

**IDA MARIE HERMANSEN**

**PROSJEKTARBEID OG PSYKOSOSIALE UTFORDRINGER.  
EN KVALITATIV STUDIE**

Masteroppgave i helse-, organisasjons- og kommunikasjonpsykologi

Trondheim, mai 2011.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse  
Psykologisk Institutt



## FORORD

Ideen til denne oppgaven fikk jeg etter min erfaring med NTNUs prosjektemne Eksperter i Team. I dette faget fikk jeg anledning til å selv kjenne på hvordan det var å bli satt sammen i et tverrfaglig og ukjent team med formål om å løse en felles oppgave. Denne erfaringen vekket min nysgjerrighet for prosjektarbeid i arbeidslivet.

En stor takk til Per Øystein Saksvik og Trygve Steiro for deres tilgjengelighet og konstruktive tilbakemeldinger som har vært veldig nyttig i prosessen. Takk til Frederik Duun Norberg for samarbeid i forbindelse med datainnsamling. For øvrig takk til min kjære far, Jonny Hermansen, for korrekturlesing og nyttige innspill. Til slutt en takk til mine medstudenter for deres bidrag, både faglig og sosialt.

Trondheim, 24. Mai 2011,

Ida Marie Hermansen.



## Sammendrag

Denne kvalitative studien undersøker psykososiale utfordringer knyttet til en prosjektbasert arbeidsform. Samfunnsendringer som økt globalisering, utvidelse av private markeder og utvikling av ny teknologi har ført til endringer av arbeidets natur og struktur. Stadige endringer innenfor arbeidslivet fører til nye arbeidsbetingelser og arbeidskrav både for arbeidsorganisasjoner og for den enkelte arbeidstaker. Nye metoder for arbeidsorganisering kan redusere forutsigbarheten og øke usikkerheten hos arbeidstakerne. En av tendensene er den økende trenden for prosjektorganisert arbeid og konsulentvirksomhet. Ansettelse i form av prosjekter fremfor permanente arbeidsoppgaver innebærer omstillinger i forhold til oppgaver, arbeidskrav, medarbeidere og ledere. Disse endringene kan ha implikasjoner for arbeidstakernes psykososiale arbeidsmiljø. På bakgrunn av intervjuer med prosjektarbeidere innenfor forskning og utvikling, indikerer studiens funn at usikkerhet ligger til grunn for de psykososiale utfordringene funnet på organisatorisk, relasjonelt og individuelt nivå. Usikkerhet med hensyn til inntjening genererer arbeidspress, overtid og problematikk knyttet til arbeid og fritid for den enkelte medarbeider. Videre kan usikkerheten føre til større grad av konkurranse enn samarbeid mellom medarbeidere. Usikkerheten knyttes til både organisasjonens, kollegers og egen fremtid. For videre forskning kan det være aktuelt å undersøke eventuelle helsemessige konsekvenser av usikkerhet innenfor prosjekt- og konsulentorientert virksomheter.



## INNHold

### INNLEDNING, s. 1

Det nye arbeidslivet, s. 1

Nye utfordringer, s. 2

Hensikten med mitt prosjekt, s. 2

Oppgavens disposisjon, s. 3

### TEORI, s. 5

Innledning til kapittelet, s. 5

Hva er prosjekt og prosjektarbeid? s. 5

Organisering av prosjektarbeid, s. 6

Usikkerhet, s. 7

Prosjektgjennomføring, s. 7

Den innledende fasen, s. 8

Startfasen, s. 8

Arbeidsfasen, s. 8

Avslutningsfasen, s. 9

Prosjektbaserte organisasjoner, s. 9

Psykososialt arbeidsmiljø, s. 10

Psykososialt arbeidsmiljø omfatter flere aspekter, s. 10

Fra psykososialt arbeidsmiljø til psykososiale faktorer, s. 11

Psykologiske arbeidskrav, psykososialt arbeidsmiljø og helse, s. 11

Krav-kontroll modellen, s. 12

*Interaksjonen mellom krav og kontroll legger premissene for psykososialt arbeidsmiljø, s. 13*

*Sosial støtte legges til, s.14*

Innsats-belønningmodellen, s. 14

Job Demand Resources (JDR-modellen), s. 16

Vitaminmodellen, s. 17

Oppsummering, s. 18

### METODE, s. 21

Innledning til kapittelet, s. 21

Valg av metode, s.21

Om grounded theory (GT), s. 22

Intervju som metode for datainnsamling, s. 23

Utvikling av intervjuguide, s. 24

*Utforming av spørsmål, s. 24*

Rekruttering av informanter, s. 25

Om informantene, s. 26

Datainnsamling, s. 27

To intervjuere, s. 28

Båndopptak, s. 28

Transkripsjon, s. 28

Analyse, s. 29

Åpen koding, s. 30

Fokusert koding, s. 30

Aksial koding og teoretisk integrering, s. 31

*Teoretisk integrering, s. 32*

Skriving av memo, s. 32

Teoretisk sensitivitet og bruk av litteratur, s. 33

### RESULTATER, s. 35

Innledning til kapittelet, s. 35

Usikkerhet som kjernekategori, s. 36
Psykososiale utfordringer på organisasjonsnivå, s. 36
1. Prosjekter påvirkes av markedskonjunktur, s. 36
<i>Et marked i endring krever stadig fornyelse, s. 37</i>
<i>Uforutsigbar arbeidsbelastning, s. 37</i>
2. Separate budsjetter skaper suboptimalisering, s. 37
Psykososiale utfordringer på et relasjonsnivå, s. 38
3. Når krybben er tom, bites hestene, s. 38
4. Teamsammensetning. Faglighet versus ressurser, s. 40
<i>Tverrfaglighet kan skape konflikt, s. 40</i>
5. Forsker eller selger? Prosjektarbeiderens relasjon til kunden, s. 41
Psykososiale utfordringer på individnivå, s. 42
6. Prosjektarbeideren. Forsørger og syndebukk, s. 42
<i>Fleksibilitet på bekostning av faglighet, s. 43</i>
7. ”Det er bare du som kan gjøre din jobb”. Om nærværspres, s. 44
<i>Om å kjenne og tøye sine egne grenser, s. 45</i>
8. ”Det hender jo at det knytter seg i nakken”. Om overtidarbeid, s. 47
<i>Æreskjerhet og uregistrert overtidarbeid, s. 47</i>
<i>Overtid som proaktiv buffer, s. 48</i>
<i>Overtidens symbolikk, s. 49</i>
9. Ubalanse mellom arbeid og fritid, s. 49
<i>Valget mellom jobben eller familien, s. 50</i>
<i>Prosjektarbeid. A way of life, s. 51</i>
<i>”Prosjektarbeid er sexy”, s. 52</i>
Oppsummering av kapittelet, s. 53

## **DISKUSJON, s. 55**

Innledning til kapittelet, s. 55
Høye arbeidskrav, variabel kontroll, s. 55
Prosjektarbeid og overtid, s. 56
Overtid og potensielle konsekvenser, s. 57
<i>Mangel på rekreasjon, s. 58</i>
Grensen mellom arbeid og fritid, s. 59
<i>Ny teknologi skaper større fleksibilitet og tilgjengelighet, s. 60</i>
Teamarbeid, sosial støtte og konsekvenser av usikkerhet, s. 61
Prosjektarbeid og jobbusikkerhet, s. 63
Individuelle forskjeller, s. 64
Oppsummering og implikasjoner for videre forskning, s. 66
Metodiske refleksjoner, s. 67
Overføringsverdi, s. 67
Datainnsamling, s. 67
<i>Informanter, s. 68</i>
<i>Alder og erfaring, s. 68</i>
<i>Kjønn, s. 69</i>
<i>Bruk av båndopptaker, s. 69</i>
Forskerens rolle, s. 69
<i>Refleksivitet, s. 70</i>

## **KONKLUSJON, s. 71**

## **REFERANSER, s. 73**

Vedlegg A: Intervjuguide for pilotintervju

Vedlegg B: Intervjuguide 1. intervjurunde

Vedlegg C: Individuell intervjuguide 2. intervjurunde



## INNLEDNING

Temaet for denne oppgaven er psykososiale utfordringer innenfor prosjektarbeid. Den tar utgangspunkt i en kvalitativ studie av prosjektarbeidere knyttet til prosjektbaserte organisasjoner innenfor forskning og utvikling.

### **Det nye arbeidslivet**

Arbeidets natur og struktur har endret seg en stor del i løpet av de siste tiårene, spesielt i økonomisk velutviklede samfunn. Utvikling av ny teknologi har bidratt til økt effektivisering og endring av arbeidsoppgaver, samt åpnet opp for interaktiv og elektronisk kommunikasjon og informasjonsdeling. Samfunnsendringer skaper behov for utvikling av nye arbeidsspesialiseringer, yrker og arbeidsorganisering, og mer tradisjonelle arbeidskrav og arbeidstider endrer seg med det nye arbeidslivet (Sørensen, 2002). Det etableres nye rammebetingelser i arbeidslivet etterhvert som de nasjonale økonomier stadig blir sterkere integrert i verdensmarkedet (Wahl, 2002). Med økende globalisering har man fått økende utveksling av varer, tjenester og kapital over landegrenser, hvilket igjen har bidratt til økt konkurranse (Wahl, 2002; Horne & Henriksen, 2005). På grunn av økende markedsrett og internasjonalisering må virksomheter utvikle nye strategier for å finne sin måte å utnytte materielle og menneskelige ressurser for å være konkurransedyktige i kampen om oppdrag og kontrakter (Sørensen, 2002). Med flere valgmuligheter blant leverandørtilbud både innen- og utenlands, kan kundene også stille høyere krav eller kreve såkalte skreddersydde løsninger for å dekke sine spesifikke og unike behov. Dette krever gjerne integrasjon av flere ulike instanser og ekspertiseområder. Slike problemstillinger er egnet for å løses gjennom prosjektarbeid (Horne & Henriksen, 2005; Jessen, 2005). Prosjektarbeid lar seg tilpasse til et gitt tidsperspektiv og mer sammensatte arbeidsoppgaver ettersom arbeidsformen er tidsbegrenset, fleksibel og åpner for tverrfaglig samarbeid. Det er derfor blitt vanligere å organisere arbeid i form av prosjekter i det moderne arbeidslivet (Rolstadås, 2006; Jessen, 2005; Horne & Henriksen 2005). Prosjektarbeidet åpner også for å kunne skifte mellom ulike arbeidsmåter og etablere og utvikle arbeidsgrupper i samsvar med de arbeidsoppgavene man ønsker utført, i tillegg til at arbeidet ikke er avhengig av å bli plassert innenfor bestemte organisatoriske rammer. Ettersom dagens arbeidsliv preges av økt usikkerhet og endringstakt, kan en slik fleksibilitet være uunnværlig for enkelte organisasjoner og foretak (Nylehn, 2002). Knutson (2001) påpeker at det er flere transaksjonsdrevne organisasjoner som i dag har gått over til å bli mer prosjektdrevne for å øke sin konkurransedyktighet. Mens bedrifter innenfor

blant annet konstruksjon, høyteknologi og konsumprodukter har lang tradisjon for å være prosjektorganisert, har eksempelvis informasjonsbedrifter og serviceorganisasjoner gått fra å være transaksjonsdrevet til å bli prosjektbasert. Prosjektarbeid finnes innenfor forskning, produktutvikling, markedsføring, byggebransjen og organisasjonsutvikling, slik at de fleste arbeidstakere vil før eller siden involveres i prosjektvirksomhet av en eller annen art (Kolltveit, Lerem & Reve, 2009).

**Nye utfordringer.** Endringer innenfor arbeidslivet fører med seg nye utfordringer og muligheter både for arbeidsgivere og arbeidstakerne. Tidligere har det vært tradisjon for at arbeidstaker har samme yrke og gjerne jobber for samme bedrift gjennom hele sitt yrkesmessige liv. I dag er det ikke uvanlig at man i stedet skifter både yrke og arbeidsplass flere ganger i løpet av livet, med påfølgende trender som for eksempel ”cv-bygging”. Ettersom bedriftene i dagens arbeidsliv har blitt mer kunnskapsbaserte, stilles det flere krav til arbeidstakerne om å kontinuerlig lære og oppdatere både kunnskap og ferdigheter (Burke & Cooper, 2006). Teknologisk nyutvikling har bidratt til å påvirke og endre arbeidstakernes arbeidsdag, arbeidsuke og grense mellom hva som er arbeid og fritid. Dagens teknologien har etablert nye mønstre for kommunikasjon i organisasjonen og påvirket både kultur og struktur, slik at dagens arbeidstakere nær sagt er tilgjengelige til enhver tid (Burke & Cooper, 2006). Nye arbeidsformer og arbeidsoppgaver setter også endrede krav i forhold til helse og velvære på arbeidsplassen. I dag anerkjenner man at arbeidets betydning går lengre enn tradisjonell yrkessykdom. Mens man tidligere anså for eksempel eksponering for giftige stoffer, varme, kulde eller støy som de dominerende yrkesrisikoene, har man i det moderne arbeidslivet rettet mer oppmerksomhet mot det psykososiale aspektet ved arbeidet. Ettersom arbeidslivsforskningen har viet større fokus på psykososiale faktorerers implikasjoner for helse (Lindstrøm, 1994), har man sett at det er en sammenheng mellom sykefravær, produktivitet og helse og hvorvidt man opplever trivsel og velvære på arbeidsplassen (Siegrist, 2002). Det psykososiale arbeidsmiljøets betydning for den individuelle arbeidstaker belyses også gjennom Norges lover, i form av Arbeidsmiljølovens §4 om krav til det psykososiale arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005).

### **Hensikten med mitt prosjekt**

Utgangspunktet for dette prosjektet har vært min interesse for arbeidsbetingelsene og arbeidsmiljøet for arbeidstakere som har prosjekter som permanent arbeidsform. Ettersom prosjektarbeid ser ut til å bli en stadig økende trend i dagens arbeidsliv, ønsket jeg å undersøke denne arbeidsformen nærmere med hensyn til psykososiale faktorer. Størsteparten

av faglitteraturen om prosjektarbeid som jeg har hatt tilgang til, er rettet mot prosjektledelse og prosjektorganisering og har mindre fokus på det organisasjonspsykologiske aspektet. Organisasjonspsykologiske bøker vier liten oppmerksomhet til prosjektarbeid. Selv om noe litteratur belyser stress og utbrenthet i forbindelse med prosjektarbeid (Onsøyen et al., 2002), er det lite litteratur som omhandler prosjektarbeidernes psykososiale arbeidsmiljø. Min hensikt med dette prosjektet har dermed vært å bidra med utvidet kunnskap om dette temaet, samt å belyse potensielle psykososiale utfordringer knyttet til denne arbeidsformen. Problemstillingen jeg har valgt å gå ut i fra var som følger: ”Hvilke psykososiale utfordringer er knyttet til en prosjektbasert arbeidsform?”

Prosjektarbeid er et mye anvendt begrep i flere ulike sammenhenger. Type prosjekt kan variere fra store byggeprosjekter på flere år til mindre utredningsprosjekter med varighet på noen uker. Om prosjektarbeidet er en bigeskjeft innenfor en organisasjon eller en oppgave som utføres i tillegg til mer rutinemessige arbeidsoppgaver, varierer både på tvers av organisasjoner og arbeidssektorer. I samarbeid med en medstudent har jeg intervjuet informanter med arbeidserfaring innenfor prosjektbaserte organisasjoner som livnærer seg av prosjekter hovedsakelig innenfor forskning og utvikling.

### **Oppgavens disposisjon**

Oppgavens påfølgende kapitler er inndelt i teori, metode, resultater og diskusjon. *Teorikapittelet* starter med en uredning av prosjektarbeidsformen og prosjektorganisering. Her redegjør jeg for særtrekkene ved prosjektarbeid, hvordan prosjektarbeid ofte er organisert og de ulike fasene knyttet til prosjekter. Videre følger en utdypning av psykososialt arbeidsmiljø som begrep og tilhørende aspekter. Psykososiale faktorer knyttes deretter til helse gjennom presentasjon av diverse modeller som har vært anvendt innenfor dette forskningsfeltet. *Metodekapittelet* utdyper prosessen knyttet til datainnsamling og gir en begrunnelse av de ulike metodiske valgene i denne forbindelse. Her redegjør jeg for grounded theory og de analytiske verktøyene jeg har benyttet meg av. I *resultatkapittelet* presenteres mine funn og kategorier. Disse drøftes videre i *diskusjonskapittelet* opp mot relevant teori. I tillegg diskuteres relevant empiri som kan belyse og underbygge mine funn, etterfulgt av en drøftning av funnenes implikasjoner for videre forskning. Avslutningsvis følger metodiske refleksjoner før *konklusjonen* presenteres som siste kapittel.



## TEORI

### Innledning til kapittelet

Dette kapittelet redegjør for prosjektarbeid og psykososialt arbeidsmiljø. Første del av kapittelet omhandler prosjektarbeid med en utredning av hva prosjekt og prosjektarbeid innebærer, samt organisering og spesielle kjennetegn ved denne arbeidsmåten. Ulike typer av prosjekter nevnes, i tillegg beskrives de ulike fasene i et prosjekt. Andre del av kapittelet tar for seg psykososialt arbeidsmiljø med en redegjørelse av begrepets kompleksitet og innhold. Deretter følger en utredning av forhold som knyttes til psykososialt arbeidsmiljø og helse, med vekt på de mest omtalte modellene innenfor dette området: krav-kontroll-støtte og innsats-belønning modellen. I tillegg er det en kort presentasjon av JDR-modellen og Vitaminmodellen.

### Hva er prosjekt og prosjektarbeid?

I litteraturen finnes det ulike definisjoner og forklaringer på prosjektarbeid og hva denne arbeidsformen innebærer. Det finnes flere ulike typer prosjekter, som produktutviklingsprosjekter, forsknings- og utviklingsprosjekter (FOU-prosjekter), kunnskapsutviklingsprosjekter, investeringsprosjekter og byggeprosjekter for å nevne noen (Rolstadås, 2006; Westhagen et al., 2001). Prosjektbegrepet brukes i flere sammenhenger, både om *oppgaven* som skal utføres, om *forslag* til fremtidige oppgaver og om *organisasjonen* som gjennomfører den. Det finnes derfor ingen generelt akseptert definisjon på prosjektbegrepet (Kolltveit et al., 2009).

Det er likevel enkelte felleselementer som trekkes frem i prosjektlitteraturen. For det første må oppgaven som utføres ha et *eget mål* med *avgrenset omfang* og skille seg fra daglige rutinemessige mål. De samlede aktivitetene resulterer gjerne i et endelig *sluttprodukt* eller en tjeneste, som kan strekke seg fra oljeplattformer til utredninger eller rapporter. Videre er prosjektoppgaven gjerne *unik* eller et engangsforetak som gjennomføres innenfor *avgrensede tids- og kostnadsrammer*, med en klart definert begynnelse og avslutning (Kolltveit et al., 2009; Rolstadås, 2006; Steiro & Onsøyen, 2006; Horne & Henriksen 2005; Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004; Nylehn, 2002, Knutson, 2001). Kolltveit et al. (2009) benytter følgende definisjon: ”En oppgave som har et eget mål, lav frekvens, gitte tids- og ressursrammer og som er en del av en innovasjonsprosess, samt ofte knyttet til en økonomisk transaksjon” (Kolltveit et al., 2009, s. 12).

Prosjekter omtales ofte som *ad hoc-oppgaver*, det vil si unike enkelttilfeller som dermed innebærer en innovasjonsprosess eller elementer av innovasjon (Kolltveit et al., 2009; Westhagen

et al., 2001). Prosjektoppgavene er ofte sammensatte og kompetansekrevede, slik at rammen for arbeidet og prosjektteamets organisering formes ut fra oppgavens egenart og innhold (Nylehn, 2002). Det endelige prosjektresultatet kan være et selvstendig produkt, et bestemt utfall, et dokument eller en utført tjeneste (PMBOK guide, 2008).

### **Organisering av prosjektarbeid**

Ifølge Jessen (2005) kan man skille mellom tre hovedmåter å organisere prosjektarbeid på. I en *innebygget prosjektorganisasjon* vil virksomheten organisere prosjekter som en del av den tradisjonelle hovedstrukturen. Prosjektet vil legges direkte til linjefunksjonene i den bestemte organisasjonen, og til en av avdelingene som blir prosjektets ansvarlige oppdragstaker. Et alternativ til dette kan være å skille prosjektet fra basisorganisasjonen, en såkalt *adskilt prosjektorganisasjon*, hvor prosjektet plasseres utenfor organisasjonen og opererer selvstendig. En kombinasjon av disse organisasjonsformene, er *matriseorganisasjonen*. Her blir prosjektarbeidet samordnet med arbeidet i linjeorganisasjonen. Det er også mulig å sette prosjektet ut til en egen enhet eller *oppdragsorganisasjon* (Rolstadås, 2006). Prosjektorganisasjonen, enten etablert internt i organisasjonen eller i form av en ekstern organisasjon, har ansvaret for gjennomføringen av prosjektet. *Prosjektteamet* består gjerne av interne eller eksterne konsulenter eller medarbeidere fra prosjektorganisasjonen (Rolstadås, 2006). Hvert prosjektteam har en *prosjektleder* som fungerer som arbeidsleder, i tillegg til at de ofte er tilknyttet en oppdragsgiver og en styringsgruppe. *Oppdragsgiver* er den som bestiller prosjektet, mens *styringsgruppa* sørger for at prosjektet er på linje med organisasjonens mål (Rolstadås, 2006; Horne & Henriksen 2005). Den som skal nyte godt av prosjektresultatet og som stiller ressursene til disposisjon, omtales også som *basisorganisasjonen* (Nylehn, 2002), men jeg vil i denne oppgaven bruke begrepet oppdragsgiver eller kunde. Det kan også være andre interessenter involvert i et prosjektsamarbeid, som for eksempel andre organisasjoner eller personer som berøres av gjennomføringen eller det endelige resultatet (Rolstadås, 2006), men i denne oppgaven vies dette mindre oppmerksomhet.

Typisk for prosjektorganisering er at den preges av samarbeid både på tvers av fag og/eller avdelinger. Ofte består en prosjektgruppe av medarbeidere med forskjellig fagkompetanse for å kunne dra nytte av de ulike erfaringene og ha tilgang på forskjellig typer av kunnskap (Nylehn, 2002). Dette har sammenheng med at prosjektoppgaven ofte er unik og ikke hører innunder en bestemt avdeling eller fagdisiplin, og dermed med fordel kan håndteres av en sammensatt gruppe.

## Usikkerhet

Å arbeide i prosjekt innebærer elementer av usikkerhet. Ettersom prosjekter er engangsforetak, innebærer de ofte å håndtere relativt nye problemstillinger og/eller situasjoner som kanskje også innebærer bruk av ny teknologi eller nye organisasjons- og samarbeidsformer, som f.eks tverrfaglige team. Dette er elementer som alle innebærer stor grad av usikkerhet og uforutsigbarhet (Fivelsdal et al., 2004; Huseby et al., 1999). Videre er prosjekter rettet mot et bestemt mål, slik at arbeidet i gjennomføringsprosessen er ment å dekke det behovet som var utgangspunktet for selve prosjektet. På grunn av at prosjektet befinner seg under kontinuerlig utvikling, kan både dette behovet og det definerte målet endre seg underveis i prosjektet. Både behovet som ligger til grunn for prosjektet og prosjektets mål vil altså til en viss grad være preget av usikkerhet. Selve gjennomføringen av prosjektet kan også endre seg eller ta en annen form enn det som er planlagt, ettersom prosjektmedarbeiderne selv tilegner seg ny kunnskap og innsikt som de bringer med seg videre i prosessen (Husby et al., 1999). Endringer i prosjektet fører til at man må foreta justering i tidsplaner, planer knyttet til målsetninger og beregnede kostnadsestimater. I tillegg kan det være at man må ta hensyn til at prosjektets omgivelser kan kreve nye tilpasninger på grunn av disse endringene.

Selv om usikkerheten kanskje er mest fremtredende innledningsvis i prosjektet, er den likevel tilstede gjennom hele gjennomføringsprosessen ettersom målene, rammene og gjennomføringen må kunne tilpasses den nye informasjonen som kommer frem i prosjektarbeidet. Graden av usikkerhet henger sammen med de målene og rammene som er etablert for det enkelte prosjekt. Jo større omfang og kompleksitet, jo mer øker usikkerheten (Husby et al., 1999). Ifølge Christensen og Kreiner (1991) vil for eksempel forskning- og utviklingsprosjekter inneholde flere usikkerhetselementer enn andre typer prosjekter fordi man ikke kjenner til oppgavens sentrale aspekter eller besitter den nødvendige informasjonen for å utføre arbeidet. På grunn av oppgavens unikheter har man begrenset erfaringsgrunnlag og færre gjentakelsesmuligheter. En stor del av kunnskapsarbeidet innebærer dermed å finne ut *hvordan* man skal løse den unike oppgaven.

