA DE TRE SISTA FRÅGORNA PÅ BAKSIDAN.