## Prosjektgjennomføring

Den overordnede strukturen i prosjektgjennomføringen deles gjerne inn i forskjellige faser. Ofte snakker man om en innledende fase og/eller startfase, en arbeidsfase og en avslutningsfase (Nylehn, 2002). Enkelte betrakter innledende fase og startfasen som samme fase, mens andre skiller mellom disse og betrakter dem som to forskjellige faser. Det er ikke

nødvendigvis slik at de ulike fasene har klart definerte grenser hvor man tydelig ser overgangen fra den ene til den andre. De ulike oppfatningene om arbeidsforløpet i fasene er knyttet til holdningen man har til planlegging og hvor stor betydning dette har i prosjektet. Ifølge Nylehn (2002) vil de som anser planlegging som nøkkelen til godt gjennomførte prosjekter være tilbøyelige til å operere med faser som er klart definerte og som etterfølger hverandre i en gitt rekkefølge. Anser man prosjektarbeid mer som en utfordring knyttet til samarbeid, kommunikasjon og organisasjon, blir fasebegrepene mer som et hjelpemiddel for å forstå prosessen. Jeg velger likevel å bruke en slik faseinndeling for å lettere illustrere arbeidsprosessen i prosjekter. Dette er likevel en mer generell utredelse, slik at det ikke er alle elementer som vil være like gjeldene for alle typer prosjekter og deres gjennomføring.

**Den innledende fasen.** Generelt vil de første fasene i prosjektet omhandle presisering av oppgaven, planlegging og fast organisering. I den innledende fasen vil man ifølge Nylehn (2002) ”sondere terrenget” og undersøke om prosjektideen er gjennomførbar eller akseptabel. Videre vil man arbeide med avklaringer og vurderinger for å få konkretisert prosjektet nærmere. Ettersom prosjektoppgavene ofte ikke hører naturlig hjemme i noen del av organisasjonen, er det ofte usikkerhet med hensyn til innholdet. Det er derfor nødvendig å finne ut mer om hva oppgaven kan dreie seg om, hvem som ville vært mulige interessenter og eventuelle hva slags ressurser de er villige til å disponere (Nylehn, 2002). Slik kartlegging eller forundersøkelser utføres ofte i en innledende fase. Det kan også forekomme at man i denne fasen allerede arbeider med prosjektets avslutning og forberedelse av denne, med den hensikt å eventuelt treffe tiltak som kan sørge for en god prosjektavslutning. Den endelige avgjørelsen om prosjektet skal starte opp eller ikke, illustrerer avrundingen av den innledende fasen (Nylehn, 2002).

**Startfasen.** Denne fasen innebærer hovedsakelig avklaringer som omfatter alle sidene ved prosjektet, det være seg oversikt over tilgjengelige ressurser, hvem som skal delta i prosjektarbeidet og arbeidsorganiseringen. I denne fasen inngår man gjerne avtaler med basisorganisasjonen eller oppdragsgiver, for eksempel med hensyn til ressurser (Nylehn, 2002). I denne fasen avklarer man også hva prosjektet skal være i innhold og form, i tillegg til at man sammen med oppdragsgiver etablerer rammer for prosjektet. Generelt er det slik at prosjektets oppgave får en foreløpig utforming i de tidlige fasene, og at avtalene, aksepten og forpliktelsene utarbeides på dette grunnlaget.

**Arbeidsfasen.** En viktig del av organiseringen i arbeidsfasen er å lage systemer for planlegging og styring, med for eksempel framdriftsplaner og budsjetter. Organiseringen av prosjektet er i grunn pågående i arbeidsfasen ettersom deltakerne stadig må vurdere



arbeidsformen og samspillet dem i mellom (Nylehn, 2002). Det er i denne fasen arbeidet med selve oppgaven igangsettes og gjennomføres. Man organiserer prosjektgruppa og fordeler arbeidsoppgaver, i tillegg til å håndtere nye problemer og oppgaver som eventuelt oppstår underveis. Videre utvikler man og opprettholder styringsstruktur og kommunikasjon med oppdragsgiver. Dette innebærer gjensidig kommunikasjon mellom prosjektgruppa og oppdragsgiver som har betydning for prosjektet. På denne måten får prosjektgruppa informert og orientert oppdragsgiversiden om prosjektforløpet, i tillegg til at oppdragsgiver får mulighet til å revurdere prosjektet med henhold til eventuelle endringer i basisorganisasjonen. Prosjektet skal gjerne resultere i noe som kommer til anvendelse hos oppdragsgiver, slik at vurderinger, endringer eller hendelser dermed er av betydning (Nylehn, 2002).

**Avslutningsfasen.** I den siste fasen avsluttes prosjektet ved at en oppgave fullføres eller gjennomføres, for eksempel ved at man skriver en rapport. Alternativt kan det innebære at en form for avklaring og oppsummering av hva som er eller skal være det endelige resultatet hvis det er slik at prosjektet skal videreføres (Nylehn, 2002). Hvis det er en ekstern prosjektgruppe som har gjennomført prosjektet, vil de generelt trekke seg ut i denne perioden. I denne fasen kan det være aktuelt å summere opp det som har foregått i prosjektperioden, enten i form av rapportering eller evaluering. Denne evalueringen kan dreie seg om drøfting av hva som med oppnådd med prosjektet, hvilke erfaringer man gjorde seg i løpet av perioden og hvordan selve prosjektarbeidet forløp (Nylehn, 2002).

### **Prosjektbaserte organisasjoner**

Som nevnt i innledningskapittelet har endringer innenfor marked, teknologi, økonomi og internasjonalt samarbeid skapt større krav til bedrifters fleksibilitet og evne til utvikling. Dette har skapt behov for mer dynamiske organisasjonsformer, som prosjektorganisasjonsformen og rent prosjektbaserte organisasjoner (Fivelsdal et al., 2004). Organisasjoner som driver forskning og utredning på oppdragsbasis blir gjerne omtalt som *prosjektbaserte organisasjoner* (Nylehn, 2002). I slike organisasjoner er selve kjernevirksomheten organisert i prosjekter, og de ansatte vil være engasjert av ett eller flere av disse. Prosjektet er rammen for den normale virksomheten i en forskningsorganisasjon, og er hovedformen som preger organisasjonen, i motsetning til såkalte linjeorganisasjoner hvor prosjektene supplerer basisorganisasjonen (Nylehn, 2002). I prosjektbaserte organisasjoner tar man utgangspunkt i oppgaven og tilrettelegger organiseringen ut i fra denne. Videre arbeider man gjerne på flere prosjekter samtidig (Knutson, 2001). Prosjektbaserte organisasjoner har gjerne en flat organisasjonsstruktur med fordeling av ansvar blant medarbeiderne (Onsøyen et

al., 2002), hvilket innebærer større spillerom med hensyn til oppgaveløsning og muligheter for medvirkning og innflytelse (Fivelsdal et al., 2004). I oppgaven vil jeg for enkelthets skyld også bruke begrepet prosjektorganisasjon om organisasjoner som er prosjektbaserte.

Denne formen for organisasjonsstruktur ser ut til å tilsvare adhokratiet (adhocracy) omtalt av Mintzberg (1983). Adhokratiet har en organisk og relativt desentralisert struktur med tendens til å gruppere spesialister i markedsbaserte prosjektteam, med fokus på gjensidig tilpasning og selektiv desentralisering. Det er fokus på innovasjon og fleksibilitet innenfor informasjons- og beslutningsprosesser, hvor eksisterende kunnskap og ferdigheter behandles som grunnlag for å utvikle ny ekspertise gjennom tverrfaglighet. Med sin vekt på innovasjon, er det adhokratiske miljøet dynamisk, uforutsigbart og komplekst. Dette kan føre til tvetydighet og utforutsigbar arbeidsmengde for arbeidstakerne (Mintzberg, 1983).

### **Psykososialt arbeidsmiljø**

Psykososialt arbeidsmiljø omtales gjerne som psykologiske og sosiale forhold ved arbeidsplassen (Karasek & Theorell, 1990). En mer presis definisjon omtaler psykososialt arbeidsmiljø som en interaksjon mellom fysisk og sosial arbeidskontekst på den ene siden og arbeidstakerens kognisjoner, emosjoner og atferd på den andre (Marmot, Siegrist & Theorell, 2006). Likevel finnes det ingen entydig definisjon på dette begrepet. Ettersom alle miljøforhold kan sies å ha en psykisk og/eller sosial side eller komponent (Eiken & Saksvik, 2006; Pedersen, 2002; Ebeltoft, 1990), kan det psykososiale arbeidsmiljøet innebære en lang rekke forhold knyttet til menneskers arbeidssituasjon og arbeidsbetingelser (Skogstad, 2000). Ifølge Ebeltoft (1990) er dette noe av årsaken til at man ikke har noen teoretisk forankret definisjon av begrepet.

**Psykososialt arbeidsmiljø omfatter flere aspekter.** Når man snakker om psykososialt arbeidsmiljø, er det en rekke aspekter man kan ta for seg. For det første kan man velge å fokusere på det *psykologiske* aspektet og de mentale prosessene som påvirker individets egne oppfatninger og vurderinger i møte med sine omgivelser og det utenforliggende miljøet, og konsekvenser dette har for individuell helse, trivsel og yteevne (Eiken & Saksvik, 2006; Skogstad, 2000). Dette dreier seg om kognitive og emosjonelle prosesser, i tillegg til erfaringer og egenskaper hos den enkelte arbeidstaker og hvordan dette virker inn på disse prosessene. Et slikt perspektiv vektlegger hvordan ytre påvirkninger blir oppfattet og bearbeidet, samt hvordan individet forholder seg til omgivelsene (Skogstad, 2000; Westlander, 1978). Det *sosiale* aspektet omhandler hvordan vi som mennesker påvirkes av arbeidets sosiale kontekst og mellommenneskelige relasjoner. Dette perspektivet fokuserer på kjennetegn ved arbeidsomgivelsene, som for eksempel organisasjonskultur,

arbeidsoppgaver eller arbeidsfordeling. Her er det de ytre påvirkningene ved psykososialt arbeidsmiljø som vektlegges, og man ønsker å undersøke hvilke grenser omgivelsene setter for individets opplevelser og handlingsfrihet (Westlander, 1978). Et tredje forhold kan være å fokusere på resultatene av samspillet mellom de ytre påvirkningene og individuelle kjennetegn. Man søker da å undersøke hvilke individuelle egenskaper som påvirker omgivelsene, og hvordan omgivelsene påvirker individet (Skogstad, 2000; Westlander, 1978). Her kan man skille mellom konsekvenser på individuelt nivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. Individnivået fokuserer på forhold som trivsel på jobb, velvære, helse og yteevne. Gruppenivået fokuserer for eksempel på gruppeeffektivitet, mens man på organisasjonsnivået er opptatt av forhold som for eksempel produktivitet og sykefravær (Skogstad, 2000).

På den ene siden dreier altså det psykososiale arbeidsmiljøet seg om *organisatoriske betingelser* som ligger utenfor individet og det sosiale fellesskapet. På den andre siden dreier det seg om *reaksjoner* og bearbeidingsprosesser på individuelt og kollektivt nivå. For eksempel kan sykdom være en individuell reaksjon, mens sykefravær er reaksjoner på et kollektivt nivå. Det totale arbeidsmiljøet utgjøres altså over tid i samvirke mellom mennesker, i tillegg til å være basert på individenes egne subjektive oppfatninger og opplevelser (Eiken & Saksvik, 2006).

**Fra psykososialt arbeidsmiljø til psykososiale faktorer.** Ettersom det er ulike perspektiver eller forhold ved begrepet psykososialt arbeidsmiljø, mener Skogstad (2000) begrepet psykososialt arbeidsmiljø kan være misvisende. Ifølge Skogstad (2000) kan dette begrepet skape assosiasjoner om at det dreier seg om forhold utenfor individet, og at betydningen av individets egenskaper ikke tas hensyn til. Man bør derfor heller snakke om psykososiale *faktorer* i arbeidet enn psykososialt arbeidsmiljø. Psykososiale faktorer i arbeidet vil da si de faktorer i arbeidet som påvirkes av individuelle psykologiske prosesser og som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som har konsekvenser for jobbtrivsel, helse og yteevne (Eiken & Saksvik, 2006). Disse faktorene skiller seg fra fysiske, kjemiske og biologiske risikofaktor, ettersom de både kan være helsefremmende og ha negativ eller uheldig helseeffekt. For eksempel kan både mangel på en faktor eller for mye av denne være negativt for arbeidstakers velvære (Lindstrøm, 1994).

### **Psykologiske arbeidskrav, psykososialt arbeidsmiljø og helse**

Ifølge Thorsrud og Emery (1979) har arbeidstakere andre behov utover lønn, arbeidstid og sikkerhet mot skader og vilkårlig oppsigelse. Selv om slike ytre belønningsformer er viktige, har arbeidstakeren også noen psykologiske krav knyttet til

arbeidets innhold. Disse arbeidskravene innebærer behov for *innhold* og *variasjon* i arbeidet, behov for å *lære* og behov for å *treffe beslutninger*, samt se at jobben er forenlig med en *ønskverdig fremtid*. Videre har arbeidstakeren behov for *anseelse*, *mellommenneskelig støtte* og *respekt* på arbeidsplassen. Til slutt vil arbeidstakeren også ha behov for å se *sammenheng mellom arbeidet og omverdenen*, hvilket innebærer at man ser en viss sammenheng mellom utført arbeid og nytteverdi.

En stor del av forskningen på psykososialt arbeidsmiljø har undersøkt hvordan psykososiale faktorer kan påvirke arbeidstakernes fysiske og mentale helse. Det psykososiale perspektivet har lagt vekt på den subjektive opplevelsen og emosjoner som produserer akutt og kronisk stress, som deretter påvirker biologi og dermed kan føre til fysisk og mental sykdom (Marmot, 2006). De mest omtalte arbeidsmodellene på dette feltet er Karasek og Theorells krav-kontroll-støtte modell (1991) og Siegrists innsats-belønning modell (1996). Felles for disse modellene er fokuset på hvordan arbeidsrelaterte aspekter kan ha positiv eller negativ effekt på arbeidstakernes helse. Modellene har primært fokusert på fysiologiske stressreaksjoner og sammenhengen med svekket helse. Bakker og Demerouti (2007) har i senere tid kombinert elementer fra disse modellene med fokus på både negative og positive indikasjoner for arbeidsrelatert velvære (JDR-modellen). Warr (2007) har knyttet arbeidsrelaterte miljøegenskaper opp mot arbeidstakeres trivsel.

**Krav-kontroll modellen.** Karasek (1979) sin modell tar utgangspunkt i dimensjonene jobbkrav og kontroll, dvs. beslutningsfrihet. Jobbkrav vil si de kravene som stilles til arbeidstakeren i en jobbsituasjon, som arbeidstid, tidsfrister, tempo og arbeidsmengde, samt i hvor stor grad arbeidet er mentalt belastende (Karasek & Theorell, 1990; Eiken & Saksvik, 2006). Eksempelvis kan psykisk spenning i forbindelse med fysiske anstrengelser eller mental aktivering knyttet til oppgaveutføring være en form for jobbkrav. Personlige konflikter forbundet med oppgavepress eller frykt for å miste jobben kan være andre eksempler på jobbkrav (Karasek & Theorell, 1990). Kontroll eller beslutningsfrihet innebærer at arbeidstaker har mulighet til å kontrollere egne arbeidsaktiviteter eller bruk av sine ferdigheter i en arbeidssituasjon. Grad av krav og kontroll legger grunnlaget for handling, samt begrensninger for handling. Psykologisk belastning (strain) vil være et resultat av den samlede effekten arbeidskrav og graden av kontroll arbeidstaker har i forhold til disse kravene (Karasek & Theorell, 1990). Arbeidsbelastning oppstår i tilfeller med høye jobbkrav og lav kontroll. Belastningen vil videre øke hvis jobbkravene øker. Ifølge modellen vil graden av kontroll regulere utløsning av eller endring fra potensiell energi til handlingsenergi. Hvis arbeidstakeren ikke kan utføre noen handling, eller hun/han må gi slipp på andre behov på

grunn av lav kontroll, kan den uforløste energien manifestere seg internt som mental belastning, altså stress (Karasek, 1979).

***Interaksjonen mellom krav og kontroll legger premissene for psykososialt arbeidsmiljø.*** Interaksjonen mellom psykologiske krav og kontroll vil skape fire forskjellige opplevelser av psykososialt arbeidsmiljø: høyt belastede jobber, aktive jobber, lavt belastede jobber og passive jobber. I *høyt belastede jobber* vil jobbkravene være høye, mens graden av kontroll vil være lav. Denne situasjonen vil skape de mest alvorlige reaksjonene på psykologisk belastning, som angst, depresjon, utmattelse og fysisk sykdom. En *aktiv jobb* derimot vil innebære at det er like stor grad av kontroll som krav, hvilket kan skape læring og vekst som kan bidra til høy produktivitet. (Karasek & Theorell, 1990). Ifølge Karasek (1979) er en arbeidstakers mulighet til å bruke sine ferdigheter og ta beslutninger knyttet til egen arbeidsaktivitet forbundet med reduserte symptomer på samtlige nivå av jobbkrav. De fleste arbeidstakerne vil oppfatte kravet om å bruke intellektuelle ferdigheter eller delta i beslutninger være en mulighet til å påvirke avgjørelser og bestemmelser på arbeidsplassen. Denne muligheten fremmer deres opplevelse av medvirkning og evne til å håndtere miljøet fremfor å være en kilde til stress (Karasek, 1979).

*Lavt belastede jobber* kjennetegnes av situasjoner preget av få eller lave psykologiske krav og høy grad av kontroll. Høy grad av kontroll tillater arbeidstakeren å respondere optimalt på utfordringer ettersom det til å begynne med er relativt få utfordringer (Karasek & Theorell, 1990). En *passiv jobb* derimot innebærer nedgang i generell aktivitet og en reduksjon i aktivitet knyttet til problemløsning, og kan føre til at man kaster bort lærte ferdigheter og evner (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). En passiv jobbsituasjon er det andre store psykososiale arbeidsproblemet innenfor modellen. Ifølge Karasek og Theorell (1990) kan negativ læring og gradvis tap av tidligere tilegnede ferdigheter føre til lavere grad av fritidsaktiviteter utenfor jobben, og et gjennomsnittlig nivå av psykologisk belastning og risiko for sykdom. Selv om hver eksponering for stressorer vil føre til reell psykologisk belastning, innebærer de lave kravene ved denne arbeidssituasjonen at færre stressorer konfronteres.

Ifølge Karasek og Theorell (1990) er utfordringer eller mental aktivering på den ene siden nødvendig for effektiv læring, og på den andre siden et bidrag til psykologisk belastning. Grad av kontroll har en avgjørende og regulerende rolle i forhold til om kravene fra miljøet får positive konsekvenser i form av læring, eller negative konsekvenser i form av belastning. Også nivået av psykologiske krav kan ha en regulerende effekt, i forhold til om

det er passiv tilbaketrekking eller psykologisk belastning som blir konsekvensen av lav grad av kontroll.

**Sosial støtte legges til.** Johnson og Hall (1988) har funnet empirisk støtte for at sosial støtte på arbeidsplassen kan regulere effekten av arbeidsbelastning. Arbeidstakerne med lavest nivå av sosial støtte viste seg å ha høyere forekomst av målt arbeidsbelastning. Dermed ble krav-kontroll modellen utvidet til å inkludere *sosial støtte* og siden omtalt som krav-kontroll-støtte modellen (Karasek & Theorell, 1990). Fra å kun vektlegge til den individuelle forbindelsen mellom arbeidstakeren og arbeidet, tar denne versjonen av modellen hensyn til kollektive relasjoner mellom mennesker på arbeidsplassen (Johnson & Hall, 1988). Sosial støtte på arbeidsplassen dreier seg om samtlige nivåer av hjelpsom sosial interaksjon som er tilgjengelig på arbeidsplassen, både mellom ledere og kolleger. Ifølge Karasek og Theorell (1990) finnes det ulike måter som sosial støtte kan påvirke helse og arbeidsrelatert trivsel på. For det første kan sosial støtte fungere som en buffer mellom psykologiske stressorer og alvorlige helseutfall. For det andre vil sosial kontakt og sosial struktur påvirke grunnleggende fysiologiske prosesser som har betydning for opprettholdelsen av langvarig helse og tilegnelse av ny kunnskap. Det finnes ulike typer av sosial støtte på arbeidsplassen (Karasek & Theorell, 1990). *Sosioemosjonell støtte* er støtte som fungerer som en buffer mot psykologisk belastning. Dette kan måles ut i fra grad av sosial og emosjonell integrering og tillit mellom kolleger, ledere og andre på arbeidsplassen. Det kan også måles som total grad av sosial samhörighet og samvirke i arbeidsgruppa. *Instrumentell/behjelpelig sosial støtte* er en annen form for sosial støtte. Denne formen for sosial støtte innebærer ekstra ressurser eller assistanse til arbeidsoppgaver fra kolleger eller ledere (Karasek & Theorell, 1990).

**Innsats-belønning modellen.** Siegrists innsats-belønning modell legger mer vekt på *belønning* fremfor kontrollaspektet ved arbeid (de Jonge, Bosma, Peter & Siegrist, 2000). Arbeid og sysselsetting definerer sentrale sosiale mål og dekker viktige personlige funksjoner, ifølge Siegrist (1998). Arbeidsrollen i det voksne liv definerer en viktig forbindelse mellom selvregulerende funksjoner som selvtillit (self-esteem) og mestringstro (self-efficacy) og strukturen av sosiale muligheter. Det er spesielt tilgangen på en yrkesrelatert status som forbindes med nye muligheter til å bidra og prestere, og til å bli belønnet og satt pris på, samt å få tilhørighet til en viktig gruppe (Siegrist, 2002; 2001; 1998). Ifølge modellen er det en klar forbindelse mellom strukturen eller organiseringen på arbeidsplassen og den enkelte arbeidstakers opplevelse av selvtillit (Siegrist & Marmot, 2004).

Innsats-belønning modellen bygger på begrepet om *sosial gjensidighet*, et grunnleggende prinsipp om mellommenneskelig atferd og sosialt bytte. Sosial gjensidighet

kjennetegnes av gjensidige samarbeidsinvesteringer basert på normen om forventet utbytte, hvor innsats antas å jevnes ut med relevant belønning. Mangel på gjensidighet som resultat på brudd av denne normen, vil utløse sterke negative emosjoner og vedvarende stressresponser fordi det bryter med dette grunnleggende prinsippet (Marmot et al., 2006). Eventuelle emosjonelle og motivasjonsmessige effekter knyttet til arbeidsrollen er avhengig av en grunnleggende sosial forutsetning om bytte og gjensidighet. Belønning i en arbeidsrelatert kontekst kan være i form av penger (som for eksempel passende lønn), aktelse (som for eksempel respekt eller støtte) og statuskontroll eller sikkerhet og karrieremuligheter (Marmot et al., 2006; Siegrist, 2002; 1998).

Ifølge innsats-belønning modellen vil en mangel på gjensidighet mellom innsats og belønning, det vil si en situasjon med høye kostnader og lavt utbytte, skape en tilstand av emosjonelt ubehag med tilbøyelighet til vedvarende autonomisk og nevroendokrin aktivering. Dette kan igjen føre til hjerte- og karsykdommer og andre reaksjoner på belastning, som for eksempel sykefravær og svekket helsetilstand (de Jonge et al., 2000; Marmot et al., 2006; Siegrist, 1998; 1996). En ubalanse mellom høy innsats og lav belønning i en arbeidsrelatert kontekst vil føre til en opplevelse av stress fordi denne ubalansen bryter med den grunnleggende forventningen om gjensidighet og bytte på en av livets viktigste sosiale arenaer (Siegrist, 2002; 1998; 1996). En krevende og samtidig ustabil jobb som krever høyt prestasjonsnivå uten muligheter til forfremmelse, er et eksempel på en stressende ubalanse (de Jonge et al., 2000). Slike tilstander av høy kostnad og lite utbytte har høy sannsynlighet for å utløse følelser av trussel, sinne, depresjon eller demoralisering, som fører til autonomisk aktivering (arousal) (Siegrist, 1996). Høy psykologisk og fysisk innsats med lav belønning kan dermed ha alvorlige følger for arbeidstakers velvære (de Jonge et al., 2000).

Ifølge Siegrist (1996) finnes det to ulike kilder til høy innsats på arbeidsplassen, en ytre og indre. Den ytre kilden tilsvarende arbeidskravene, mens den indre kilden vil si arbeidstakerens motivasjon i en krevende situasjon. Ifølge modellen vil en kombinasjon av begge disse kildene gi en mer nøyaktig vurdering av opplevd stress enn hvis man kun forholdt seg til en av dem. Hvordan man håndterer jobbkrav, varierer på tvers av individer. Begrepet overforpliktelse (overcommitment) innebærer et spesifikt mønster for mestring i møte med jobbkrav og belønning. Overforpliktelse består av et sett av holdninger, atferd og emosjoner som gjenspeiler overdreven strebing kombinert med et sterkt behov for å bli aktet og akseptert (de Jonge et al., 2000; Siegrist, 2001). Overforpliktete arbeidstakere har en tendens til å ha misoppfatninger om krav og egne ressurser til å håndtere disse. Denne misoppfatningen hindrer dem i å gjøre en nøyaktig vurdering av forholdet mellom kostnader og utbytte, og

dermed undervurdere krav og overvurdere egne ressurser. På denne måten kan arbeidstakeren selv bidra til ubalanse mellom innsats og belønning ved at deres innsats blir større enn utbyttet (Marmot et al., 2006; Siegrist, 2001). Forskning utført av de Jonge et al. (2000) viser at overforpliktete arbeidstakere har høyere risiko for svekket velvære på grunn av dette forholdet mellom høy innsats og lav belønning, enn sine kolleger.

Arbeidstakere også kan bidra til ubalanse mellom innsats og belønning gjennom å for eksempel akseptere ujevne arbeidsorganiseringer hvis de for eksempel ønsker å forbedre sjansene sine for karrierehopp eller relaterte belønninger ved en senere anledning. Et slikt mønster er typisk i tidlige stadier av yrkeskarrierer. Mangel på avkastning eller suksess etter langvarig investeringer i denne forbindelse, kan være skadelig for personlig helse, velvære og selvregulering (Marmot et al., 2006; Siegrist, 2002).

**Job Demand Resources (JDR-modellen).** JDR-modellen kombinerer elementer fra begge de foregående modellene. Ifølge denne modellen vil enhver jobb eller yrke ha egne bestemte risikofaktorer forbundet med arbeidsstress. Modellen deler disse arbeidsrelaterte egenskapene inn i kategoriene jobbkraav og jobbressurser (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Geurts, 2007). *Jobbkraav* vil si de fysiske, organisatoriske og psykososiale aspektene ved arbeidet som krever vedvarende fysisk og /eller mental innsats og dermed er forbundet med visse fysiologiske og/eller psykologiske kostnader. Dette kan for eksempel være høyt arbeidspress, høye fysiske eller emosjonelle krav og rollekonflikt. *Jobbressurser* vil si de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene som er funksjonelle for å oppnå arbeidsmål, som reduserer jobbkraav og tilknyttede kostnader, samt stimulerer personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Geurts, 2004). Ressursene kan lokaliseres i selve arbeidsoppgavene gjennom prestasjonsfeedback, variasjon i ferdigheter og autonomi, samt i oppgavens kontekst i form av karrieremuligheter, jobbsikkerhet og sosial støtte fra medarbeidere (Bakker & Geurts, 2004). Ressursene er dermed er ikke bare nødvendig for å håndtere jobbkraav, men de er også viktige i seg selv.

JDR-modellen hevder at jobbkraav og jobbressurser spiller en rolle når det gjelder arbeidsbelastning (job strain) og motivasjon. Krevende arbeidsaspekter som for eksempel store arbeidsmengder kan på sikt føre til overbelastning og helseproblemer som kronisk utmattelse og utbrenthet. Tilgjengelige jobbressurser kan derimot bidra til at arbeidstakerne håndterer de arbeidsrelaterte utfordringene og videre stimulere til læring og vekst for den enkelte. Dette vil skape en individuell opplevelse av motivasjon, prestasjon og forpliktelse ovenfor arbeidsorganisasjonen (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Geurts, 2004). På den ene siden fungerer altså jobbressursene som en ytre motivasjon ettersom de er instrumentelle



for å nå arbeidsrelaterte mål. På den andre siden vil de gjennom sine lærings- og utviklingsmuligheter bidra til indre motivasjon (Bakker & Demerouti, 2007). Jobbressursene fungerer dermed som en buffer i forhold til arbeidskrav og belastning. Spesielt ved høye arbeidskrav vil jobbressursene påvirke arbeidsmotivasjonen. Hvilke krav og ressurser som spiller en rolle i en bestemt organisasjon vil riktignok avhenge av de bestemte arbeidsegenskapene som er tilstede (Bakker & Demerouti, 2007).

**Vitaminmodellen.** Ifølge Warr (2007) vil arbeidsrelatert trivsel og velvære påvirkes av miljøet på samme måte som vitaminer påvirker fysisk helsetilstand. Ved lavt inntak av vitaminer, kan vitaminmangel føre til fysiologisk svekkelse og dårlig helse. Selv om vitaminer er viktig for fysisk helse, er det ingen fordeler knyttet til vitamininntak over et moderat nivå. På samme måte kan fravær av grunnleggende miljøegenskaper skape utilfredshet, men disse faktorenes nærvær vil likevel ikke øke tilfredsheten over et visst nivå (Warr, 2007). I tillegg vil enkelte vitaminer som vitamin A og D ha helsemessige skadevirkninger ved for store inntak, mens andre vitaminer som C og E vil ha konstant effekt selv ved doser over moderat inntak. Warr (2007) hevder at arbeidsmiljøegenskaper som *penger, fysisk sikkerhet, høy sosial status, støttende ledelse, karrieremuligheter og likhet* vil fungere tilsvarende som vitamin C og E, slik at disse elementene kun fremmer arbeidsrelatert trivsel og helse til et visst nivå før effekten forblir konstant. Når det gjelder vitamin A og D, trekker Warr (2007) frem grad av personlig kontroll, bruk av ferdigheter, variasjon, eksternt skapte mål, tydelig miljø og kontakt med andre. Ifølge denne modellen vil altså disse miljøegenskapene være nyttige til et visst nivå, for så å bli helsemessig uheldig hvis dette nivået overstiges.

Man kan skille mellom to former for arbeidsrelatert kontroll: *personlig* kontroll over arbeidsinnhold og *ytre* kontroll i form av deltakelse i arbeidsorganisasjonens beslutningstaking (Warr, 2007). Arbeidstakere som mangler eller mister muligheten til å påvirke sine arbeidsoppgaver vil være mindre lykkelige i jobben, ifølge Warr (2007). Bruk av *ferdigheter* vil også være et viktig element i forbindelse med arbeidstakeres trivsel. Å bruke sine ferdigheter vil fremme personlig tilfredsstillelse. Arbeidstakere ønsker å bruke sine ferdigheter i møte med utfordringer slik at de kan tilegne seg nye utfordringer. For lavt ferdighetsnivå vil derfor skape frustrasjon fordi arbeidstakeren ønsker den positive opplevelsen knyttet til måloppnåelse og bruk av egen ekspertise (Warr, 2007). Mål har også stor betydning innenfor arbeidsrelatert velvære. For få eller for enkle eksterne mål vil ifølge Warr (2007) skape lite ytre press for handling, mens et middels antall mål vil oppfordre individet til å arbeide mot mål av varierende vanskelighetsgrad. For mange eller for krevende

ytre mål krever derimot at arbeidstakeren arbeider mot mange og/eller vanskelige mål, hvilket kan skape en opplevelse av stress og det å ikke strekke til eller håndtere de pålagte kravene (Warr, 2007).

Warr (2007) trekker også frem *variasjon* som et avgjørende element i forhold til arbeidssituasjon. Lav variasjon innebærer et nærmest konstant fysisk og/eller sosialt miljø og oppgaver med vedvarende repetisjon av de samme operasjonene og samme miljømessig stimuli. Lite variasjon er ifølge Warr (2007) forbundet med redusert tilfredshet og ubehag ettersom mennesker foretrekker mangfold i sine opplevelser. Vedvarende eksponering for en miljøegenskap vil på grunn av psykologisk habituering miste sitt affektive potensial og skape mindre ekstreme følelser (Warr, 2007). Videre vil gjerne lav variasjon ha sammenheng med lav grad av kontroll og bruk av ferdigheter. På en måte kan man anse veldig stor aktivitetsvariasjon som en serie av gjentatte avbrytelser, hevder Warr (2007). I tillegg vil det være vanskelig eller umulig å kontrollere alle de ulike aktivitetene.

Egenskapen *tydelig miljø* dreier seg om hvorvidt arbeidstaker kan forutsi fremtidige hendelser i sin arbeidssituasjon. Lav miljøtydelighet er uheldig for en arbeidstaker ettersom det begrenser forståelsen av en nåværende eller tilkomne situasjon og dermed skaper anspenhet (Warr, 2007). Mennesker har et behov for en viss kunnskap om hva fremtiden bringer. I planlegging av eventuelle hendelser vil mangel på tydelig informasjon gjøre det vanskelig å fortolke en situasjon og skape tvil og forvirring i forhold til hvilke handlinger som bør utføres. Lav forutsigbarhet reduserer mestringsstro, det vil si ens subjektive opplevelse av kompetanse i en situasjon, ettersom man er i mindre stand til å vurdere sannsynlighet og risiko. På denne måten vil usikkerhet ha en uheldig innvirkning på muligheten for personlig kontroll.

Tilfredshet vil på flere måter avhenge av *relasjoner* med andre mennesker. Vennskap knyttes til personlige fordeler som emosjonell og instrumentell støtte, sosial sammenligning, normdannelse og kollektiv måloppnåelse (Warr, 2007). På den andre siden kan sosial kontakt på arbeidsplassen innebære mistriivsel hvis disse relasjonene er negative på grunn av konflikt, mobbing, ekskludering og lignende.

## **Oppsummering**

Prosjekt vil si et engangsforetak med en unik problemstilling. Arbeidet foregår gjerne i tverrfaglige team, innenfor spesifikke økonomiske og tidsmessige rammer. I prosjektbaserte virksomheter er prosjektene den permanente arbeidsformen. Prosjektene er gjerne eksterne oppdrag utført på forespørsel fra kunde/oppdragsgiver og kan i tillegg innebære samarbeid

med en tredjepart. Arbeidet utføres av medarbeiderne i det spesifikke prosjektteamet, hvor prosjektleder har hovedansvaret. Prosjektarbeiderne må forholde seg til gitte tidsfrister og milepæler tilknyttet flere parallelle prosjekter.

Forskning innenfor psykososialt arbeidsmiljø har tradisjonelt fokusert på arbeidskrav og arbeidsinnsats, belønning, kontroll og sosial støtte i forbindelse med arbeidsrelatert stress og helse. Videre har faktorer som arbeidstakers muligheter til medvirkning og påvirkning, variasjon i arbeidsoppgaver, måloppnåelse, sosial kontakt, lønn- og karriere blitt satt i sammenheng med arbeidsrelatert trivsel og helse. Dette er elementer som man også kan anta vil være aktuelle i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet i prosjektbaserte organisasjoner.



## METODE

### Innledning til kapittelet

Problemstillingen for denne oppgaven har vært ”Hvilke psykososiale utfordringer er knyttet til en prosjektbasert arbeidsform?”. I forbindelse med innsamling av datamateriale, har jeg samarbeidet med en medstudent. Samarbeidet opphørte etter ferdigstilt datainnsamling ettersom våre ulike perspektiver har krevd individuelle analyseprosesser. Dette kapittelet gir en utredning og begrunnelse av våre metodiske valg, samt de analytiske verktøyene jeg har benyttet meg av i min analyseprosess. Jeg forteller kort om valget av en kvalitativ tilnærming og grounded theory, før jeg redegjør for prosessen rundt rekruttering av informanter og datainnsamling, transkripsjon og analysearbeid.

### Valg av metode

Da jeg skulle formulere mitt forskningsproblem, foretok jeg først flere litteratursøk for å undersøke hvor mye forskning og litteratur som fantes på temaet prosjektarbeid og psykososialt arbeidsmiljø. Følgende søkeord ble benyttet: *project team(s)*, *distributed team(s)*, *temporary team(s)*, *work environment*, *psychosocial environment*, *psychological/psychosocial factors*, *work*. Det lyktes meg ikke å finne litteratur som knyttet psykososialt arbeidsmiljø direkte til prosjektarbeid. Jeg hadde derfor lite grunnlag for å danne meg noen hypoteser om temaet, og ønsket dermed å gå i dybden og få en bedre forståelse av prosjektarbeidsformens implikasjoner for arbeidstakere. Mitt valg ble derfor å velge en kvalitativ tilnærming. Hensikten med kvalitative studier er nettopp å utvikle en bedre forståelse av hvordan det er å oppleve bestemte tilfeller eller situasjoner, og hvordan mennesker håndterer dette. Det er mer fokus på *erfaring* enn det å finne kausale forhold mellom årsak og effekt (Willig, 2001). Man ønsker å få en helhetlig og fortolkende analyse av et bestemt forskningstema, og legger derfor stor vekt på informantenes perspektiv og egen forståelse av det aktuelle temaet (Svartdal, 2009).

Det finnes ulike måter og metoder man kan gå frem på i forhold til ens kvalitative forskningsprosjekt. For forskningstemaer og –problemer som i mindre grad har vært undersøkt tidligere, kan den eksplorerende metoden *grounded theory* (GT) være godt egnet (Strauss & Corbin, 1990). Ifølge Charmaz (2006) bør en la forskningstema forme ens valg av metode. Ettersom GT tillater forskeren å ha en åpen tilnærming til forskningsspørsmålet, syntes jeg denne metoden var godt egnet for mitt prosjekt. Siden hovedhensikten med å bruke

GT er å utvikle teori (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1990), kreves det at man har et eller flere forskningsspørsmål som er såpass fleksible at man kan utforske fenomenet i dybden. I utgangspunktet starter man derfor med et bredt spørsmål som man senere i løpet av forskningsprosessen kan snevre inn og gjøre mer spesifikt (Strauss & Corbin, 1990). Innledningsvis i prosessen omhandlet problemstillingen min utfordringer innenfor prosjektarbeideres psykososiale *arbeidsmiljø*. Underveis som jeg arbeidet med analysen, synes jeg det var av større relevans å snakke om psykososiale *faktorer*, herunder utfordringsfaktorer.

**Om grounded theory (GT).** Målet med GT er å oppdage eller skape teori (Willig, 2008; Glaser, 1998). Dette innebærer at teorien oppdages, utvikles og verifiseres gjennom systematisk datainnsamling og analyse av data knyttet til et bestemt fenomen. Det er altså forskningsfunnene som danner en teoretisk formulering av den virkeligheten man undersøker, ettersom hensikten er å bygge en ”grunnet” teori som belyser det studerte området (Strauss & Corbin, 1990). Begrepet grounded theory er både den metodiske *prosessen* av identifisering av kategorier og forbindelser og relasjoner mellom disse, og selve *produktet* i form av teori. Ved å bruke denne metoden, skal forskeren være i stand til gå fra data til teori slik at ny teori kan oppstå (Willig, 2008; 2001), samtidig som ens teorier til slutt kan relateres til andre teorier innenfor samme fagfelt (Strauss & Corbin, 1990). Forskeren vet på forhånd ikke hva hun eller han skal oppdage gjennom sin forskning (Glaser, 1998).

Ettersom det er dataene som skal lede forskningsprosessen, finnes det ikke en bestemt ”oppskrift” man kan følge for å bevege seg fra forskningsspørsmål og datainnsamling til analyse og forskningsrapport (Willig, 2008). Likevel finnes det konkrete fremgangsmåter eller verktøy som benyttes i denne metodiske tilnærmingen. For det første skal datainnsamling og dataanalysen foregå parallelt, ettersom analysen er ment å dirigere videre innhenting av data mot de analytiske temaene som forskeren definerer (Charmaz, 2000; Strauss & Corbin, 1990). Derfor vil man innenfor GT tidlig begynne å studere data, for så å fordele, sortere og kombinere disse dataene gjennom kvalitativ koding (Charmaz, 2006). Kodene og kategoriene man finner, vil være utgangspunktet for videre datainnsamling, slik at man gjennom hele prosessen veksler mellom koding og datainnsamling (Charmaz, 2006; Willig, 2001). Etterhvert som man arbeider med analysen, vil man sammenligne hver hendelse i data med andre hendelser for å finne likheter eller forskjeller mellom disse (Corbin & Strauss, 2008). Man sammenligner også ulike mennesker, i forhold til for eksempel synspunkt, situasjoner, handlinger og erfaringer, samt gjør sammenligninger mellom data innhentet fra samme individer på ulike tidspunkt (Charmaz, 2000). Man kan derfor kalle GT

for en konstant sammenlignende metode (Charmaz, 2000). Denne sammenligningen er grunnleggende for analysen ettersom den gjør det mulig for forskeren å skille kategorier fra hverandre og identifisere egenskaper og dimensjoner spesifikke for den enkelte kategori.

Proessen med å kode, analysere og samle inn data vil ideelt fortsette frem til man opplever at det ikke gjenstår videre utarbeiding av de kategoriene man har funnet. Når analysen når det punktet hvor samtlige kategorier er velutviklet ut i fra egenskaper, dimensjoner og variasjon, har man oppnådd det som i GT kalles *teoretisk metning*. Da vil videre datainnsamling og analyse bringe lite nytt til kodingen, selv om man alltid kan oppdage variasjoner (Corbin & Strauss, 2008; Charmaz, 2006). Ifølge Willig (2001) vil teoretisk metning fungere som et mål fremfor en realitet, ettersom modifisering av kategorier eller endringer i perspektiv alltid vil være mulig i denne metoden.

Innenfor GT er man opptatt av å ikke ”fremtvinge” data. I kodeprosessen må forskeren være oppmerksom på å ikke tvinge sine innhentede data inn i forutinntatte eller allerede eksisterende kategorier. Det er derfor viktig å først definere hva som skjer i dataene (Charmaz, 2006). Hvis man på forhånd gjør seg opp for mange meninger eller oppfatninger om fenomenet eller området som skal studeres, kan man være i fare for å fremtvinge data ved at ens forutinntatthet fremfor dataene selv styrer det man ser i sitt innsamlede materiale (Glaser, 1998). I GT er det altså viktig å følge dataene. Derfor kan man kontinuerlig gå tilbake til tidligere stadier i forskningen og eventuelt endre retning hvis man gjennom analysearbeidet ser at dette er nødvendig. Selv ikke forskningsspørsmålet behøver å være permanent i GT, ettersom dette kan forandre seg i lys av kategoriene som avdekkes i datamaterialet (Willig, 2001).

### **Intervju som metode for datainnsamling**

Intervjuer innenfor kvalitativ forskning kan variere i forhold til om forskeren ønsker å belyse et sett av spørsmål eller ikke, samt hvordan disse spørsmålene skal besvares. Man kan skille mellom det man kaller strukturerte og semistrukturerte intervjuer (Svartdal, 2009; Kvale & Brinkmann, 2009). Med strukturerte intervjuer ønsker intervjueren at informanten skal besvare et visst antall spørsmål som er definert på forhånd. Informanten kan svare verbalt eller via en bestemt skala. Ettersom både spørsmål og svarmuligheter er forhåndsdefinert, er det enklere å sammenligne svar på tvers av informanter, hvilket er fordelene med en slik intervjuform. Ulempen er at informantene kan oppleve at de ikke får svart utdypende eller fritt nok (Svartdal, 2009). Også semistrukturerte intervjuer har forhåndsbestemte temaer som intervjueren ønsker å belyse, men disse temaene kan variere med hensyn til rekkefølgen de

presenteres i de ulike intervjuene. I tillegg åpner semistrukturerte intervjuer for mer improviserte spørsmål. I forskningssammenheng er dette den vanligste intervjuformen (Svartdal, 2009). Semistrukturerte dybdeintervjuer er en velbenyttet datainnsamlingsmetode innenfor GT. Dybdeintervjuet åpner for en dypere utforskning av et bestemt tema, i tillegg til at det tilrettelegger for intervjupersonens egne fortolkninger av sine erfaringer. I slike intervjuer er det gjerne informanten selv som styrer samtalens retning. Videre vil forskeren ha mulighet til å be om mer utdypning av et tema eller etterspørre flere detaljer (Charmaz, 2006). Ettersom jeg på forhånd hadde liten innsikt i prosjektarbeid innenfor arbeidslivet, syntes jeg derfor et semistrukturert dybdeintervju ville være en passende metode for datainnsamling i henhold til min problemstilling.

**Utvikling av intervjuguide.** Intervjuguiden kan fungere som er et slags manuskript for å strukturere intervjuforløpet (Kvale & Brinkmann, 2009). Det kan enten være en oversikt over temaene som skal dekkes eller være en detaljert rekkefølge av spørsmål, avhengig av om man vil ha et strukturert, semistrukturert eller ustrukturert intervju. I semistrukturerte intervjuer vil intervjuguiden inneholde en oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål som intervjueren kan stille. Typisk for semistrukturerte intervjuer, er at forskeren i større grad lar skjønn og taktfullhet styre hvor mye han/hun holder seg til guiden og hvor mye han/hun vil følge opp av informantens svar (Kvale & Brinkmann, 2009). Min medstudent og jeg samarbeidet om førsteutkastet til intervjuguiden, og i denne forbindelse diskuterte vi de ulike temaene vi kunne tenke oss å undersøke i intervjuet. Ettersom vi ikke ønsket å legge noen altfor bestemte føringer for intervjuets gang, var det ganske uproblematisk å komme til enighet om et førsteutkast til intervjuguiden som dekket begge våre perspektiver. Den første intervjuguiden (vedlegg A) ble benyttet under pilotintervjuet og ble senere revidert i samarbeid til første intervjurunde (vedlegg B).

**Utforming av spørsmål.** Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) kan det være nyttig å stille introduksjonsspørsmål hvor den som intervjues selv får velge hvilke dimensjoner ved forskningstemaet som de opplever er av størst betydning. Dette kan også bidra til å ”varme opp” intervjupersonen slik at vedkommende kommer inn i intervjumodus. Innlednings satte vi derfor opp noen bakgrunnsspørsmål som skulle fungere som en innledning til hovedtemaene som vi ønsket å undersøke. Ifølge Kvale et al. (2009) kan intervjuerens spørsmålsformulering påvirke informantens svar. Innenfor GT er en av hensiktene å unngå og legge for sterke føringer på intervjusamtalen og det informanten snakker om, ettersom forskeren skal forholde seg mest mulig åpen innledningsvis i prosessen (Charmaz, 2006). Vi valgte derfor å formulere spørsmålene så åpne som mulig. Typisk for åpne spørsmål er at de gjerne starter med *hva*,



*hvordan* eller *hvorfor*. Slike spørsmål legger opp til mer utdypende svar enn mer lukkede spørsmål som kan besvares med ja/nei. Åpne og brede spørsmål vil i større grad sørge for at informanten selv kan velge hva som trekkes frem som relevant (Kvale et al., 2009), hvilket i sin tur kan føre med seg uforventede utsagn og historier, og dermed rikere data (Charmaz, 2006). Med *rike data* menes tykke og detaljerte beskrivelser av informantenes synspunkter, følelser, intensjoner og handlinger, samt den relaterte konteksten (Charmaz, 2006). Videre vil åpne spørsmål bidra til at intervjueren i mindre grad risikerer å *fremtvinge* responser. Intervjuspørsmålene er med på å påvirke innholdet og rammen i studien, slik at det å stille feil spørsmål kan føre til at man fremtvinger data (Charmaz, 2006). Feil spørsmål kan føre til at intervjueren ikke klarer å fange opp informantens opplevelse og erfaringer i deres eget språk, men tillegger sine egne begreper og sin egen opplevelse av hva som er relevant til informantens virkelighet (Charmaz, 2003). Vi var derfor nøye på å formulere spørsmålene slik at de i minst mulig grad virket ledende, for å unngå å legge ord i munnen på informantene. Ledende spørsmål vil i større grad innskrenke mulige svar som informanten kan gi (Kvale et al., 2009), og slike spørsmål vil som nevnt øke sjansen for å tvinge frem data (Charmaz, 2006). Vi ønsket å ha en så åpen tilnærming som mulig i datainnsamlingen, slik at informantene lettere kunne bidra med også uventet informasjon (Charmaz, 2006). Derfor satt vi opp relativt få hovedspørsmål, men la til diverse underpunkter/prober (se Charmaz, 2006) og mulige oppfølgingsspørsmål under hovedspørsmålene. Grunnen til at vi satte det opp slik, var at vi ønsket en så åpen tilnærming som mulig, men også ha oversikt over en del aspekter innenfor de ulike temaene som vi på forhånd hadde tenkt var relevante for forskningsspørsmålet. Intervjuguiden ble også revidert noe ettersom vi utførte intervjuene, ved å ta vekk enkelte spørsmål vi opplevde som irrelevante og heller legge til andre spørsmål vi syntes var av større betydning.

### **Rekruttering av informanter**

I rekruttering av informanter, benyttet min medstudent og jeg en såkalt ”snowball sampling” eller snøballmetode. Dette innebærer at man rekrutterer informanter ved å forhøre seg om hvilke personer som vet mye om det aktuelle temaet som skal undersøkes og om hvem man bør komme i kontakt med snøballmetode (Svartdal, 2009; Johannessen & Tufte, 2002). Vi tok kontakt med en av bidragsyterne i boka *Ny Personalpsykologi* (Saksvik & Nytrø, 2006), Trygve Steiro, som har erfaring innenfor prosjektarbeid og har skrevet om menneskelige relasjoner i prosjekter (Steiro & onsøyen, 2006). Gjennom flere møter fikk vi tips om ulike personer med varierende erfaring innenfor prosjektarbeid som vi kunne

kontakte. Vi kontaktet aktuelle informanter via e-post hvor vi kort forklarte prosjektets tema, problemstillinger og hensikt, i tillegg til at vi la ved en mer utfyllende og detaljert prosjektbeskrivelse. Etterhvert som vi fikk positiv respons fra ulike informanter, ble vi igjen henvist til andre mulige informanter som det kunne være relevant å snakke med i forbindelse med dette prosjektet.

**Om informantene.** Vi valgte å intervju prosjektarbeidere tilknyttet prosjektdrevne organisasjoner. Dette for å lettere kunne se hvilke unike egenskaper ved selve prosjektarbeidet som kan spille en rolle i forhold til prosjektarbeideres arbeidsmiljø. Informantene besto av to kvinner og åtte menn, inkludert ett pilotintervju. Fire av informantene er ulike ledere, det være seg forskningsledere, personalleder og organisasjonsleder. Informantene er tilknyttet ulike prosjektbaserte organisasjoner som livnærer seg av eksternt finansierte prosjekter primært innenfor forskning og utvikling. Noen jobber innenfor organisasjoner som får noe statlig støtte, mens andre jobber for organisasjoner som kun er privatstyrt. Organisasjonene lever av å selge prosjekter, kalt *akvisisjon*, til eksterne aktører gjennom anbud og tilbud. Prosjektarbeiderne er underlagt en viss *faktureringsprosent*, hvilket innebærer at en bestemt andel av deres arbeidstimer skal finansieres av en ekstern oppdragsgiver. Dette kan variere på tvers av organisasjoner og vil avhenge av hvorvidt organisasjonen mottar noen form for statlig støtte eller ikke. Organisasjonene vi har vært i kontakt med har en faktureringsprosent mellom 60-80 prosent. Prosjektarbeiderne arbeider gjerne på flere parallelle prosjekter samtidig, i tillegg til å selge inn nye prosjekter. På grunn av eksternt samarbeid medfølger også noe møte- og reisevirksomhet.

Informantene har noe ulik fagbakgrunn, hvor noen er tekniske ingeniører og andre har samfunnsvitenskapelig bakgrunn. Vi ønsket å snakket med mennesker som hadde noe ulike fagbakgrunn for å få frem eventuelle forskjellige perspektiver på forskningstemaet. Videre er det noe forskjell mellom informantene med hensyn til erfaring med prosjektarbeid fra flere ulike arbeidsplasser. Vår tanke med dette var at en bredere erfaring hos noen informanter kunne bidra til litt ulike perspektiver på og flere refleksjoner rundt prosjekt som arbeidsform. De ble i forkant av intervjuene forespeilet at vi ønsket å bruke lydopptaker under intervjuet og at vi måtte ha deres tillatelse til å gjøre dette. Når det gjelder frivillighet og samtykke til å både kunne delta i og kunne trekke seg fra studien, nevnte vi dette i forkant av intervjuet. Vi vurderte også om vi skulle få et skriftlig samtykke, men ettersom våre informanter selv har erfaring med å holde intervjuer i forbindelse med forskning og utviklingsarbeid, anså vi dette som unødvendig.

## Datainnsamling

Vi ønsket å teste ut intervjuguiden vår for å få et innblikk i hvilke spørsmål i intervjuguiden vår som fungerte best. Vi foretok derfor et pilotintervju med en felles bekjent som har tidligere erfaring med prosjektarbeid. Pilotintervjuet varte i ca. 90 minutter og ble spilt inn på båndopptaker med tillatelse fra informanten og transkribert i etterkant. Etter pilotintervjuet gikk vi sammen igjennom intervjuguiden og omformulerte eller fjernet de spørsmålene vi opplevde som å være av mindre relevans for vårt tema. Vi lyttet også på båndopptaket for å sjekke kvaliteten og hørbarheten. Pilotintervjuet var også en god måte å få større innblikk i og bli mer fortrolig med en del av begrepene innenfor prosjektarbeid, samt å få prøvd oss i rollen som intervjuere. I september 2010 utførte vi første intervjurunde med seks informanter, hvor intervjuene hadde en varighet på 60-90 minutter. Neste intervjurunde ble utført i januar 2011 med tre informanter som i hvert tilfelle varte i ca 30 minutter. Vi valgte å ha et opphold mellom de to rundene med datainnsamling for å individuelt kunne bearbeide de allerede innsamlede data gjennom koding og utvikling av noen gryende kategorier. Dette er i tråd med GT hvor datainnsamling og analyse er ment å foregå parallelt (Corbin & Strauss, 2008; Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1998). Dette bidro også til at vi individuelt kunne spesifisere hvilke av temaene eller kategoriene i vårt relativt vide datamateriale som vi ønsket å undersøke nærmere. Dette kalles i GT for *teoretisk sampling* (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1998). Teoretisk sampling innebærer at man henter inn mer datamateriale med hensikt om å utvikle ens gryende teori, og ikke for å representere en populasjon eller øke generaliserbarheten av ens resultater (Charmaz, 2000; Corbin & Strauss, 2008). Gjennom å kode og analysere data samtidig med datainnsamling, vil de kodene man finner gjennom analysen avgjøre hvilke data man skal samle inn videre (Glaser & Strauss, 1967).

Samtlige av intervjuene ble utført på informantenes arbeidsplass. Intervjusamtalen startet med at vi presenterte oss selv, prosjektet vårt og formålet med intervjuet. Vi informerte også om at båndopptaket av intervjuet ville bli transkribert, men at både opptaket og transkripsjonen ville destrueres etter prosjektets fullføring. Informantene ble også gjort oppmerksomme på at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet. Vi forsikret at informantens anonymitet ville bevares både i transkripsjonene og i de ferdigstilte oppgavene. Avslutningsvis spurte vi alle informantene om det var noe vi ikke hadde spurt om som de ønsket å legge til eller ta opp.

I intervjusituasjonen forholdt vi oss relativt løst til intervjuguiden og tillot oss å stille improviserte spørsmål. Enkelte av spørsmålene besvarte informantene uten at vi direkte behøvde å stille spørsmål, andre spørsmål kunne bli ekskludert hvis vi ikke syntes de passet inn eller var relevante i den bestemte intervjusituasjonen. Ifølge Charmaz (2006) bør man som

forsker være *refleksiv* i forhold til sine egne spørsmål og hvorvidt de passer den enkelte informanten ettersom forskningsspørsmål og forskningsmåte vil forme de innhentede dataene og den videre analysen. Ettersom vi hadde hatt ulike problemstillinger, ble det naturlig at vi i løpet av kodefase fant ulike kategorier som vi ønsket å gå videre med i videre datainnsamling. For eksempel var jeg opptatt av å undersøke betydningen av erfaring og arbeid-fritid problematikk. De temaene, kodene og kategoriene vi fant i våre individuelle kodeprosesser var med på å redigere intervjuguiden ved å omformulere noen spørsmål, og fjerne de spørsmålene som var mindre relevant. Spørsmålene som ble benyttet i andre intervjurunde besto derfor av to sett individuelt utformet spørsmål fremfor spørsmål som vi hadde kommet frem til i fellesskap (se vedlegg C for mine spørsmål).

**To intervjuere.** Både min medstudent og jeg var tilstede under nesten samtlige av intervjuene for å få et så nært forhold som mulig til dataene (Charmaz, 2006). I den første intervjurunden opererte vi med én hovedintervjuer og en sekundærintervjuer og byttet på disse rollene mellom hvert intervju. Hovedintervjueren hadde hovedansvaret og ledet intervjuet, mens sekundærintervjueren observerte informanten og stilte relevante oppfølgingsspørsmål. Det var også sekundærintervjuerens oppgave å sørge for at de viktigste eller mest relevante temaene/spørsmålene i intervjuguiden ikke ble utelatt. I andre intervjurunde delte vi intervjuet i to deler slik at begge fikk mulighet til å stille sine individuelle spørsmål.

**Båndopptak.** Båndopptaker ble benyttet under samtlige intervjuer med informantenes samtykke. Ifølge Charmaz (2006) vil bruk av båndopptaker gjøre det mulig for intervjueren å vie full oppmerksomhet til informanten og dermed gi intervjueren detaljerte data. Ettersom vi begge var tilstede under nesten alle intervjuene, ville det vært fullt mulig for den ene å notere mens den andre stilte spørsmål. Vi valgte likevel å bruke båndopptaker under intervjuene for å gi sekundærintervjueren bedre mulighet til å delta i intervjusituasjonen og stille spørsmål og supplere hovedintervjueren. Sekundærintervjueren kunne da også benytte muligheten til å observere og notere seg situasjonsmessige ting, som for eksempel informantens kroppsspråk. Bruk av båndopptaker ville også være gunstig ettersom vi ønsket å benytte en linje-for-linje analyse senere i prosessen.

**Transkripsjon.** Transkripsjon vil si en transformasjon av muntlig tale til skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjueren lytter på lydopptaket og skriver ned det som blir sagt i intervjuet. Intervjuene ble transkribert umiddelbart eller kort tid etter at intervjuene fant sted. Enkelte steder i opptaket var lyden noe dårlig på grunn av støy, slik at man ikke hørte hva som ble sagt, men intervjuene ble transkribert ordrett i den grad det var mulig. Enkelte partier som dreide seg om for eksempel masteroppgaveskriving ble utelatt fra

transkripsjonen ettersom dette ikke var relevant for videre analyse. Alle småord som ”eh”, ”ah”, ”sant” og ”ikkasant” ble inkludert i transkripsjonen, og også pauser ble markert med (...) for å gi en størst mulig gjengivelse av samtalen. Både navn på informanter og arbeidsplass ble anonymisert i transkripsjonene. Ettersom vi delte transkripsjonsarbeidet oss i mellom, kan det være at de ulike transkripsjonene varierer noe i forhold til stil og tegnbruk. Hvor den som transkriberer for eksempel plasserer et komma eller et pausetegn, kan være en del av tolkningsprosessen. Dermed kan våre tolkninger ha startet allerede i transkripsjonsfasen.

## Analyse

*Kvalitativ koding* vil si prosessen hvor man definerer hva ens innsamlede data handler om, og kan kalles det første steget i dataanalysen. I kodingen kategoriserer man deler av data med et navn som skal oppsummere og redegjøre for hver datadel. Man stiller seg spørsmål som ”Hva er dette?” ”Hva foregår her?”, for så å sammenligne hendelse med hendelse helt til man finner lignende fenomener som kan gis samme navn (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1990). *Kodene* viser hvordan man som kvalitativ forsker velger, separerer og sorterer sine data for å begynne en analytisk redegjørelse av dem. Kodene utgjør en slags analytisk ramme som man bygger analysen ut i fra, og Charmaz (2006) omtaler dem blant annet som ”bena i analysens skjelett”. Gjennom kodingen vil man videre se områder hvor det er ”hull” i data, hvilket leder forskeren til å samle inn materiale på de områdene hvor man mangler data (jamfør teoretisk sampling).

Corbin og Strauss (2008) bruker termen ”begreper” (concepts), som de omtaler som å være forskerens forståelse av det som beskrives og kommer til uttrykk i informantenes erfaringer, uttalte ord, interaksjon og problemer. Å bruke begreper er en måte å gruppere eller organisere data ettersom forskeren arbeider med det (Corbin & Strauss, 2008), hvilket sammenfaller med måten Charmaz benytter begrepet koder. Av enkelthets skyld, velger jeg å bruke ”koder” fremfor ”begreper”. Etterhvert som man koder, vil man sortere kodene sine ytterligere og danne såkalte *kategorier*. En kategori vil si et overstående begrep hvor man grupperer andre underliggende koder som deler samme egenskaper eller fellestrekk. Kategoriene representerer relevante fenomener og hjelper forskeren med å redusere og kombinere data (Corbin & Strauss, 2008). Ifølge Charmaz (2006) består kodingen av minst to faser, som hun omtaler som *åpen* og *fokusert* koding. I min analyse har jeg gjennom analyseprosessen vekslet mellom åpen og fokusert koding, hvilket ikke er uvanlig innenfor

GT (Strauss & Corbin, 1990). For enkelthets skyld velger jeg her å ha en separat redegjørelse av disse prosessene.

**Åpen koding.** Åpen koding vil si prosessen hvor man identifiserer og oppdager koder i datamaterialet, deres egenskaper og dimensjoner. Her brytes dataene, ned til små deler, enten i form av observasjoner, linjer, ord eller hendelser. Disse delene undersøkes nøye og sammenlignes i forhold til likheter og forskjeller (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1998; 1990). Man sammenligner gjerne de ulike delene med hverandre, og fortsetter med dette slik at lignende fenomener kan gis samme navn (Strauss & Corbin, 1990). I den åpne kodefase er forskeren åpen for utforskning av hvilke som helst teoretiske muligheter som kan fornemmes i dataene. Denne åpenheten er ment til å forsyne tankeprosessen og åpne for utvikling av nye ideer (Charmaz, 2006). Kodingen i en innledende fase bør ifølge Charmaz (2006) holde seg tett inntil data, og benytte koder med ord som reflekterer handling. En måte å tilnærme seg den åpne kodingsprosessen, er derfor å kode *linje-for-linje*. Her er hensikten å analytisk ta for seg hver enkelt linje i en tekst og prøver å finne meningsinnholdet (Willig, 2008; Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1990). Ifølge Charmaz (2006) vil linje-for-linje kodingen bidra til at forskeren forholder seg mer åpen ovenfor sine data, ser nyanser og får et dypere innblikk i uttalelsenes meningsinnhold. Denne kodetypen skal også gjøre det enklere å frigjøre seg fra å bli oppslukt av informantens syn på verden. Etter første intervjurunde kodet jeg det innsamlede datamaterialet linje-for-linje. Jeg brukte dataprogrammet NVivo, hvilket var veldig hjelpelig i forhold til å få oversikt over sammenhenger og systematisere kodene og tidlige kategorier og underkategorier. Ettersom intervjuene ble kodet etter hverandre, vil trolig de første intervjuene ha lagt mye av grunnlaget for den videre kodingen. For å forholde meg mest mulig åpen i denne prosessen, ble mange linjer kodet på flere måter. Etter hvert som jeg kodet, så jeg at flere av kodene kunne organiseres hierarkisk i forhold til hverandre, hvilket var med på å skape innledende kategorier. Eksempler på innledende kategorier er ”Utfordringer”, ”Økonomi”, ”Overtid” og ”Arbeidskrav”. De innledende kodene og kategoriene bidro til å gi meg en klarere formening om hva jeg ønsket å undersøke videre i prosjektet og i neste intervjurunde.

**Fokusert koding.** Etter hvert som man bearbeider og jobber med analysen, vil kodeprosessen bevege seg fra å være åpen til å bli mer fokusert og selektiv. Mens den første kodeseansen gjerne er mer åpen for hvilke som helst teoretiske muligheter som man kan se i dataene, vil man ved fokusert koding velge ut de kodene som ser ut til å være mest relevante og gå videre med disse (Charmaz, 2006). I fokusert kodefase er det vanlig at man velger ut de kodene som opptrer hyppigst eller som har mest betydning for å sortere og organisere

dataene, for så å ta utgangspunkt i disse videre i kodingsprosessen. Ifølge Strauss og Corbin (1990) finnes det andre måter å kode dataene sine på enn linje-for-linje-metoden, og som kan være spesielt nyttige når man allerede har definert kategorier som man ønsker å kode ut i fra. For eksempel kan man ta for seg et avsnitt og spørre seg selv om hva som er hovedtanken i nettopp dette avsnittet. Etter man har begrepsfestet dette, kan man gå tilbake og gjøre en mer detaljert analyse av dette. Man kan også ta for seg et helt dokument og undersøke hva som gjør at dette dokumentet er likt eller skiller seg fra det man har kodet tidligere. Ved å besvare disse spørsmålene, kan det være at man kan vende tilbake til dataene og analysere spesielt ut i fra disse likhetene eller forskjellene. Etter jeg flere koderunder i NVivo hvor , gikk jeg gjennom de ulike transkripsjonene og kodet større deler eller avsnitt av teksten, med utgangspunkt i de kategoriene jeg hadde valgt å fokusere mest på etter linje-for-linje kodingen. Dette gjorde det lettere å se kategoriene i sammenheng med eller relatert til hverandre, samtidig som det kodede materialet ble satt inn i en kontekst. ”Overtidsarbeid”, ”Arbeid-fritid problematikk” og ”Erfaring” er eksempler på koder benyttet i den fokuserte kodeprosessen.

**Aksial koding og teoretisk integrering.** Strauss og Corbin (1990) nevner også en tredje type koding, som de kaller aksial koding. I denne kodeformen plasser man sammen data på nye måter etter man har foretatt en åpen koding, og på denne måten danner forbindelser mellom kategorier. Hensikten med aksial koding er å spesifisere en kategori ut i fra betingelsene som er med på å skape denne kategorien, som kategoriens kontekst, handlingsstrategiene den håndteres med eller konsekvensen av disse handlingsstrategiene. Disse spesifiserende egenskapene ved en kategori kalles underkategorier. De er altså også kategorier, men relatert til en kategori gjennom en eller annen form for relasjon, derfor kalles de underkategorier. Gjennom linje-for-linje kodingen i NVivo så jeg etter hvert indikasjoner på hvilke koder som kunne deles inn i kategorier og underkategorier, spesielt med hensyn til situasjonelle betingelser eller kontekst. Gjennom koding- og kategoriseringsprosessen så jeg for eksempel hvordan økonomiske nedgangstider kunne påvirke relasjonene mellom prosjektarbeiderne. I mine memos illustrerte jeg dette på følgende måte:

*Dårlig økonomi → Individfokus → Manglende samarbeid → Økt konkurranse*

Deretter skrev jeg gjerne ned mine refleksjoner rundt dette forholdet, eller jeg gikk tilbake til datamaterialet for å undersøke disse sammenhengene nærmere. Jeg plukket også ut illustrerende sitater som jeg skrev memos til, hvilket også bidro til se hvordan ulike kategorier og underkategorier kunne relateres eller settes i kontrast til hverandre. Et eksempel kan være kategorien *overtid*, som på den ene siden så ut til å være en utfordring eller belastning ved

prosjektarbeidet. På den andre siden viste det seg også at overtidsarbeid kunne fungere som en tids- og arbeidsmessig buffer for prosjektarbeiderne.

**Teoretisk integrering.** I praksis skiller ikke teoretisk integrering seg stort fra aksial koding, bortsett fra at det foregår på et høyere og mer abstrakt analysenivå (Strauss & Corbin, 1990). Teoretisk integrering vil si å knytte kategoriene rundt en kjernekategori og forbedre den endelige teoretiske formuleringen (Corbin & Strauss, 2008). Kjernekategorien representerer det som er forskningens hovedtema og er det begrepet man kan relatere til alle de andre begrepene. For å finne kjernekategorien, må forskeren velge blant de kategoriene han/hun har utviklet gjennom studiene. Kjernekategorien er den kategorien som ser ut til å ha mest relevans med hensyn til forklaring og størst potensial til å binde alle kategoriene sammen. Den er i stand til å forklare hva forskningen dreier seg om. Videre må kjernekategorien oppstå regelmessig i dataene, hvilket innebærer at det i nesten alle tilfeller finnes indikasjoner som peker mot det begrepet. Den bør også være såpass abstrakt at den kan benyttes i forskning på andre vesentlige områder, hvilket kan føre til utviklingen av en mer generell teori (Corbin & Strauss, 2008). I arbeidet med mine resultater, fant jeg til slutt ut at underkategorien *usikkerhet* faktisk kunne relateres til og belyse de andre kategoriene mine. Tidligere hadde denne kategorien status som underkategori til kategorien *psykosiale utfordringer på organisatorisk nivå*. Etter hvert som kategoriene ble behandlet gjennom skriving av tekst og refleksjoner, så jeg at denne kategorien ikke kun gjaldt organisatorisk nivå, men også kunne relateres til utfordringer på et relasjonelt og individuelt nivå. Usikkerhet viste seg dermed å ikke kun være en underkategori, men å være selve kjernekategorien.

**Skriving av memo.** Memos er skriftlige dokumenteringer av ens analyse (Corbin & Strauss, 2008). Memos benyttes til å gjøre sammenligninger mellom data, koder og kategorier, samt formulere hypoteser om disse sammenligningene. Det er derfor et sentralt trinn i forskningsprosessen (Charmaz, 2006; 2000). I skriving av memos stopper man opp og skriver ned sine ideer om kodene sine på alle mulige måter som faller en inn, og er et verktøy for å analysere og utforske sine data og koder. Gjennom memoskriving kan forskeren bryte opp kategorier i mindre deler, samt utvikle kodene til nye kategorier. Visse koder vil skille seg ut og bli til teoretiske kategorier, hvilket kan bidra til å heve abstraksjonsnivået i forskerens ideer (Charmaz, 2006; 2000). Memoene vil gjerne variere i innhold, grad av konseptualisering og lengde, avhengig av hvor man befinner seg i forskningsprosessen og materialet man koder (Strauss & Corbin, 2008). De kan være korte eller lange, konkrete eller abstrakte, inneholde skrevne ord eller tegnede diagrammer (Willig, 2008). Jeg har benyttet



meg av memoskriving både etter intervju med informanter, under kodeprosessen og i forbindelse med videre analysearbeid. I memoene har jeg stilt spørsmål ved datamaterialet og reflektert over sammenhengen og innholdet i de ulike kategoriene, tilhørende underkategorier og relasjoner med andre kategorier. Som nevnt har jeg også brukt memos til å lage tankekart over mulige kategorisammenhenger. Gjennom memoskrivingen fikk jeg også ideer til hvordan jeg kunne gå videre i forbindelse med videre datainnsamling. På denne måten kan man si at memoskriving er et viktig ledd i teoretisk sampling (Charmaz, 2006; 2000). Jeg har også hatt en egen notatbok hvor jeg har kunnet skrive ned eller illustrere plutselige ideer eller tanker.

**Teoretisk sensitivitet og bruk av litteratur.** Teoretisk sensitivitet vil si å ha innsikt i og evne til å gi mening til dataene, samt evne til å forstå og skille mellom det som er relevant eller ikke (Corbin & Strauss, 2008; Strauss & Corbin, 1990). Ifølge Willig (2008) er det teoretisk sensitivitet som vil bevege forskeren fra et deskriptivt til et analytisk nivå. For å oppnå teoretisk sensitivitet, undersøker man det studerte fenomenet fra ulike synspunkter, gjør sammenligninger, følger ledetråder og bygger på ideer (Charmaz, 2006). Ifølge Corbin og Strauss (2008) er denne formen for sensitivitet en egenskap som kan komme lettere til noen forskere enn den gjør til andre. Generelt vil dette trekket utvikles over tid gjennom nær forbindelse og arbeid med data og mennesker, altså gjennom *erfaring* (Corbin & Strauss, 2008). Teoretisk sensitivitet også komme fra andre kilder. Ved å lese *teori*, forskning og andre publikasjoner får man bakgrunnsinformasjon som øker forskerens sensitivitet ovenfor hva som foregår med fenomenet som studeres (Strauss & Corbin, 1990). I dette prosjektet har jeg lest diverse teori, empiri og nettavisartikler som har hatt tilsynelatende relevans på ulike tidspunkt i analysprosessen. Hvilken litteratur som er relevant, vil være uvisst frem til man får en formening av hva som er hovedtemaet i datamaterialet. Den relevante litteraturen kan i prinsippet være langt fra ens tidligere oppfatninger av hva som kan være relevant, og dermed ikke oppdages før senere i forskningsprosessen (Strauss & Corbin, 1990). Bruken av litteratur har vært spesielt nyttig i forbindelse med å heve analysen til et høyere analytisk nivå, både gjennom å generere nye perspektiver og ideer, samt i diskusjon og nyansering av mine funn. Videre har jeg benyttet litteratur til å underbygge funnene og hvordan allerede eksisterende teori og empiri kan belyse elementer av mine funn, hvilket er i tråd med GT (se Strauss & Corbin, 1990). Til slutt vil også den *analytiske prosessen* i seg selv fungere som en kilde til teoretisk sensitivitet, ettersom forskerens innsikt og forståelse øker ettersom man interagerer med data gjennom datainnsamling, sammenligninger og dannelsen av hypoteser (Strauss & Corbin, 1990). Bearbeiding av analysen har foregått kontinuerlig i dette prosjektet og en stor

del av innsikten har oppstått gjennom det skriftlige arbeidet med denne oppgaven. Man kan si at min analyse har gjennomgått en modningsprosess hvor prosessen i seg selv har bidratt til å øke min teoretisk sensitivitet. At jeg fant min hovedkategori relativt sent i prosessen, er et illustrerende eksempel på dette.

## RESULTATER

### Innledning til kapittelet

Dette prosjektets formål har vært å undersøke hvilke psykososiale utfordringer som kan knyttes til prosjektarbeidsformen. Mine resultater tyder på at disse utfordringene kan systematiseres ut i fra et organisatorisk, relasjonelt og individuelt nivå. Ifølge min analyse ser det ut som om usikkerhet vil være den underliggende faktoren for disse funnene. Tabellen nedenfor illustrerer usikkerhet som kjernekategori, samt kategorier og underkategorier knyttet til de ulike nivåene. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for disse ulike elementene.

Tabell 1

*Psykososiale utfordringer i prosjektarbeid*

**Kjernekategori: Usikkerhet**

<b>Organisasjonsnivå</b>	<p><b>1. Prosjekter påvirkes av markedskonjunktur</b> <i>Et marked i endring krever stadig fornyelse</i> <i>Uforutsigbar arbeidsbelastning.</i></p> <p><b>2. Separate budsjetter skaper suboptimalisering</b></p>
<i>Underkategorier</i>	
<b>Relasjonsnivå</b>	<p><b>3. Når krybben er tom, bites hestene</b></p> <p><b>4. Teamsammensetning. Faglighet versus ressurser.</b> <i>Tverrfaglighet kan skape konflikt</i></p> <p><b>5. Forsker eller selger? Prosjektarbeiderens relasjon til kunden.</b></p>
<i>Underkategorier</i>	
<b>Individnivå</b>	<p><b>6. Prosjektarbeideren. Organisasjonens forsørger og syndebukk.</b></p> <p><b>7. "Det er bare du som kan gjøre din jobb". Om nærværspres.</b> <i>Om å kjenne og tåle sine egne grenser</i></p> <p><b>8. "Det hender jo at det knyter seg i nakken". Om overtidarbeid.</b> <i>Æreskjerhet og uregistret overtid</i> <i>Overtid som proaktiv buffer</i> <i>Overtidens symbolikk</i></p> <p><b>9. Ubalanse mellom arbeid og fritid</b> <i>Valget mellom jobben eller familien</i> <i>Prosjektarbeid. A way of life</i> <i>"Prosjektarbeid er sexy".</i></p>
<i>Underkategorier</i>	

## Usikkerhet som kjernekategori

Etter å ha arbeidet med analysen av datamaterialet, slo det meg at usikkerhetselementet var gjennomgående på både organisatorisk, relasjonelt og individuelt nivå. På *organisasjonsnivå* dreier usikkerhet seg om at etterspørsel og tilgang på prosjekter styres av markedet. Dette innebærer at organisasjonens muligheter til inntjening i stor grad reguleres av ytre omstendigheter som ikke lar seg kontrollere. For det første kan markedssvingninger være uforutsigbare, slik at nedgang i etterspørsel kan komme relativt uventet. Videre vil markedsendringer påvirke den kompetansen som etterspørres, slik at organisasjonen må være i stand til å oppdatere og fornye sin kunnskap og faglighet.

På *relasjonsnivå* ser usikkerheten ut til å påvirke grad av samarbeid på tvers av enheter innad i organisasjonen, samt det interne fellesskapet i de ulike enhetene. I økonomiske nedgangstider blir det større konkurranse om prosjektene både på tvers av og innad i avdelingene. Usikkerhet knyttet til både medarbeidernes og egen fremtid preger arbeidsmiljøet. Det blir større fokus på økonomi og individuell inntjening, hvilket har negativ effekt på omgivelsene.

Konsekvensene av å forholde seg til usikkerhet blir enda tydeligere på *individuell* nivå. Medarbeiderne vurderes på en individuell faktureringsprosent, hvilket vektlegges spesielt i økonomiske nedgangstider. Uforutsigbarhet og usikkerhet knyttet til arbeid og tilgang på prosjekter kan føre til at den enkelte prosjektarbeider tar på seg for mange arbeidsoppgaver. Plutselige endringer innad i de enkelte prosjektene kan skape forskyvninger, slik at arbeidsmengden eskaleres. Stort arbeidspress fører til at medarbeiderne må jobbe overtid, i tillegg til å heve terskelen for fravær. Dette kan føre til at de individuelle tålegrensene tøyes, i tillegg til å skape en ubalanse mellom arbeid og privat tid.

## Psykososiale utfordringer på et organisatorisk nivå

**1. Prosjekter påvirkes av markedskonjunktur.** Som private virksomheter, påvirkes de prosjektbaserte organisasjonene av marked og svingninger i etterspørsel. Ved økonomisk lavkonjunktur blir det mindre etterspørsel av oppdragsforskning og færre prosjekter på markedet, hvilket innebærer at konkurransen bli hardere mellom de ulike aktørene. Det er vanskeligere å få salg og det blir færre eksterne timer og inntjening. Desperasjonen etter prosjekter kan føre til at prosjektprisene presses nedover og at prosjektvirksomhetene selger seg ”billig”. Dette innebærer at de får mindre betalt for arbeidet som utføres, og at medarbeiderne i prinsippet må jobbe enda mer for å sikre tilstrekkelig inntjening. Hvis den lave inntjeningen vedvarer, kan det føre til at virksomheten må gjøre noen organisatoriske

grep som å legge ned eller omorganisere avdelinger eller enheter, eventuelt permittere eller si opp medarbeidere. På denne måten kan prosjektarbeid innebære stor grad av usikkerhet i forhold til stabiliteten ved medarbeidernes arbeidsplass.

***Et marked i endring krever stadig fornyelse.*** Markedsendringer kan også føre til at visse fagområder mister sin relevans og etterspørsel. Det er dermed i organisasjonens interesse å holde seg faglig oppdatert og ivareta en faglig kompetanse som er i tråd med markedsetterspørselen. Når det gjelder prosjektoppdrag, er bedriften interessert i å få både i pose og sekk. Det vil si prosjekter som sikrer både inntjening og kompetanseutvikling, samt kunnskap på felt som kan generere fremtidige prosjekter. Å ha bredere faglig kompetanse vil også føre til at man har flere prosjektmuligheter i tider hvor markedet er nedadgående for prosjekter innen visse fagfelt. Dette krever at medarbeiderne er i stand til posisjonere seg i markedet og eventuelt omstille seg faglig.

***Uforutsigbar arbeidsbelastning.*** Ettersom prosjektarbeid kan innebære plutselige endringer, kan også arbeidsmengden variere. I noen perioder kan prosjektaktiviteten være høy og arbeidsmengden stor, mens det i andre faser kan være lite prosjektvirksomhet. Derfor bedriver prosjektarbeiderne kontinuerlig salgsarbeid for å unngå å ha ”tom bok” (portefølje/ordre) og manglende inntjening. Arbeidsmengden kan dermed endre seg med jevne mellomrom.

*Informant 1: (...) det er klart det kan være veldig stor forskjell mellom uke til uke, det har jo selvfølgelig litt med hvor flink vi har vært til å selge oss å gjøre, ikke sant, hvordan avtaleboka vår ser ut fra uke til uke, hvor du ei uke har lite utfakturerbar tid eller jobber lite på kundeprosjekter, (...) også kan neste uke være ei femt timers uke på innsjutt av et eller annet på ett av de prosjektene du er med på nettopp da (...).*

Å ha lite utfakturerbar arbeidstid kan være ensbetydende med at man ikke har vært flink nok til å selge. Motsatt kan det å ha ”full bok” bety at man gjort en god jobb som selger. En annen informant forteller at det kan oppleves mer stressende å ha for lite prosjekter og for lite å gjøre enn å ha for mye å gjøre. Derfor jobber prosjektarbeiderne ut i fra et føre-var-prinsipp for å sikre at de kontinuerlig har eksterntimer (fakturerbare). Dette kan føre til overbelastning av den enkelte medarbeider, hvilket jeg vil komme tilbake til.

**2. Separate budsjetter skaper suboptimalisering.** Prosjektdrevne organisasjoner består ofte av ulike enheter, som avdelinger og/eller faggrupper, med individuelle budsjetter. Selv om organisasjonen skal være organisert på en måte som muliggjør tverrgående samarbeid, virker det som om de individuelle budsjetter indirekte kan forhindre dette.

Informant 1: (...) på det tidspunktet hvor de her dagens fire grupper var fire separate avdelinger, så har vi jo separate budsjetter og separate økonomiske mål, ikke sant. Så da blir det en slags suboptimalisering som skjer da, da ønsker du å skrive de flest mulige timene på prosjekt på din avdeling og ikke dele ut til noen andre da, for du skal ha mest mulig av inntjening sjøl, ikke sant. Så på den ene sida snakkes det høyt og fint om samarbeid, på den andre så er det noe med hvordan bedrifta er skrudd sammen mot samarbeidet da.

En avdelings økonomiske mål kan altså være et hinder for å få til tverrgående samarbeid. Dette kan føre til at prosjektene bemannes med en hensikt om å sysselsette flest medarbeidere tilhørende egen enhet fremfor hva som kanskje er optimalt i forhold til prosjekttemaet. Resultatet blir suboptimalisering ettersom det å se bra ut på månedsstatistikken blir viktigere enn et faglig optimalt prosjektteam. Enkelte organisatoriske omorganiseringer har dermed blitt iverksatt for å redusere en slik suboptimalisering. Tverrgående samarbeid reduseres også i økonomiske nedgangstider. Da blir prosjektarbeiderne i større grad opptatt av å opprettholde økonomisk balanse i egen avdeling/enhet og komme godt ut på månedsstatistikken. Dette fordi lav eksternprosent på avdelingsnivå i slike perioder kan føre til nedleggelse av avdelingen:

Informant 2: (...) altså dem har sagt det med klare ord at "Hvis at det ikke skjer noen forbedring, så legger vi ned avdelinga". Og i de tilfellene det har vært sagt, så har de gjort det. de leker ikke butikk, sier dem.

Hvis en avdeling/enhet viser seg å ha lav ekstern faktureringsprosent over lengre tid, kan den risikere å bli lagt ned eller bli slått sammen med en annen avdeling. Det kan være at denne frykten for å være i faresonen ved eventuelle organisatoriske omorganiseringer kan fungere som et hinder for tverrgående samarbeid, også i økonomiske oppgangstider.

### **Psykososiale utfordringer på relasjonsnivå**

**3. Når krybben er tom, bites hestene.** Prosjektarbeiderne snakker mye om at det å jobbe i team er en av fordelene med å jobbe prosjektbasert. De trekker frem det sosiale fellesskapet og det å ha kollektiv medvirkning og fellesansvar for prosjektene. Riktignok er det gode arbeidsmiljøet i en viss grad avhengig av balansert økonomi. Hvis det er tynt med prosjekter en periode og økonomisk ubalanse, kan dette ha negativ effekt på arbeidsmiljøet:

Informant 2: Har merka det, litt sånn tørke og litt sånn dårlig stemning på hele huset når du ser liksom alle avdelinger, om dem ikke sliter, så går det liksom i null eller.. eller ikke noe bra tall da. og den stemninga, den forplanter seg.

Det er tydelig at mangel på prosjekter preger arbeidsmiljøet på en negativ måte. Flere informanter beskriver situasjonen med uttrykket ”Når krybben er tom, bites hestene”. Dette kan indikere at folk blir frustrerte av å ha lite prosjekter og lite salg, i tillegg til at det er usikkerhet knyttet til situasjonens varighet og egen fremtid. Videre forteller informantene at det oppleves som svært demotiverende å bruke tid på å lage flere prosjektforslag uten å få napp hos kunder, hvilket setter sitt preg på stemningen på arbeidsplassen:

*Informant 3: (...) hvis Kari, Per og Ola alle får tilbakemelding om at ikke får de prosjekt, og ikke tjener de penger, så vil jo Lars som er sjefen vil se det, og dem ser det jo og ja. Nei, da blir stemningen dårlig og folk blir mer sure, og alt mulig rart skjærer seg da. Så da går alle indikatorer for godt arbeidsmiljø til helvete. Kjapt og effektivt.*

En annen informant forteller videre hvordan medarbeiderne tydelig blir mer opptatt av seg selv enn fellesskapet:

*Informant 2: (...) da kan det fort snu seg, da blir det, kan du få det her at folk blir mer opptatt av seg sjøl og sitt eget og verner om sine prosjekt, i den forstand verner om de timene de har til rådighet til et prosjekt (...) folk blir litt mer sånn, skjerner for, feier for min egen dør.. skjerner mine timer, mest opptatt av at jeg sjøl har det belegget jeg trenger. (...) det er ikke alltid like godt i forhold til sånn samarbeid.*

Trangere økonomi svekker også samarbeidet internt i avdelingene, og ikke kun på tvers av avdelinger. Medarbeiderne blir mer opptatt av å sikre at de selv har tilstrekkelig med eksterne timer og kvier seg for å dele de tilmålte prosjekttimene med andre. Den tidligere kollektive tankegangen om å skaffe og dele prosjekter i fellesskap erstattes med en mer individualistisk holdning hvor det viktigste er å sørge seg selv. Årsaken til dette er at man kan stå i fare for å miste jobben hvis man har for lite utfakturering. Ifølge en av lederne vi snakket med er medarbeidere med lavest eksternprosent mest utsatt ved eventuelle oppsigelser:

*Informant 4: (...) hvis det kommer til et punkt der man må begynne med noen oppsigelser eller noe sånt, så ser du på hvor stor eksternprosent har den enkelte. Og den som har lavest er presentativt den som har minst her å gjøre. Så da får du litt den der kampen og ikke så lett å dele prosjekter og sånt.*

Relasjonene mellom kollegene kan dermed gå fra å være gode og gjensidig avhengige, til å bli mer konkurranseorienterte hvor de sterkeste overlever. Man kan lett tenke seg at dette utøver et visst arbeidspress i miljøet ettersom sikkerheten knyttet til egen posisjon og arbeidsplass er relativt sårbar. Dette indikerer også at de kollegiale relasjonene i en prosjektbasert virksomhet kan være ganske sårbare under omstendigheter preget av usikkerhet.

**4. Teamsammensetning. Faglighet versus ressurser.** Når man jobber i team, kreves det at man er i stand til å samarbeide. Informantene forteller at det kan være utfordrende og tidkrevende å finne en felles forståelse for hvordan man skal angripe en problemstilling, spesielt i et tverrfaglig team:

*Informant 5: (...) så skal man jo også jobbe på tvers av fag, og da har man jo sånne ulike forestillinger, ulik begrepsbruk, ulik referanseramme. Sånn at man bruker mye tid på å finne de felles punktene og når man har gjort det, og det fungerer, så er det fantastisk. Når man ikke får det til, så synes man det er veldig vanskelig. For det at man blir så irritert at man.. altså "Hallo! Vi ser det jo sånn..!". (...) Det er en styrke som vi har her på [organisasjonens navn] at vi har.. at det er organisert på den måten at vi kan jobbe tverrfaglig, men som vi utnytter altfor lite nettopp fordi at det er vanskelig og man bruker ekstra ressurser på det, men produktet kan bli bedre.*

Tverrfaglig samarbeid krever flere ressurser, blant annet må man bruke tid på å finne felles referanserammer og begrepsbruk. Ettersom tid er penger når man arbeider på eksternt finansierte timer, er det i prosjektarbeidernes interesse å bruke minst mulig tid på å finne en felles plattform eller norm for samarbeidet. Man kan også oppleve at medarbeidere fra andre avdelinger eller enheter har ulike kulturer eller normer for samarbeid, for eksempel i forhold til forventninger om å jobbe overtid eller holde seg oppdatert på jobbfronten utenom arbeidstid. Flere informanter videre uttrykk for at samarbeidsevne i flere tilfeller kan veie tyngre enn fagkompetanse i sammensetning av prosjektteam. I et tverrfaglig sammensatt team er det heller ikke gitt at man får frem de enkeltes faglige bidrag, påpeker en informantene. Dermed kan hensyn til effektivitet og ressurser veie tyngre enn faglighet når det gjelder teamsammensetning. Dette slår meg som et paradoks ettersom prosjektarbeid i prinsippet dreier seg om å løse problemstillinger i optimale team etablert ut i fra tverrfaglig ekspertise. På den andre siden vil team med tidligere samarbeidserfaring innebære mindre uforutsigbarhet enn et team hvor partene ikke har samarbeidet tidligere. Det kan være at kjente team bidrar til en mindre usikkerhet og større trygghet i en prosjekthverdag som i stor grad preges av uforutsigbarhet.

***Tverrfaglighet kan skape konflikt.*** I tverrfaglige team har man ofte ulik forståelse med hensyn til for eksempel begrepsbruk eller metodisk perspektiv, hvilket kan være utgangspunkt for uenigheter. Å finne et felles møtepunkt kan være utfordrende hvis de faglige perspektivene er motstridende fremfor å utfylle hverandre. I enkelte tilfeller kan slike faglige konflikter utvikle seg til å bli personlige konflikter:



Informant 2: (...) også har det vel av og til vært sånn at "Oj, vi har to vidt forskjellige syn på hvordan vi skal angripe det". Så litt avhengig av hvor samarbeidsvillig man er, eller av legning er, så er.. det snakk om at det blir støy.. og at det blir høyllytt krangling (...) du er faglig to forskjellige verdener. Men det her strenge akademikermiljøet blir det jo fort krig, ikke sant, hvis du.. på en side er sosialkonstruksjonistisk i din tilnæringsmåte versus en som er knallhard positivist liksom, det.. det kan bli mye krangel ut av sånt. Så da går det mye på sånn faglig integritet eller hva jeg skal kalle det..".

Andre informanter bekrefter også at det kan være vanskelig å skille sak fra person når det gjelder konflikter i det akademiske miljøet. Sterke uenigheter eller motsetninger mellom fagpersoner kan komme i veien for samarbeid, hvilket er ugunstig for et arbeidsmiljø som i stor grad er basert på samarbeid. Informanten forteller videre:

Informant 2: (...) var en sånn topersonskonflikt i utgangspunktet, men som fikk følger for hele avdelinga, men.. det endte altså med at en slutta og en ble langtidssykemeldt.. ja. Ganske harde sånne personkonflikter.. eh.. ja. Og bakgrunnen for det, det kan dere jo spørre om, men det gikk vel til syvende og sist på sånn faglig uenighet som etter hvert ble mer enn faglig uenighet, altså du.. starter med at du "Nei, vil ikke samarbeide med deg" og så setter du deg, setter man seg i hver sin krok, også snakker lite med hverandre, (...) en fjær blir til fem høns, også du sitter i hver din leir og bare genererer aggresjon som ikke er rasjonelt i hele tatt og sikkert ikke har så veldig mye hold, men som oppfattes til syvende og sist som uutholdelig for begge parter, og selvfølgelig forsurer hele miljøet egentlig.

Det kan tyde på at personlige konflikter i denne forbindelse ikke bare skyldes faglig uenighet, men også mangel på eller sviktende kommunikasjon. I dette tilfellet førte konflikten både til oppsigelse og sykemelding for de involverte partene. Det kan tenkes at dette kunne vært unngått hvis konflikten hadde blitt håndtert annerledes. Ifølge en annen informant er det ikke uvanlig at folk ikke kommer overens i forskningsmiljøer, men at kravet om inntjening er med på å "disiplinere konfliktene". En konflikt kan få negative økonomiske utslag fordi inntjeningskravet kan innebære at man i enkelte tilfeller ikke selv kan velge sine samarbeidspartnere. Manglende samarbeid på grunn av interne konflikter kan skape forsinkelser og hindringer i prosjektprosessen. Det kan være at den travle prosjekthverdagen kan føre til at prosjektarbeiderne blir mer konfliktsky ettersom slike situasjoner vil kreve både tid og ressurser som det allerede er knapt av.

**5. Forsker eller selger? Prosjektarbeiderens relasjon til kunden.** Som prosjektarbeider har man flere forskjellige roller. Man jobber med flere ulike prosjekter og prosjektteam med tilhørende oppdragsgivere og eventuelle samarbeidspartnere. Vanligvis er man prosjektleder i ett prosjekt og prosjektmedarbeider i de andre prosjektene, i tillegg til at

man har rollene som forsker og selger. De ulike rollene kan ha ulike krav og forventninger, og disse kan også komme i konflikt med hverandre. Etersom prosjektarbeidet kan innebære tett samarbeid med kunden, er det vel så viktig å ha gode eksterne relasjoner, spesielt hvis prosjektet har varighet over lengre tid. Relasjoner med kunder eller oppdragsgivere kan være utfordrende på flere måter. For det første kan kunden forsøke å kreve arbeid utover det man er blitt enige om på forhånd av prosjektet. Informantene forteller også om tilfeller hvor kunden har nektet å betale, enten fordi et prosjekt avblåses underveis i prosessen eller fordi det er misnøye med kvaliteten på prosjektproduktet. I andre tilfeller kan det være at resultatene av oppdragsforskningen stiller kunden i et dårlig lys, hvorpå kunden forsøker å påvirke forskeren til å endre sine resultater. Slike dilemmaer mellom å tekkes kunden og bevare sin integritet som forsker kan oppstå innenfor oppdragsforskningen. En informant forteller om dette:

*Informant 6: (...) det kan handle om at oppdragsgiver ikke er fornøyd med resultatene. At du kommer fram til litt sånne kontroversielle funn, ikke sant, som setter dem i et dårlig lys. Så da kan du jo på en måte komme i en situasjon der man, der dem prøver å presse deg, ikke sant, også endre på konklusjonene dine eller.. Og der er klart, det er jo et lite dilemma, ikke sant. (...) Hvis du tenker gjenkjøp, så er man jo, kan man jo på en måte bli pressa til å gjøre kunden til lags. Men det er jo klart at det vi og lever av er jo faglig integritet og sånn (...)*

På den ene siden kan det å handle i mot kundens ønsker risikere at man mister den gode kunderelasjonen og dermed svekker sjansene for gjenkjøp. På den andre siden kan det å føye seg etter kunden innebære å tape integritet som forsker. Slike dilemmaer kan by på utfordrende situasjoner for prosjektarbeiderne ettersom de på den ene siden lever av prosjekter, men på den andre siden lever de også av sitt omdømme og integritet som oppdragstakere. Dette kan være en situasjon hvor man opplever at forskerrollen og selgerrollen kommer i konflikt med hverandre. De ulike rollene stiller forskjellige krav og forventninger til prosjektarbeideren som må velge hvilke av disse som skal prioriteres. Det er ikke utenkelig at rollekonflikter kan oppleves som belastende for den enkelte medarbeider.

### **Psykososiale utfordringer på individnivå**

**6. Prosjektarbeideren. Forsørger og syndebukk.** Prosjektmedarbeiderne er selv ansvarlige for å sysselsette seg i eksterne prosjekter og sørge for at det blir solgt nye prosjekter. Dette foregår gjennom at de individuelt eller i fellesskap utformer prosjektforslag som de sender til kunder og oppdragsgivere, eller at de får innpass på prosjekter som er initiert av kollegaer. Personlige nettverk av tidligere kunder og samarbeidspartnere kan også være kilder til prosjekt. Medarbeiderne har mulighet til å påvirke og styre sin egen arbeidsdag

gjennom sin prosjektdeltakelse ettersom de står relativt fritt til å velge hvilke prosjekter de vil jobbe på så lenge de overholder inntjeningskravet. Prosjektorganisasjonens faktureringsprosent avgjør hvor mange av medarbeidernes arbeidstimer som må lønnes eksternt, hvilket også er nedfelt i den enkeltes arbeidskontrakt. Informantene forteller at det i økonomiske oppgangstider vies lite oppmerksomhet mot den enkelte medarbeiders salgsstatistikk og eksterne fakturering, men at dette gjerne blir et tema når økonomien er dårlig. Som nevnt blir det større fokus på enkeltperson fremfor den kollektive driften. En informant forteller:

*Informant 2: (...) hvis det blir tynt med prosjekt, så vil det til syvende og sist falle ned på den enkelte forsker. Så kommer det noen ovenifra og gjør deg oppmerksom på "Hei, du, du har noen skrevne krav i arbeidsavtalen din, at så og så mye av tida di skal du bruke på utfakturerbare timer" (...) Så, er klart når det til syvende og sist blir et sånt personfokus, er ingen som liker det.. å få det på nakken at "Hei, du, du mangler prosjekt, du må ut og selge" eller "Du må fortrest mulig finne deg noe å gjøre, hvis ikke går det utover fellesskapet" og bla, bla.*

Hvis man har for lav eksternprosent i forhold til det som kreves, vil for eksempel leder komme på banen, hvilket ikke oppleves som positivt. En annen informant forteller at *"Alle er jo klar over den økonomiske sammenhengen mellom din egen innsats og helheten. Det er den enkelte forskers timer vi selger"*. Hvis ikke man innfrir inntjeningskravet, kan dette få konsekvenser både for en selv, som å miste jobben, og for avdelingen eller arbeidsenheten man tilhører hvis denne legges ned eller tvangssammenslås med en annen enhet. Det er prosjektarbeiderne som holder liv i organisasjonen ved å selge prosjekter som sikrer arbeid og lønn til organisasjonens ansatte. Det hviler derfor et ganske stort ansvar på dem. Videre fungerer de ansatte i hverdagen stort sett som sin egen sjef gjennom å selv skaffe seg oppdrag og arbeidsoppgaver, i tillegg til at de selv disponerer sin egen arbeidstid. Selv om dette ansvaret innebærer stor grad av medvirkning og egenbestemmelse for de ansatte, kan medaljen også ha en bakside i form av et stort ansvar for både seg selv, sine medarbeidere og organisasjonen som helhet. Dette kan være et ansvar som kan oppleves som belastende.

***Fleksibilitet på bekostning av faglighet.*** Prosjektetterspørsel avhenger som nevnt av markedet. Derfor er det avgjørende at prosjektarbeiderne innehar den kompetansen som etterlyses. Ettersom markedsendringer kan føre til at enkelte fagfelt faller bort eller mister sin relevans, kreves det at prosjektarbeiderne er i stand til å omstille seg og tilegne seg ny kompetanse som kan skaffe dem prosjekter.

*Informant 3: Det er enkeltforskernes strategiske interesse, evne og vilje til å plassere seg og posisjonere seg i et marked. Og det er klart at hvis Per over tid ikke klarer å finne et marked, og ikke selv klarer å hente inn oppdrag, så havner Per i en umulig situasjon. Han er avhengig at Ola og Kari gjør det for ham, og det vil i det lange løp ser alle parter.*

Her forteller informanten at det selv er opp til den enkelte prosjektarbeider å posisjonere seg faglig med henhold til markedsinteressen for å kunne få tilgang på oppdrag. Hvis en medarbeider ikke er i stand til å plassere seg i markedet, kan det se ut som om vedkommende ikke har en fremtid i prosjektvirksomheten. Dette viser tydelig hvor elementært det er for den enkelte prosjektarbeider å kunne være faglig fleksibel og omstille sin kompetanse ut i fra markedsetterspørselen. Informantene forteller at dette flerfaglige arbeidet på den ene siden bidrar til bredere erfaring og kunnskap, men at dette går på bekostning av faglig fordypning. Man mister sin faglighet eller blir ”utviska” som fagperson som flere av dem som påpeker. Til slutt blir man ”prosjektfolk” fremfor organisasjonspsykolog eller sivilingeniør. Dermed kan forventningen om faglig fleksibilitet kan ha konsekvenser for den individuelle fagkvaliteten. Dette er nok et paradoks ettersom prosjektarbeid skal være en måte å løse komplekse problemstillinger som krever team med flerfaglig ekspertise fremfor generalisert kunnskap.

**7. ”Det er bare du som kan gjøre din jobb”. Om nærværspress.** Som prosjektmedarbeider har man som nevnt både et ansvar for at man selv er i arbeid gjennom å overholde faktureringsprosenten, i tillegg til at man har et visst ansvar for å selge prosjekter som også sysselsetter ens medarbeidere. Man har dermed mange arbeidsoppgaver i tillegg til de oppgavene som hører til de ulike prosjektene. Prosjektarbeiderne jobber gjerne på flere prosjekter parallelt, hvilket innebærer at man må mentalt omstille seg mellom de ulike prosjektene. Dette kan være tidkrevende, og den mentale omstillingstiden øker med antall prosjekter og grad av ulike temaer. Ettersom uforutsette hendelser og forsinkelser kan oppstå, kan arbeidsbelastningen hope seg opp og man får intensive arbeidsperioder. Ved siden av de vanlige arbeidsoppgavene skal man gjerne tenke ut nye prosjekter og sende inn nye prosjektforslag slik at man er sikret arbeid fremover, eller publisere artikler. Videre har man gjerne dedikerte oppgaver. Hvis man er borte en dag, er det ingen som vil ta over ens arbeidsoppgaver. For det første kan det være at arbeidsoppgavene avhenger av nettopp den spesifikke kompetansen som vedkommende besitter. For det andre vil ens kolleger gjerne ha fullt opp med sine egne arbeidsoppgaver.

*Informant 4: Du har gjerne dedikerte oppgaver, slik at hvis du enten er syk eller du er på reise eller noe sånt så er det ingen andre som tar over for deg. Det er ikke sånn*

*som på et bilverksted eller Rema eller noe sånt, hvis folk er borte så er det andre som tar over oppgavene. Det er bare du som kan gjøre din jobb.*

En annen informant påpeker at prosjektarbeidsformen er såpass krevende at det rett og slett ikke åpner for at man kan være borte fra arbeidet:

*Informant 5: Så det er jo en av utfordringene, synes jeg, at noen ganger så blir det her arbeidet designet som sånn veldig flat ting. Altså, du forventer at du skal egentlig operere helt maks hele tiden. Ikke ha noen utenforliggende ting i livet som gjør at i perioder blir mindre produktiv (...).*

Dette bidrar til at man får en høyere terskel for å være fraværende fra jobben, selv når man er syk. Ifølge en av forskningslederne vi snakket med, har interne spørreundersøkelser vist at majoriteten av medarbeiderne går på jobb selv om de føler seg i såpass dårlig form at de burde bli hjemme. Informanten har følgende forklaring på dette:

*Informant 4: (...) det er nettopp fordi man selyfølgelig vet at enten går det ut over et prosjekt som kanskje blir forsinket eller at man får noe trøbbel, eller så er du borte en dag og så får du dobbelt så mye jobb neste dag som du nesten ikke klarer å ta unna. Eller så går det ut over noen kollegaer (...)*

Arbeidsmengden eskalerer og hopper seg opp hvis man er borte en dag. Det kan også skape forsinkelser i prosjektet og dermed ramme de andre medarbeiderne i prosjektteamet. Blir man sykefraværende over lengre tid, vil ens medarbeidere videre være nødt til å ta over ens oppgaver og ansvar, og dermed få en enda større arbeidsbelastning. Dette tyder på at det kan eksistere både et individuelt og kollektivt nærværspres blant prosjektarbeiderne.

**Om å kjenne og tøye sine egne grenser.** Nærværspresset vil ikke bare føre til at man drar på jobb selv om man er syk, men kan også hindre enkelte medarbeidere i å ta fri. Lederen i en av de prosjektbaserte organisasjonene vi har vært i kontakt med, forteller at de i sin virksomhet derfor opererer med pålagt ferie. Dette er for å forebygge at medarbeiderne sliter seg ut og blir sykemeldt. Lederen forteller:

*Informant 7: (...) det er mange som, ikke sant, kommer litt utpå høsten og som da sier at "Kan ikke jeg få overført, for jeg har det så travelt, og nå har jeg så mye å gjøre, jeg har ikke hatt tid til å ta ferie", hehe, "Nå har jeg det så travelt hele veien videre". Og da sier vi det liksom at.. eller, det må jo være avdelingslederen, ikke sant, som veit at det går an å si det, at "Nei, du må ta fri". Og har jo eksempler på det hvor vi har gjort det, også sier dem "Ja, det var bra at dere sa det".*

Dette vitner om at enkelte ansatte selv ikke kjenner at man kanskje har behov for å ta seg fri, eller tar hensyn til dette behovet. Uten ytre grenser, kan slike medarbeidere risikere å presse seg selv til de til slutt blir sykemeldt. Uansett hvor mye man jobber, vil det være flere arbeidsoppgaver som ligger og venter eller rom for forbedring. Dette vitner om at arbeidskravene og prestasjonspresset kan oppleves som uendelig:

*Informant 4: For det ligger der hele tiden. Det er alltid mer jobb enn om du så jobber 16 timer i døgnet 7 dager i uken, så vil du kunne gjort enda mer for å publisere enda mer eller selge enda mer. Eller skrive enda bedre rapporter eller et eller annet.*

Hvorvidt man opplever arbeidskravene og prestasjonspresset som belastende, kan variere individuelt. Mens noen klarer fint å leve med en konstant overhengende arbeidsbyrde, kan det være andre som vil presse arbeidskapasiteten sin. En informant forteller at dette kan føre til at man strekker sine egne tålegrenser for langt:

*Informant 7: Det krever jo at du passer på deg sjøl litt, fordi at, som jeg sa, du kan fristes til å presse deg veldig da, og det skjer jo ofte. Og det kommer man ikke utenom, at det er perioder hvor du har veldig mye å gjøre da, så.. det som er viktig er jo at man arbeider planlagt, sånn at man får på en måte holde på i litt lavere tempo eller ta fri litt etterpå da, og det er jo det som er utfordringa. Ellers er det jo mange som... som på en måte kan bli.. litt sånn overbelasta. Og noen blir jo dårlige av det og. Så det er en utsatt arbeidsplass på den måten, sånne prosjektarbeidsplasser.*

Ifølge informantene er det ikke uvanlig at enkelte prosjektarbeidere presser sine grenser for mye slik at de til slutt blir syke. Det ser ut som om det er lengre perioder med stor arbeidsbelastning og høy arbeidsintensitet som kan ligge bak dette. En annen informant forteller følgende:

*Informant 4: (...) prosjektfolk har gjerne, er blant de yrkesgruppene som har høyest andel av utbrenthet og sånt, blant medarbeidere. (...) det er fordi prosjekt er normalt arbeidsliv pluss en del faktorer. Og det går på det med at man har stramme tidsfrister gjerne. Man har milepæler som skal nås underveis. Man har kompliserte relasjoner til mange interessenter. Du har gjerne dedikerte oppgaver, slik at hvis du enten er syk eller du er på reise eller noe sånt, så er det ingen andre som tar over for deg (...) Også er det gjerne mye reisevirksomhet som betyr at du da ikke får gjort så mye, og møtevirksomhet ikke minst, som betyr at den reelle jobben må gjøres på kveldstid og i helgene. Da kan du sette deg ned å gjøre ting.*

Dette tyder på at det innenfor prosjektarbeid stilles en rekke krav til arbeidstakerne som kanskje er særegent for denne arbeidsformen. I tillegg til at arbeidsdagene er preget av å skulle forholde seg til ulike tidsfrister, kan andre arbeidskrav som møter og reiseaktivitet føre

til at man ikke har mulighet til å utføre arbeidet innenfor den normale arbeidstiden. Disse oppgavene må derfor utføres på kveldstid og i helger, slik at den reelle tiden man bruker på jobb blir lengre.

**8. "Det hender jo at det knyter seg i nakken". Om overtidarbeid.** Ettersom prosjektarbeidet innebærer å forholde seg til bestemte milepæler og gitte tidsfrister, kan det periodevis være nødvendig å jobbe overtid for å fullføre arbeidet i rett tid. Disse periodene kan være hektiske og krevende:

*Informant 3: Det kan jo komme opp i situasjoner hvor du bare må gjøre ting, da må du bare gjøre ting. Det hender jo at det knyter seg i nakken og at du kjenner at du blir sliten og det kun er arbeid.*

Slike intensive arbeidsperioder kan være svært belastende, så det er derfor viktig å ta seg litt fri for å "hente seg inn" i etterkant, påpeker informantene. Det kan likevel variere blant medarbeiderne hvorvidt man tar seg fri eller har anledning til dette, som informantene forteller:

*Informant 3: (...) vi har jo også frihet til å avspasere og ta det igjen da og folk prøver jo å være flinke til det. Det er ikke alltid man klarer det, men, ikke sant, det er aldri noe problem her hvis folk har timer og man ønsker en uke fri. Da tar de en uke fri.*

Hvis man skal avspasere, må man sørge for at dette ikke kolliderer med andre oppgaver og at man likevel innfrir faktureringskravet. Hvis en hektisk periode i et prosjekt etterfølges av en ny hektisk periode i et annet prosjekt kan det riktignok være vanskelig å finne tid til avspasering. Hvis intensive arbeidsfaser til stadighet avløses av nye hektiske perioder, kan prosjektarbeideren risikere å jobbe i et høyintensivt tempo over lengre tids varighet uten å ha mulighet til å sette ned farten. Uten mulighet til pusterom, kan prosjektarbeideren bli utslitt.

***Æreskjerhet og uregistrert overtidarbeid.*** Arbeidet overtid må registreres for å kunne avspaseres. Overtidstimene kan skrives som prosjekttimer hvis man har dette til rådighet, eller man kan føre det på interne timer. Likevel forekommer det at en del av den arbeidede overtiden forblir uregistrert. Som prosjektarbeider kan man oppleve at de utfakturerte timene man har til rådighet ikke strekker til for å fullføre arbeidet. Det kan dreie seg om at det har skjedd endringer underveis i prosessen slik at man har "brukt opp" timene, eller det kan skyldes at prosjektene er underfinansiert med hensyn til avsatte ressurser. Informantene forteller at prosjektarbeiderne ofte sponser oppdragsgiveren med gratisarbeid for å komme i mål med arbeidet. På den ene siden kan det dreie seg om å overholde avtalen man har med kunden, men det kan også dreie seg om prosjektarbeiderens forhold til leveransen som en av informantene forteller om:

Informant 6: (...) hvis du er, har et prosjekt som er knapt da, så kan det komme en situasjon der du fakturerer, det vil si fører timer ut kan du si, fem timer per dag.. skriver at du jobber sju og en halv, men i realiteten jobber du kanskje ti, tolv, ikke sant. (...) det handler om ærekjærhet, tror jeg, og det å på en måte kunne levere et godt faglig bidrag. (...) jeg har vært borti prosjekt på femti tusen, ikke sant, som du har, det vil si femti timer på å utføre, da skal du hente inn data (...), du skal bearbeide de her dataene dine og du skal skrive et notat, ikke sant. (...) Det er klart at hvis du skulle holdt deg strikt til de femti timene, så hadde det ikke blitt rare greiene. Så det handler litt om at du har lyst til å levere noe som er sånn noenlunde da.

Ifølge informanten vil det ikke være mulig å levere et godt produkt på underfinansierte prosjekter med mindre man investerer noe av sin egen tid i tillegg. Prosjektarbeiderne virker opptatt av å levere fra seg et produkt som de kvalitetsmessig kan stå inne for, selv om dette innebærer at de må bruke av sin egen tid.

Informant 5: Man har en leveranse og som regel er det ikke mulig å bare si til oppdragsgiveren at nå er pengene slutt og vi må ha mer penger hvis vi skal levere. Sånn fungerer det sjelden. (...) da blir det noen ganger gratisarbeid. Og da skal man helst føre det på intern tid her da eller overskridelser eller noe sånn, men jeg tror nok det er litt ulik praksis (...). Ja, man føler man somlet litt i starten av prosjektet og hadde noen runder man ikke behøvde å gå. Det er ikke bestandig man har en oppskrift som man bare kan følge. (...) Skal da oppdragsgiver betale for at man ikke hadde ting klart sant, eller trengte tid for planlegging?

Ifølge informanten kan prosjektarbeiderne bruke litt tid i starten på å finne ut hvordan de skal løse problemstillingen, hvilket kan føre til at man bruker flere timer enn det som er nødvendig. Dette ser ut til å inngå i ”pakken” som prosjektorganisasjonen tilbyr. Selv om man har mulighet til å registrere disse timene på interntid eller ”overskridelser”, forteller informanten at dette er det varierende praksis for. At enkelte medarbeidere heller bruker av sin egen tid enn å skrive interne timer, kan muligens handle om at det ikke tar seg godt ut på den interne statistikken. Ettersom eksterne timer betyr penger inn til organisasjonen og interne timer innebærer penger ut, kan det være prosjektarbeiderne heller sponser oppdragsgiveren med sin egen tid enn å komme ”dårlig” ut på internstatistikken. Dette kan dreie seg om å ville leve opp til både kundens og organisasjonens forventninger.

**Overtid som proaktiv buffer.** Ettersom arbeid i prosjekter innebærer hektiske perioder med arbeidstopper, er det flere medarbeidere som forsøker så godt det er mulig å arbeide proaktivt for å redusere de verste toppene. Informantene forteller at man med erfaring blir flinkere til å planlegge og forutse de periodene hvor det kan bli store arbeidsbelastninger, og dermed kan jobbe proaktivt for å avlaste seg selv mest mulig. En måte å håndtere dette på er å bruke av sin egen fritid, enten ved å starte arbeidsdagen tidligere eller avslutte den senere. En



informant forteller at mange velger også å komme på jobb på søndagene. Å jobbe utenfor vanlig arbeidstid innebærer også at man i større grad har mulighet til å arbeide uforstyrret uten avbrytelser som for eksempel møter. En annen informant forteller at overtiden også kan fungere som en tidsmessig buffer som kan være nyttig når man skal kombinere denne jobben med for eksempel familieliv:

*Informant 5: (...) det er liksom sånn buffer og da. For jeg har liksom fri fredagene da, men hvis jeg jobber på fredagene, så har jeg jo en del oppspart tid, så kan jo prøve da å ta det ut. Da har jeg i vertfall ikke dårlig samvittighet for at vi bruker litt tid om morgenen og har litt å gå på.*

**Overtidens symbolikk.** Flere informanter forteller at de gjerne jobbet mer tidligere i sin karriere enn de gjør i dag. Dette skyldes at de har blitt mer rutinerte og effektive i prosjektarbeidet. Enkelte påpeker også det er mer typisk yngre og mer uerfarne prosjektfolk å måtte jobbe overtid, ettersom de er mindre kjent med arbeidsformen og dermed bruker lengre tid på arbeidet. I tillegg har mindre erfarne prosjektfolk kanskje større behov for å vise seg fra en positiv side, som en informant beskriver:

*Informant 1: (...) i andre tilfeller så.. så er det en måte å dokumentere for arbeidsgiver eller sjefen sin at dem er flinke på. Altså, "Jeg er villig til å ofre litt fritid, jeg er motivert, jeg leverer varene.. og.. er pålitelig" og alle de tingene der, så det ligger litt sånn.. det ligger noen signaler der, og det er ikke bare den faktiske jobben som gjøres, men du sender noen signaler til omgivelsene ved å gjøre det og. Og da er det kanskje litt mer å gjøre for ferskingene å.. å vise seg fra en positiv side da, enn når du begynner å bli en gammel ringrev som meg da, så gir du litt mer blaffen, hehe. Mener at det liksom ryktet du har, det har du etablert for mange år sida allikevel.*

Å jobbe utover betalt arbeidstid kan dermed signalisere til omgivelsene at man er motivert og villig til å ta i et tak. Som mer uerfaren prosjektarbeider har man mer å bevise enn de mer erfarne medarbeiderne. Prosjektfolk med lengre erfaring har gjerne allerede vist hva de er gode for. Som informant 1 sier: "(...) når du er godt befestet som seniorforsker og de tingene der, så trenger du ikke å gjøre den typen ting for å få status i omgivelsene, da har du fått din status gjennom flere år". Jo lengre erfaring man har, jo mer status har man i forskningsmiljøet.

**9. Ubalanse mellom arbeid og fritid.** Prosjektarbeidere kan i perioder være nødt til å ta med seg arbeidet hjem på grunn av store arbeidsmengder, forsinkelser i prosjektene eller tidsfrister. I visse tilfeller tar medarbeidere med seg arbeidet hjem også fordi de jobber med prosjekter som de selv synes er spennende eller interessante. Som informant 1 sa: "Det hadde sikkert vært verre å tatt med seg jobben hjem hvis du hadde synes det var helt pyton det du

*holdt på med, ikke sant*". En god del av arbeidsoppgavene knyttet til oppdragsforskning, som å skrive og lese rapporter eller artikler, kan gjøres selv om man ikke er på kontoret. Med teknologiske hjelpemidler har man også mulighet til å være tilgjengelig og besvare henvendelser hvor som helst, via laptop eller telefon. Denne fleksibiliteten er gunstig for de medarbeiderne som for eksempel har småbarn og på grunn av disse må være hjemme fra jobb. Likevel kan jobben og arbeidsoppgavenes tilgjengelighet gjøre det vanskeligere å skille mellom når man er på jobb og når man har fri. En informant forteller:

*Informant 4: (...) du kan sitte i sofaen med telefonen og på 10 min så har du skannet i gjennom om det var noe. På en måte en fordel, og på en annen måte en ulempe fordi at du selvfølgelig blir mer koblet til jobben hele tiden.*

Ny teknologi gjør det enklere å være tilgjengelig, men dette kan også skape forventninger om at man skal eller bør være tilgjengelig til alle tider. Å bestandig ha jobben med seg og være tilgjengelig for arbeidsrelaterte henvendelser, kan oppleves som belastende i lengden. En annen informant forteller:

*Informant 8: Det er noen som sier at det er ikke den dråpen som fyller glasset, men det er evnen til å tappe ut litt i bønn hele veien som må være tilstede. Det betyr at du må ha noen arenaer hvor du bare kan klappe igjen boka og... eller sånn som meg at "Nå er jeg på hestestevne" eller "Nå er jeg på jakt. Så får dere bare finne dere i at telefonen er ikke med, eller at det ikke er dekning". Så sånn er det. Så du må nok ha den evnen i det, hvis ikke så tror jeg en del får det for hardt.*

Dette tyder på at det er viktig også for prosjektarbeidere å ha noen friområder hvor man ikke tenker på jobben eller har mulighet til å bli kontaktet av jobben. Sitatet tyder også på at det ikke er nødvendigvis alle i denne bransjen som har evne til å sette slike grenser, og at det er først og fremst disse som kan risikere at jobben til slutt tar overhånd.

**Valget mellom jobben eller familien.** Prosjektarbeidsformen kan være vanskelig å kombinere med familie. Flere informanter påpeker at etter hvert som man får barn, blir det vanskeligere å jobbe overtid og være borte i forbindelse med reising. En informant forteller om hvordan man som prosjektarbeider kan havne i situasjoner hvor man må velge mellom å prioritere jobben eller familien:

*Informant 8: Noen av oss har jo også barn og synes faktisk at det er viktig at det foregår noe der også, og til enhver tid da som må man velge da. Å prioritere mellom skal jeg da kjøre hjem klokken 5 og hente ungen i barnehagen eller hva det måtte være, eller skal man ringe til kona og si "Du, jeg rakk det ikke i dag heller". Og du får ikke til den miksen, så kan det bli en frustrasjon oppi det.*

Det er tydelig at det kan være vanskelig å håndtere balansen mellom arbeid og familie både rent praktisk og emosjonelt. En annen informant påpeker også at det kan variere blant medarbeidere hvor mye forståelse man får for at man på grunn av familien ikke har mulighet til å jobbe overtid eller helger. Det kan være utfordrende å skulle imøtekomme både arbeidskrav og forpliktelsene på hjemmebane, spesielt hvis disse ikke lar seg kombinere. En tredje informant fortalte følgende:

*Informant 4: (...) vi har jo i blant samlinger der ektefeller av ulike kjønn og partnere til ansatte er med. Og i blant så er det litt sånn spøkefullt "Ja, det var bra jeg fikk være med her fordi det er den eneste muligheten til å se han eller henne", ikke sant. Så det går nok litt utover sånt.*

Dette tyder på at det ikke er uvanlig at prosjektarbeiderne ofte prioriterer jobb fremfor familie. Det er tydelig at denne arbeidsformen krever såpass av sine medarbeidere at de kan være nødt til å nedprioritere privatlivet sitt.

**Prosjektarbeid. A way of life.** Når jobben kan oppta en arbeidstaker i såpass grad som hos en prosjektarbeider, kan man stille seg spørsmål om yrket har blitt en fullstendig integrert del av vedkommendes identitet og livsstil. En av informantene omtalte prosjektbasert arbeid som "a way of life" og de øvrige informantene gir også uttrykk for at denne arbeidsformen som noe man lærer seg å leve med. En annen informant sier følgende:

*Informant 4: (...) folk her må nok være litt sånn at hodet går, du ser nyheter og får noen nye tanker og du leser gjerne en bok litt på ettermiddag og kveldstid som strengt tatt er jobb, men som du ikke kan føre noen timer på. Så litt det der indre drivet og nysgjerrigheten må du nok ha.*

Å jobbe som prosjektarbeider er ikke en typisk 8-16 jobb hvor man stempler ut på ettermiddagen og har fri fra til man stempler inn igjen neste morgen. Jobben befinner seg gjerne i bakhodet selv om man har avsluttet arbeidsdagen. Det kan se ut som jobben nærmest bør være en del av ens personlig interesse. En tredje informant omtaler for eksempel jobben som et kall:

*Informant 8: (...) en forsker skal være så engasjert i dette at man nesten skal gå rundt å tenke på dette også i feriene. For det å være forsker er ikke sånn at... det er litt kall, sier jeg. (...) Hvis ikke du er mer engasjert enn at du glemmer det når du går hjem klokken fire, så er du ikke våken nok i det du holder på med.*

Dette sitatet kan tyde på at det eksisterer visse forventninger til prosjektarbeiderne om at jobben deres skal være noe mer enn kun en jobb, og en større del av prosjektarbeidernes liv.

**”Prosjektarbeid er sexy”.** En av hovedmotivasjonene til informantene når det gjelder å jobbe prosjektbasert innenfor oppdragsforskning, er muligheten til arbeide med egne faglige interesseområder i tillegg til muligheter til å utvikle seg både kunnskap- og kompetansemessig. Enkelte informanter påpeker også at deres egen personlige interesse for prosjekttemaer har ført til at de kan ta med seg arbeidet hjem. Videre trekkes det frem prosjektenes og oppdragenes variasjon og muligheter for erfaringer og opplevelser. Selv om ny teknologi har vært med på å redusere prosjektarbeidernes reiseaktivitet, kan andel reising likevel avhenge av det enkelte oppdragets art eller omfang. En informant forteller for eksempel om at han fortsatt har over 100 reisedøgn i året. I tillegg til at dette kan innebære utfordringer i forhold til familieliv, innebærer ofte reisene at man er på jobb også utover vanlig arbeidstid. En annen informant forteller:

*Informant 2: (...) utpå de reisene der så er du på jobb fra ikke bare åtte til fire, men kanskje utover det og. Så det, må ha litt sjøldisiplin og. Enkelte av prosjektene har vært veldig morsomme, men skal du være med på alt som er morsomt, så kan du jo slite deg ut og.*

Å jobbe prosjektbasert kan på den ene siden innebære mange spennende erfaringer, men det stiller også krav til at man selv ikke hiver seg med på alt som virker gøy og interessant. Man kan risikere å slite seg ut selv om man synes jobben er morsom. Som prosjektarbeider kan det likevel være vanskelig å takke nei til de mulighetene som byr seg:

*Informant 8: (...) man har en tendens til å ta inn for mange oppgaver. For du er så entusiastisk hver gang noen spør om ”Yes! Her er det en idé!”, så hvis du er lett å tenne, så tar du på deg en ny ting og en ny ting og til slutt så blir det for fullt. Så det er en fare for at folk rett og slett blir utslitt av det.*

Det kan se ut som om det for enkelte prosjektarbeidere kan være vanskelig å takke nei til arbeidsoppgaver. Ifølge dette sitatet kan dette skyldes at man ikke ønsker å gå glipp av muligheter for karriereutvikling eller opplevelser. Dette tyder på at prosjektarbeidernes egeninteresse kan føre til at man tar på seg for mange arbeidsoppgaver. Til tross for sin fornøyelse i arbeidet, kan prosjektarbeideren også risikere å overbelaste seg selv og til slutt bli fysisk utslitt.

## Oppsummering av kapitlet

I dette kapitlet har jeg presentert mine funn knyttet til psykososiale utfordringer ved prosjektarbeidsformen. Min analyse tyder på at det er usikkerhet som ser ut til å ligge til grunn for disse utfordringene på organisatorisk, relasjonelt og individuelt nivå. Prosjekttilgangen påvirkes av markedsetterspørsel som kan påvirkes av plutselig svingninger. Lav etterspørsel kan innebære færre inntjeningsmuligheter og dermed ha økonomiske konsekvenser for prosjektorganisasjonen. Dette kan føre til at organisasjonen må foreta noen organisatoriske grep som omorganiseringer eller nedleggelse av avdelinger eller enheter med lav salgs- og inntjeningsstatistikk. Ettersom dette vil ha en direkte innvirkning på prosjektarbeiderne som berøres, kan frykten for å komme dårlig ut på månedsstatistikken føre til økt konkurranse fremfor samarbeid mellom de ulike avdelingsenhetene, spesielt i økonomisk ustabile tider. Siden prosjektarbeiderne også vurderes på individnivå i tillegg til avdelingsnivå, kan denne tendensen også manifestere seg internt mellom prosjektarbeidere tilhørende samme enhet. Dermed eksisterer det også uforutsigbarhet med hensyn til det kollegiale fellesskapet, ettersom det snarere blir konkurranse om å få nok prosjekter og overholde sin individuelle faktureringsprosent. Dette innebærer usikkerhet både i forhold til egen og medarbeidernes fremtid i organisasjonen.

Usikkerheten ser ut til å ha visse psykososiale konsekvenser på individnivå. Ettersom prosjektarbeid innebærer usikkerhet med hensyn til prosjekttilgang, vil arbeidsbelastningen for prosjektarbeiderne være noe uforutsigbar med arbeidsperioder preget av varierende intensitet. Plutselige endringer kan også oppstå i de enkelte prosjektene og skape forskyvninger i arbeidet. Dette kan føre til at arbeidsbelastningen eskaleres, spesielt i forbindelse med tidsfrister. Denne uforutsigbarheten håndteres av prosjektarbeiderne gjennom både reaktiv og proaktiv overtidsarbeid, i tillegg til at kontinuerlig salg av nye prosjekter skal forhindre at man står uten arbeid og inntjening på sikt. Dette bidrar til å skape arbeidspress, som igjen fører til nærværpress, overtidsarbeid og ubalanse mellom arbeid og fritid. Mine funn tyder likevel på at både erfaring som prosjektarbeider og medarbeidernes personlige og faglige interesse av arbeidet er relevant i forhold til opplevd belastning.



## DISKUSJON

### Innledning til kapittelet

Arbeidsdagen for prosjektarbeidere innenfor forskning og utvikling innebærer oppgaver knyttet til aktivitet i flere parallelle prosjekter, møter med kunder og andre samarbeidspartnere og salg av nye prosjekter. Man må forholde seg til gitte tidsfrister og økonomiske rammer, slik at det i perioder oppstår hektiske arbeidsfaser med stor arbeidsmengde, høy intensitet og overtid. Denne arbeidsbelastningen vil være noe uforutsigbar både på grunn av plutselige endringer i de enkelte prosjektene, men også på grunn av svingninger i prosjektmarkedet. Ettersom prosjektbaserte organisasjoner lever av eksternt finansierte prosjekter, vil deres inntjeningsmuligheter og økonomi avhenge av markedsetterspørsel. Lav etterspørsel vil skape større konkurranse blant de ulike markedsaktørene og færre inntjeningsmuligheter. Dermed bedriver prosjektarbeiderne kontinuerlig salgsarbeid for å sikre inntjening, hvilket kan bidra til å skape et generelt arbeidspress. Ettersom ytre, ukontrollerbare krefter bidrar til uforutsigbarhet og usikkerhet i prosjekthverdagen, vil jeg diskutere hvilke psykososiale implikasjoner dette kan ha for prosjektarbeiderne. Kapittelet avsluttes med metodiske refleksjoner.

### Høye arbeidskrav, variabel kontroll

Livet som prosjektarbeider innebærer tidspress og stort egensvar. Prosjektarbeiderne er i stor grad selv ansvarlig for å selge prosjekter og egne timer, i tillegg til at de har ansvar for at de enkelte prosjektleveransene overholder avtalte rammer innenfor tid, økonomi og kvalitet. Ifølge informantene er stor grad av medvirkning og frihet til å påvirke sin egen arbeidsdag en av hovedmotivasjonene til å arbeide prosjektbasert. Mine funn indikerer likevel at enkelte prosjektarbeidere blir overbelastet og eventuelt slutter eller blir sykemeldt. Ifølge krav-kontroll modellen vil høye arbeidskrav ha uheldige helsekonsekvenser kun hvis arbeidstakeren i tillegg har lav kontroll. Høy kontroll vil derimot føre til økt vekst og læring fordi arbeidstakeren i større grad får benyttet egne evner og ferdigheter (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). En *aktiv* jobb kjennetegnes av kombinasjonen høye krav og høy kontroll, mens *belastende* jobber innebærer høye krav og lav kontroll (Karasek & Theorell, 1990). Flere av informantene påpekte at jobben som prosjektarbeider innebærer gode muligheter til læring og selvutvikling og er en av årsakene til at de har valgt denne

arbeidsformen. Det er dermed ikke usannsynlig at prosjektarbeidsformen på den ene siden kan utarte seg som en høyt belastet jobb og på den andre siden som en aktiv jobb, avhengig av den enkelte prosjektarbeiders opplevelse av kontroll. Medarbeiderne som opplever å ha *lav* kontroll, vil sannsynligvis oppleve arbeidsbetingelsene som belastende og trolig ha større sjanse for å mistriives, slutte eller bli sykmeldt. Prosjektarbeiderne som opplever *større* kontroll vil derimot oppleve denne arbeidsformen som en kilde til læring og utvikling fremfor en belastning. Ut i fra dette kan denne krav-kontroll modellen bidra til en bedre forståelse av hvorfor enkelte prosjektarbeidere håndterer denne arbeidsbelastningen bedre enn andre. Mine funn tyder på at prosjektarbeidere med mer erfaring håndterer denne arbeidsformen bedre enn medarbeiderne med mindre erfaring. Mer uerfarne prosjektarbeidere jobber oftere overtid eller tar med seg jobben hjem blant annet fordi de er mindre rutinerte i arbeidsformen og bruker lengre tid på de ulike oppgavene. Det kan tenkes at medarbeidere med mindre erfaring opplever *mindre* grad av kontroll enn prosjektarbeiderne med mer erfaring. Dermed kan *økt* erfaring bidra til at medarbeiderne i større grad tar i bruk sin kompetanse og ferdigheter, hvilket øker deres opplevelse av kontroll. Større grad av kontroll vil så føre til en opplevelse av utvikling fremfor belastning. Økt utvikling kan tenkes å bidra til at prosjektarbeiderne blir mer effektive i arbeidet og kanskje oppnår enda mer kontroll. På denne måten kan det se ut som om erfaring, vekst og kontroll utgjør en positiv forsterkende spiral innenfor prosjektarbeid. Ifølge dette resonnementet kan det tenkes at økt erfaring som prosjektarbeider vil føre til en opplevelse av at arbeidet er en kilde til læring og vekst fremfor arbeidsbelastning. På den andre siden innebærer prosjektarbeid uforutsigbarhet i forhold til endringer og arbeidsbelastning. Dette kan resultere i en kombinasjon av høye arbeidskrav og svekket kontroll, som ikke engang erfaring kan forhindre. Ut i fra dette kan man trekke en slutning om at erfaring innenfor prosjektarbeid i en viss grad kan bidra til en bedre håndtering av usikkerheten knyttet til denne arbeidsformen.

### **Prosjektarbeid og overtid**

Prosjektarbeid innebærer som nevnt å ferdigstille et produkt eller en leveranse innen en gitt tidsfrist. Etersom plutselige endringer kan skape forsinkelser i denne prosessen, kan ferdigstillingsfasen bære preg av intensivt arbeid og lange arbeidsdager. Prosjektarbeiderne forsøker dermed å arbeide proaktivt for å unngå slike arbeidstopper i størst mulig grad, hvilket blant annet innebærer overtidarbeid også utenom de mest hektiske periodene. Som vist i resultatdelen vil overtidarbeid være en reaktiv strategi for å fullføre arbeid. På den andre siden benyttes overtidarbeid til å skape en ”buffer”, både arbeids- og timemessig, og



dermed en *proaktiv* strategi for å unngå de mest intensive arbeidsperiodene. Ifølge mine funn vil overtidsarbeidet avta noe etterhvert som man får mer erfaring med prosjektarbeidsformen. Dette kan på den ene siden skyldes at prosjektarbeiderne med erfaring blir mer rutinert og bedre til å planlegge, og dermed ikke har behov for å arbeide overtid for å ferdigstille arbeidet. På den andre siden tyder mine funn på at overtidsarbeidet også har en *symbolsk funksjon* for de mer uerfarne prosjektarbeiderne som ønsker å vise sin kompetanse for ledere og kolleger. Ifølge mine funn har erfaring som prosjektarbeider sammenheng med status og omdømme. Flere av informantene fortalte at de tidligere i karrieren hadde lengre arbeidsdager nettopp fordi de ønsket å ”skape seg et navn” eller jobbe seg inn på et felt. Å jobbe utover normalarbeidstid viser at man er engasjert og dedikert og kan generere flere spennende oppgaver. Satt i sammenheng med innsats-belønning modellen (Siegrist, 1996), vil disse medarbeidernes høye arbeidsinnsats ha opphav i forventninger om belønning i form av status og karrieremuligheter. Overtidens symbolfunksjon viser seg å være av mindre betydning for de mer erfarne prosjektarbeiderne som allerede hadde etablert sin status og omdømme. Det kan være at de mer uerfarne prosjektarbeiderne har et større belønningspotensial ved høy arbeidsinnsats enn medarbeidere med lengre erfaring som allerede har etablert sin status og opparbeidet sitt omdømme. Det er ikke utenkelig at prosjektarbeiderne til slutt når et ”tak” for mulig belønning som kan oppnås, slik at den høye arbeidsinnsatsen ikke er i stand til å innhente adekvat belønning. Ifølge innsats-belønning modellen vil disse medarbeiderne oppleve ubalanse og stress ettersom arbeidsinnsatsen ikke samsvarer med belønningen. Dette kan bidra til å forklare hvorfor enkelte arbeidstakere innenfor prosjektarbeid etter hvert finner seg andre jobber.

**Overtid og potensielle konsekvenser.** Mange arbeidstimer settes gjerne i sammenheng med høye arbeidskrav (Borg & Kristensen, 1999). Empiri på overtidsarbeid indikerer at lange arbeidsdager kan ha negative effekter på både fysisk og mental helse (Sparks, Cooper, Fried, & Shirom, 1997). Nyere forskning indikerer riktignok at forholdet mellom arbeidstimer og helse er noe mer kompleks og at lange arbeidsdager ikke nødvendigvis har negative konsekvenser for arbeidstakernes helse (Tucker & Rutherford, 2005; van der Hulst, 2003; van der Hulst & Geurts, 2001). Som nevnt viser mine funn at det finnes flere årsaker til hvorfor prosjektarbeidere ofte jobber mye overtid. Det er ikke utenkelig at årsaken bak overtidsarbeidet i stor grad er med på å påvirke den enkelte medarbeideres oppfatning av arbeidspress og arbeidsbelastning. Dette samsvarer med forskning ved Tucker & Rutherford (2005) som indikerer at overtidsarbeidets helsekonsekvenser avhenger av arbeidstakernes årsaker til å jobbe overtid. Forskerne fant en positiv sammenheng mellom

arbeidstimer og fysiske helsesyntomer kun hos arbeidstakere som jobbet overtid på grunn av press. Mye tyder dermed på at både *opplevelsen* av overtid og eventuell *belastning* knyttet til dette i stor grad er individuelt betinget. Å ha *kontroll* over arbeidstiden kan derimot fungere som en buffer for helse (Ala-Mursula, Vahtera, Kivimäki, Kevin & Pentti, 2002; Hughes & Parkes, 2007). Hvis arbeidstakeren har kontroll over arbeidstimene, kan han/hun selv velge å arbeide de tidene som passer han/henne best og ta pauser når han/hun foretrekker. Dette kan dermed bidra til rekreasjon fra energikrevende innsats og redusere potensiell opphopning av belastning (Hughes & Parkes, 2007). Videre kan det tenkes at arbeidstakerens livsfase påvirker hvordan man håndterer og forholder seg til overtidarbeidet. Flere av prosjektarbeiderne fortalte at det ble mindre overtidarbeid når man for eksempel ble småbarnsforelder, og at det da også kunne oppleves som mer belastende å være mer borte fra hjemmet eller å bruke sin private tid på jobberelaterte oppgaver. Dette samsvarer med forskningsfunn som viser at arbeidstakere som jobber lange dager kan oppleve større ringvirkninger av arbeidstid og belastning på hjemmebane (Hughes & Parkes, 2007).

**Mangel på rekreasjon.** Mine funn tyder på at overtidarbeidet knyttet til prosjekt som arbeidsform kan føre til overbelastning og eventuell sykemelding for enkelte medarbeidere. Selv om prosjektarbeiderne forsøker å avspasere i etterkant av intensive arbeidsperioder, kan dette avhenge av hvordan den videre aktiviteten deres ser ut. For eksempel kan det være andre prosjekter som trenger oppfølging, eller at den individuelle eksternprosenten er for lav til å ta seg fri. Videre viser funnene mine at noe av overtidarbeidet blant prosjektfolk forblir uregistrert, hvilket kan gjøre det vanskelig å få avspasert. Prosjektarbeideren har selv ansvar for timeregistrering, slik at det i praksis kun er enkeltindividet som har den fulle oversikt over den faktiske arbeidstiden. Også andre elementer ved siden av registrert og uregistrert overtid ser ut til å spille en rolle i forbindelse med muligheten til å ta seg fri. For eksempel vil reiseaktivitet og møtevirksomhet konsumere noe av prosjektarbeidsdagen, hvilket innebærer at faktiske arbeidsoppgaver må utføres utenfor normalarbeidstiden. Det kan dermed være vanskelig for prosjektarbeidere å ta seg fri, hvilket også Onsøyen et al. (2002) har funnet støtte for. Dette kan føre til at prosjektarbeidere får begrenset med *rekreasjonstid*. Ifølge *effort-recovery modellen* vil det å imøtekomme jobbkrav kreve innsats som produserer et konkret arbeidsresultat, i tillegg å kreve kortsiktige fysiologiske og psykologiske reaksjoner hos arbeidstakeren. Disse reaksjonene vil omstilles etter avbrekk fra arbeidskravene, såkalt *rekreasjonstid*. *Indre rekreasjon* vil si rekreasjon i løpet av arbeidsdagen, mens *ytre rekreasjon* foregår utenfor arbeidstid. Selv om daglig arbeid vanligvis innebærer belastninger som ikke nødvendigvis er skadelige, oppstår de hver dag som en permanent spenningskilde.

Dermed vil eventuelle negative konsekvenser av arbeidsbelastningen avhenge av kvaliteten på rekreasjonen. En arbeidstaker med utilstrekkelige muligheter for avkobling har ikke mulighet til full rekreasjon. Derimot vil de psykobiologiske systemene aktiveres neste dag uten at de har fått mulighet til å stabilisere seg tilbake til grunnivået. Utilstrekkelig rekreasjon vil så føre til høyere grad av belastningsreaksjoner påfølgende arbeidsdag og negative belastningseffekter vil således bygge seg opp og resulterer i langtidseffekter som for eksempel kronisk stress, utbrenthet, utmattelse og andre helseproblemer (Bakker & Geurts, 2004; Lingard & Francis, 2005; Meijman & Mulder, 1998; van der Hulst & Geurts, 2001). Ettersom prosjektarbeidernes arbeidsdag ofte forlenges på grunn av både reaktiv og proaktiv overtidsarbeid, vil deres rekreasjonsfasen kortes ned. Ifølge effort-recovery modellen vil dette på sikt ha uheldige konsekvenser for medarbeidernes helse. Dette samsvarer med Onsøyen et al. (2002) sine funn om utbrenthetsproblematikk knyttet til prosjektorganisasjoner.

**Grensen mellom arbeidstid og fritid.** Selv om stort arbeidspress og høye arbeidskrav fører til overtidsarbeid, viser mine funn at enkelte prosjektarbeidere også tar med seg arbeidet hjem fordi de har en personlig eller faglig interesse for prosjektene. Trolig vil ikke disse prosjektarbeiderne oppleve arbeid utover normalarbeidstid som problematisk eller belastende, forutsatt at det er selvvalgt. Mine funn tyder riktignok på at prosjektarbeidernes egen interesse for arbeidet kan føre til at de tar på seg for mange arbeidsoppgaver og til slutt ender opp med å overbelaste seg selv. Til tross for at arbeidesoppgavene bidrar til egen fornøyelse, innebærer ikke dette nødvendigvis at man likevel ikke kan bli overbelastet og utslitt. *”Skal du være med på alt som er morsomt, så kan du slite deg ut og”*, som en av informantene sa. Det kan også være at enkelte prosjektarbeidere undervurderer arbeidskravene eller overvurderer egen kapasitet og mestring i tilfeller hvor de tar på seg for mange arbeidsoppgaver. Ifølge Siegrist (2001) kjennetegnes slike feilvurderinger såkalte *overforpliktete* arbeidstakere.

Undervurdering av arbeidskrav og overvurdering av egne forutsetninger for å imøtekomme disse kravene vil dermed skape en ubalanse mellom arbeidstakerens arbeidsinnsats og belønning. Det er ikke usannsynlig at mer erfarne prosjektarbeidere har bedre forutsetninger for å vurdere forhold mellom krav og egen kapasitet enn mer uerfarne prosjektarbeidere. Som nevnt, tyder mine funn på at mindre uerfarne prosjektarbeidere jobber mer overtid enn de med mer erfaring. Ettersom de er mindre rutinert i arbeidsformen og muligens har behov for å hevde seg og sin kompetanse (jamfør overtidens symbolske verdi), kan det tenkes at de undervurderer arbeidskravene eller tar på seg for mye arbeid i forhold til egen kapasitet og forutsetninger. Med mer erfaring vil prosjektarbeiderne sannsynligvis få en bedre forståelse av hva som kreves, samtidig som man muligens blir bedre kjent med egen yteevne og

begrensninger. Dette kan tyde på at mer uerfarne prosjektarbeidere i større grad kan risikere å overbelaste seg selv enn prosjektarbeidere med mer erfaring.

***Ny teknologi skaper større fleksibilitet og tilgjengelighet.*** Med individuelle arbeidsoppgaver, stort egenansvar og fleksibel arbeidstid kan prosjektarbeiderne i stor grad styre sin egen arbeidsdag gjennom blant annet fleksibel arbeidstid. Videre kan medarbeiderne med bruk av dagens teknologi i prinsippet utføre en del av arbeidsoppgavene hvor som helst og når som helst. Denne fleksibiliteten er spesielt gunstig for de prosjektarbeiderne som har småbarn og familieforpliktelser, ettersom man har anledning til å for eksempel jobbe hjemmefra. Arbeid hjemmefra er videre en måte for prosjektarbeiderne å arbeide uforstyrret på, ettersom møte- og reisevirksomhet og besvarelse av henvendelser kan begrense den reelle tiden man har til selvstendig arbeid. Mine funn tyder på at prosjektarbeidernes fleksible arbeidstid kan føre til at de lettere tar med seg jobben hjem, både bokstavelig talt og i overført betydning. Dette er ikke nødvendigvis direkte problematisk, da enkelte prosjektfolk også har en personlig fornøyelse av arbeidet. På den andre siden kan det å tøyne grensene mellom arbeidstid og fritid ha uheldige konsekvenser. For eksempel fant Russel et al. (2009) støtte for at fleksibel arbeidstid bidro til å skape mer arbeidspress og konflikt mellom arbeid og fritid. Hjemmearbeid kan føre til at man tilbringer mer tid på arbeidet enn man vanligvis ville gjort på arbeidsplassen, i tillegg til at arbeidet invaderer den private sonen. Ifølge Fangel og Aaløkke (2008) vil likevel ikke det å opprettholde rigide grenser mellom arbeid og privatliv skape en god arbeid-fritidsbalanse. I sin studie fant disse forskerne støtte for at opplevelsen av balanse mellom arbeid og fritid i stor grad kan dreie seg om den enkelte arbeidstakers oppfatning av hva som faktisk er arbeid. Til tross for at prosjektarbeiderne i visse tilfeller velger å bruke av sin private fritid til arbeidet, indikerer mine funn at de også har behov for frisoner hvor de kan avskjære seg fullstendig fra jobben. Mangel på frisoner kan overtid føre til overbelastning, hvilket er i tråd med effort-recovery modellen. Ettersom ny teknologi bidrar til at man blir mer tilgjengelig, kan dette føre til at prosjektarbeidernes frisoner og mulighet for rekreasjon innskrenkes. Mine funn tyder videre på at det kan eksistere en viss forventning blant prosjektfolk om at man skal være tilgjengelig utenom arbeidstid, gjennom å besvare prosjektrelaterte henvendelser og holde seg oppdatert via telefon eller mail. Det kan tenkes at dette ikke bare tøyner grensene mellom arbeid og fritid, men også bidrar til at prosjektarbeiderne tøyner sine personlige grenser. Steiro og Onsøyen (2006) påpeker at interessante jobber kan fungere som en "honingfelle" som fanger arbeidstakeren både på et oppgaverelatert og emosjonelt plan. Ifølge Sørensen (2002) kan en arbeidsrelatert lystopplevelse være forførende og avhengighetsskapende, med fysisk nedsliting som

konsekvens. Det er derfor ikke utenkelig at prosjektarbeidernes personlig interesse for arbeidet også kan ligge til grunn for eventuell overbelastning.

### **Teamarbeid, sosial støtte og konsekvenser av usikkerhet**

I prosjektarbeid arbeider man gjerne i team, hvilket informantene trekker frem som en positiv faktor ved denne arbeidsformen. Teammedlemmene har et felles ansvar for å nå målet om å fullføre oppgaven på en tilfredsstillende måte til rett tid, i tillegg til at man er hverandres ressurser. Ettersom teamene kan bestå av prosjektarbeidere både innenfor og utenfor organisasjonen, er det gode muligheter for å knytte kontakter og danne nettverk med andre både innenfor og utenfor egen organisasjon. På denne måten kan prosjektteamet være en kilde både til fellesskap, sosialt nettverk, kompetanse og læring. På den andre siden kan teamarbeidet by på en rekke utfordringer. For det første avhenger et godt teamarbeid av at man er i stand til å samarbeide. Man er avhengig av å levere et tilfredsstillende produkt til kunden innenfor de økonomiske og tidsmessige rammene som er avtalt med oppdragsgiver. Å finne en felles arbeidsform og forståelse er både tid- og ressurskrevende, spesielt i tverrfaglige team som ofte er typisk for prosjektarbeid. Mine funn tyder på at faglige uenigheter og motstridende perspektiver kan skape hindringer i samarbeidet og i verste fall utvikle seg til personlige konflikter, hvilket kan være emosjonelt og mentalt belastende for både de involverte partene og de andre som berøres. Dårlig samarbeid vil videre ikke bare potensielt gå utover fremdriften og effektiviteten i prosjektprosessen, men kan også tenkes å ha innvirkning på det endelige resultatet og relasjonen til kunden. Dermed er både den enkelte medarbeider, teamet, prosjektresultatet og til slutt kunden avhengig av velfungerende relasjoner. Som mine funn indikerer, kan effektivitetshensynet føre til at prosjektteamene etableres ut i fra tidligere erfaring fremfor hva som kanskje er faglig optimalt i forhold til en gitt problemstilling.

Ettersom prosjektarbeiderne gjerne arbeider i flere team parallelt, er det også flere relasjoner som skal fungere og som man må ta hensyn til. I tillegg innebærer ofte prosjektene nært samarbeid med kunde/oppdragsgiver eller eksterne samarbeidspartnere, hvilket innebærer ytterligere sosiale relasjoner. Det er dermed mange sosiale forhold som en enkelt medarbeider må håndtere og forsøke å holde så positive som mulig. Fra et slikt perspektiv, kan man tenke seg at enkelte av de sosiale relasjonene også i visse tilfeller kan fungere som arbeidskrav eller prestasjonsarenaer og dermed være potensielt belastende.

Som nevnt, kan prosjektteamet og fellesskapet på den enkelte avdeling bidra til tilhørighet, i tillegg til at ens kolleger kan fungere som kilder til prosjekter og inntjening.

Mine funn tyder likevel på at disse funksjonene kan være sårbare for ytre påvirkninger som økonomiske nedgangstider. Når det oppstår usikkerhet knyttet til inntjening, ser det ut som om den kollektive tankegangen erstattes av større individualisme. I usikre tider er det større fokus på individuell inntjeningsprosent, slik at prosjektarbeiderne blir mer opptatt av å selv sikre seg nok timer og prosjekter og er mindre villige til å dele prosjektene med sine kolleger. Ettersom mine funn tyder på at usikkerheten svekker det arbeidsrelaterte fellesskapet, kan dette føre til at prosjektarbeiderne mister den sosiale støttens potensielle buffer-funksjon (jmfør krav-kontroll-støtte modellen). Dette stemmer overens med annen forskning som tyder på at sosial støtte svekkes i forbindelse med arbeidsrelatert usikkerhet (Ferrie et al, 2001). Likevel kan det godt være at prosjektarbeiderne opplever sosial støtte gjennom venner og familie, og at dette fungerer som en buffer mot de uheldige effektene forbundet med jobbusikkerhet. Flere fagfolk påpeker at støtte fra venner og familie kan fungere som en buffer mot negative utfall som forbindes med jobbusikkerhet (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Lim, 1996). Til tross for dette, er det ikke utenkelig at et tidvis ustabil arbeidsmiljø kan være utfordrende for prosjektarbeiderne. På den ene siden kan det oppstå situasjoner hvor prosjektarbeiderne er nødt til å konkurrere mot sine kolleger for å sikre sin egen posisjon. På den andre siden kan dette innebærer at de mister kolleger som ikke er i stand til å sikre sin jobb, hvilket kan innebære tap av sosial støtte og gode relasjoner. Greenhalgh og Rosenblatt (1984) påpeker er det rasjonelt for arbeidstakerne som opplever usikkerhet å yte større innsats for å bli mer verdifulle for organisasjonen. Fra et individperspektiv er det forståelig at prosjektarbeiderne derfor blir mer opptatt av å redde sitt eget skinn i tider hvor det er usikkerhet knyttet til organisasjonens økonomi og fremtid. Likevel kan denne reaksjonen også påstås å være noe paradoksalt ettersom den enkelte prosjektarbeiders fremtid til syvende og sist vil avhenge av prosjektorganisasjonens fremtid. Dermed vil det også være av medarbeidernes interesse at også ens kolleger har arbeid som bidrar til å sikre organisasjonens overlevelse. Hvorvidt en kollektiv tankegang erstattes av en individualistisk vil sannsynligvis påvirkes av den enkelte organisasjons form for faktureringsstatistikk. Eksempelvis kan det tenkes at visse organisasjoner benytter kollektiv fremfor individuell statistikk, slik at salg og eksterne timer registreres på avdelingsnivå fremfor den enkelte medarbeider. Trolig vil dette spille en rolle med hensyn til usikre tiders effekt på arbeidsmiljøet og de sosiale relasjonene, og eventuelt forhindre individualisme og intern konkurranse.

## Prosjektarbeid og jobbusikkerhet

Som nevnt, tyder mine funn på at prosjektarbeidernes arbeidshverdag på den ene siden er preget av uforutsigbarhet både med hensyn til aktivitet og prosess knyttet til de enkelte prosjektene, men også i forhold til fremtidig arbeid. Prosjektarbeidet kan være veldig sårbart for markedssvingninger og endringer i etterspørsel, hvilket er med på å legge premisene både for tilgangen på prosjekter og den kompetansen som søkes. Mangel på salg og arbeid skaper usikkerhet for prosjektorganisasjonens fremtid, og vil også etter hvert skape usikkerhet i forhold til de enkelte medarbeidernes fremtid. Ettersom markedssvingninger er uforutsigbare, har prosjektarbeiderne i utgangspunktet begrenset kontroll over arbeidssituasjonen. De forsøker dermed å handle ut i fra dette ved å forsøke å ligge i forkant av nedgangstidene. Ettersom de er klar over at markedet kan svinge brått og skape ”prosjekttørke”, jobber de kontinuerlig med å skaffe nye prosjekter for å sikre fremtidig arbeid. Prosjektarbeiderne vurderes på salg- og inntjeningsstatistikk både på avdelingsnivå og på individuelt nivå. Lav inntjening over tid kan få konsekvenser i form av omorganiseringer og oppsigelser. Ettersom inntjening i en viss grad styres av markedet, kan man knytte usikkerhetsmomentet til både organisasjonens og medarbeidernes fremtid. Hvis økonomien svekkes over tid, kan organisasjonen se seg nødt til å foreta organisatoriske endringer som å legge ned eller slå sammen ulike enheter, og i verste fall kan ansatte med lavest faktureringsprosent miste jobben. Dette tyder på at man som prosjektarbeider i perioder må forholde seg til jobbusikkerhet. *Jobbusikkerhet* innebærer en betydelig og ufrivillig endring i den enkelte arbeidstakers oppfatning om arbeidsmiljøet og sin egen posisjon. Arbeidstakerens oppfatning om egen posisjon endrer seg fra å være trygg til utrygg og sjansene for å beholde eller miste jobben. Både de arbeidstakerne som mister jobben og de som beholder den vil oppleve denne usikkerheten (Ferrie, 1999). Mine resultater tyder på at usikkerhet rundt både organisasjonens og egen fremtid kan skape frustrasjon hos prosjektarbeiderne. De vet ikke hvor lenge hvor lenge nedgangsperioden vil vare eller eventuelle konsekvenser, hvilket frembringer usikkerhet knyttet til fremtiden både på avdelings- og individnivå. Funnene viser at mangel på arbeid og tilslag av prosjekter skaper en ”dårlig stemning” på arbeidsplassen og har en negativ innvirkning på medarbeidernes motivasjon og humør. Dette samsvarer med annen forskning som indikerer at prosjektarbeidere opplever usikkerhet og frustrasjon knyttet til et uforutsigbart arbeidsmiljø med mulighet for oppsigelse (Reeser, 1969).

Ifølge Dekker og Schaufeli (1995) er vissheten om fremtidig jobbsituasjon bedre å forholde seg til enn usikkerhet. Deres forskningsfunn tyder på at jobbusikkerhet over lengre tid kan være mer uheldig for arbeidstakeres psykiske helse enn visshet om arbeidsrelatert

fremtid, selv om dette innebar oppsigelse. Også annen forskning viser at jobbusikkerhet kan ha uheldige konsekvenser for arbeidstakeres holdinger og helse (Sverke et al., 2002), blant annet gjennom å redusere psykologisk velvære og jobbtilfredshet (Ashford et al., 1989; Lim, 1997; De Witte, 1999; Sverke et al., 2002). Forskningsfunn indikerer at jobbusikkerhet er en av de viktigste stressfaktorene på en arbeidsplass og fører til symptomer på psykisk stress og utbrenthet (Dekker & Schaufeli, 1995). Jobbusikkerheten kan påvirke arbeidstakerens opplevelse av egen evne til å kontrollere fremtidige hendelser, og tvetydigheten forbundet med denne usikkerheten skaper en stressende situasjon for de som berøres (Lim, 1996). Ettersom utbrenthet er en reell problematikk i prosjektorganisasjoner (Onsøyen et al., 2002), er det ikke utenkelig at jobbusikkerhet kan være svært belastende for enkelte prosjektarbeidere og i verste fall få alvorlige konsekvenser for trivsel og helse. Knardahl (1998) påpeker at nye organisasjonsstrategier kan medføre mindre forutsigbar fremtid for arbeidstakere og øke usikkerhet, med krav om stadige omstillinger med hensyn til arbeidsoppgaver, medarbeidere og ledere. Likeledes vil trusler om å miste jobben innebære frustrasjon over å muligens miste verdiene knyttet til økonomiske og sosiale behov, personlig utvikling og tidsstrukturering (De Witte, 1999; Sverke et al., 2002). Videre kan denne opplevde usikkerheten gi en følelse av at man mister kontroll (Marmot, 1999). Forskning har funnet støtte for at mangel på forutsigbarhet og kontroll kan forårsake opplevelsen av jobbusikkerhet (Ashford et al., 1989). Som nevnt kan mangel på kontroll føre til økt stress og belastning når arbeidskravene er høye, ifølge krav-kontroll modellen (Karasek & Theorell, 1990). Ettersom prosjektarbeid gjerne innebærer høye krav, er det ikke utenkelig at jobbusikkerhet og påfølgende tap av kontroll kan bidra til å skape en belastende arbeidssituasjon for medarbeiderne.

**Individuelle forskjeller.** Jobbusikkerhet kan sies å ha både en objektiv og en subjektiv komponent. Objektiv jobbusikkerhet omhandler den ytre trusselen, som for eksempel markedssvingninger, mens den subjektive jobbusikkerheten dreier seg om individets subjektive vurdering av denne trusselen (Ferrie et al., 2001; Klandermans, van Vuuren & Jacobson, 1991). Subjektiv usikkerhet kan for eksempel dreie seg om en individuell bekymring for å miste jobben eller egen fremtid på arbeidsplassen, slik at to arbeidstakere i samme situasjon kan oppleve ulik grad av jobbusikkerhet (Sverke et al., 2002). Prosjektarbeiderne kan oppleve objektiv jobbusikkerhet i forbindelse med markedssvingninger, men det kan likevel være at de har ulik oppfatning om hvorvidt denne usikkerheten har konsekvenser for dem personlig. Dermed er det ikke utenkelig at den subjektive jobbusikkerheten kan variere på tvers av prosjektarbeidere. Trolig vil dette ha



sammenheng med status, erfaring eller personlige egenskaper. For eksempel kan det være at mer erfarne prosjektarbeidere lettere overholder inntjeningskravet og dermed føler seg tryggere i sin posisjon enn mindre erfarne medarbeidere. Status og erfaring kan igjen tenkes å påvirke den enkelte prosjektarbeiders selvtillit, slik at medarbeiderne med lengre erfaring kanskje har større selvtillit og/eller mestringstro og derfor i mindre grad opplever usikkerheten. Det kan også være at disse medarbeiderne har tidligere erfaring med ”prosjekttørke”, og kanskje derfor håndterer situasjonen bedre eller i mindre grad opplever dette som en trussel. Mer uerfarne prosjektarbeidere derimot føler seg kanskje mer ”utsatt” nettopp fordi de gjerne har lavere status og kanskje har mindre erfaring med å håndtere en slik situasjon. Videre kan det være at personlig egenskaper som for eksempel *attribusjonsstil* har en betydning for grad av subjektiv jobbusikkerhet (Lim, 1997). Attribusjonsstil vil si individets tendens til å oppfatte og årsaksforklare fenomener og hendelser på en bestemt måte, eller ut i fra personlige motiv eller behov (Egidius, 2000). Hvordan man attribuerer hendelser varierer på tvers av individer, for eksempel om årsaksforklaringen skyldes indre eller ytre faktorer og i den grad disse kan kontrolleres. For eksempel vil arbeidstakere som attribuerer sin opplevde jobbusikkerhet til individuelle årsaker ha lettere for å klandre seg selv og dermed reagere sterkere på jobbusikkerheten (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Klandermans et al., 1991). Lim (1996) påpeker at attribusjon av jobbusikkerhet til individuelle faktorer kan føre til at arbeidstakeren forholder seg passiv, hvilket igjen kan ha uheldig effekt for vedkommendes velvære. Ut i fra et slikt perspektiv kan det tenkes at prosjektarbeidere som klandrer seg selv i perioder med høy grad av objektiv usikkerhet, i større grad opplever subjektiv usikkerhet og påfølgende opplevd belastning. En måte prosjektarbeiderne forsøker å håndtere usikkerheten på, er å arbeide proaktivt med å selge nye prosjekter parallelt med sine pågående prosjekter og arbeidsoppgaver. Dette foregår gjennom at de er på utkikk på prosjektmarkedet, sender inn prosjektforslag og eventuelt utvikler egne prosjekter. På denne måten kan de i en viss grad forhindre ”tom bok” neste uke. På den ene siden kan dette være en måte å håndtere den *objektive* jobbusikkerheten på, ettersom det kan bidra til å sikre fremtidig inntjening. På den andre siden kan det være en strategi for å redusere den *subjektive* usikkerheten ettersom salg og individuelt utfakturerte timer registreres på intern statistikk. Ifølge Ashford et al. (1989) kan arbeidstakers tendens til aktivt å gå inn for kontrollere sin situasjon spille en viktig rolle når det kommer til jobbusikkerhet. Likevel kan mine funn tyde på at dette kan bidra til å generere både et ytre og et indre arbeidspress, som igjen kan få konsekvenser som overbelastning og sykemelding.

## Oppsummering og implikasjoner for videre forskning

Som vi har sett, vil usikkerhet knyttet til arbeid i prosjektbaserte organisasjoner føre til ulike psykososiale utfordringer. Svingninger i prosjektmarkedet kan føre til uforutsigbarhet med hensyn til inntjening, hvilket genererer arbeidspress om kontinuerlig salg- og inntjeningsarbeid. Dette resulterer gjerne i overtidsarbeid og ubalanse mellom arbeid og fritid, hvilket kan få konsekvenser som overbelastning og eventuelt sykemelding av arbeidstakerne. Salg og inntjening registreres på avdelings- og individnivå, hvilket i usikre tider vil skape større konkurranse både mellom enheter og kolleger ettersom lav inntjening kan føre til nedleggelse og oppsigelser. Dermed oppstår det usikkerhet både til organisasjonens, kollegers og individuell fremtid. Uforutsigbarhet og usikkerhet knyttet til egen arbeidssituasjon kan være en belastning i seg selv og dermed ha negativ effekt på arbeidstakernes trivsel, helse og velvære.

De siste to tiårene har det foregått store endringer i arbeidsmarkedets struktur i industrialiserte land. Dette skyldes hovedsakelig deindustrialisering, teknologisk innovasjon, globalisering og en friere markedsøkonomi med privatisering av offentlige tjenester. Stadige og hyppige endringer i organisasjonsmiljøene har ført til større oppmerksomhet på jobbusikkerhet og konsekvensene for arbeidstakerne (Ashford et al., 1989; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Ferrie, 1994; Ferrie et al., 2001; Sverke et al., 2002). I dag benyttes prosjektarbeidsformen i stadig større grad for å kunne tilby skreddersydde løsninger for kunder og dermed heve seg i markeds konkurransen. Videre ser man tendenser til at prosjekt- og konsulentvirksomhet i stadig større grad benyttes også i offentlig sektor, slik at denne arbeidsformen er i ferd med å bli enda mer utbredt innenfor flere arbeidsarenaer. Dette innebærer at psykososiale utfordringer knyttet til denne arbeidsformen i høy grad er aktuelt. Uforutsigbarhet og fremtidsrettet usikkerhet vil trolig prege arbeidshverdagen til stadig flere arbeidstakere. Det kan derfor være nyttig for fremtidig forskning å undersøke hver enkelt av de psykososiale utfordringene nærmere for å få en bedre forståelse av mulige konsekvenser og håndteringsalternativer. Ettersom mye tyder på at dette kan variere på tvers av individer, kan det være av relevans å utforske implikasjonene av dette. For eksempel indikerer mine funn at mer erfarne prosjektarbeidere lettere håndterer prosjektarbeidsformens krav og betingelser. Dermed kan det være av forskningsmessig interesse å vie større fokus til sykefravær og utbrenthet også blant yngre arbeidstakere med mindre arbeidserfaring.

Det er heller ikke utenkelig at individuelle forskjeller innenfor usikkerhetshåndtering kan bidra til å skape større ulikheter mellom arbeidstakere. Å undersøke hvordan dette

påvirker individuell trivsel og arbeidsrelaterte relasjoner kan dermed være av betydning. Forskningsfunn tyder på at jobbusikkerhet er forbundet med svekket forpliktelse og tillit til arbeidsorganisasjonen, samt økt intensjon om å slutte (Ashford et al., 1989). Derfor er det også av prosjektorganisasjonenes interesse å rette ytterligere fokus på usikkerhet og usikkerhetshåndtering på individuelt nivå for å forebygge sykefravær og turnover.

Mine funn tyder på at prosjektarbeidsformen kan være utfordrende å kombinere med familieliv på grunn av overtidsarbeid og ubalanse mellom arbeid og fritid. Det er ikke utenkelig at denne arbeidsformen kan innebære konflikt mellom jobb- og familieforpliktelser eller krever spesielle tilpasninger med hensyn til nære relasjoner. Hvorvidt dette oppleves som problematisk kan variere på tvers av medarbeidere og deres livssituasjon. Hvis prosjektarbeidsformen vanskelig lar seg forene med familieliv, kan dette innebære at medarbeidere etterhvert slutter om de får flere forpliktelser på hjemmebane. For organisasjoner som organiserer arbeidet sitt i prosjekter, kan dette innebære turnover av medarbeidere som når denne livsfasen. Stadig gjennomtrekk av medarbeidere vil trolig føre til kompetansetap, i tillegg til å kreve ressurser i forbindelse med anskaffelse av ny arbeidskraft. Hvordan prosjektbaserte organisasjoner best kan ivareta kompetanse gjennom for eksempel kunnskapsoverføring, kan dermed tenkes å være relevant for videre forskning.

### **Metodiske refleksjoner**

**Overføringsverdi.** Mine funn er utledet gjennom en kvalitativ studie av prosjektarbeidere knyttet til organisasjoner innenfor forskning og utvikling. Det kan derfor stilles spørsmål ved disse funnenes overføringsverdi til andre former for prosjektvirksomhet. Andre typer organisasjoner og virksomheter kan organisere prosjekter og prosjektarbeid på ulike måter, slik at det er mulighet for at ikke samtlige av mine funn er like relevante innenfor andre prosjektrelaterte kontekster. For eksempel vil rollekonflikt mellom selger og forsker være en psykososial utfordring knyttet spesifikt til prosjektorganisert oppdragsforskning. I andre prosjektkontekster vil det sannsynligvis være andre typer av rollekonflikter, i tillegg til den mer generelle konflikten mellom prosjektleder- og medarbeiderrollen omtalt av Steiro og Onsøyen (2002). Mitt datamateriale berører riktignok ikke denne problematikken. Derimot er det ikke utenkelig at mine funn kan være av relevans i forhold til generell konsulentvirksomhet som også ofte er organisert i form av prosjekter.

**Datainnsamling.** Vårt valg av å bruke to intervjuere i intervjusituasjonen kan ha vært med på å påvirke materialet som ble samlet inn. Det kan tenkes at tilstedeværelsen av to intervjuere har lagt begrensninger på informantene i forhold til hvor mye informasjon de har

villet ønsket å dele. En intervjusituasjon med kun én intervjuer kunne skapt en mer intim og fortrolig setting som kanskje ville blitt opplevd som enda tryggere for informantene med hensyn til å dele personlige opplevelser og erfaringer. Dette kunne gitt oss enda fyldigere og rikere data. Siden vi benyttet båndopptaker under intervjuene, kunne det vært et alternativ å dele intervjuene oss i mellom. Vi valgte likevel å være begge tilstede under nesten alle intervjuene ettersom båndopptaket ekskluderer visuelle holdepunkter som ansiktsuttrykk og kroppsspråk (Kvale, 1997). Å ha vært tilstede under intervjuene anså vi som å være av stor betydning for videre tolkning av meningsinnholdet i informantenes uttalelser. Min erfaring er også at denne tilstedeværelsen var nyttig i det senere analysearbeidet, ettersom jeg i hukommelsen kunne gjenkalle de ulike utsagnenes kontekst.

**Informanter.** Vi intervjuet til sammen ti personer, inkludert pilotintervju. Selv om dette gav oss stor mengde av datamateriale, preges innholdet av bredde fremfor dybde. Det kunne derfor vært nyttig å delt opp intervjuene i flere tidsrom, slik at vi ville hatt større mulighet til å bearbeide de innsamlede dataene underveis mellom hvert intervju. Trolig ville vi funnet temaene vi ønsket å gå videre med tidligere i prosessen og latt disse styre den videre datainnsamlingen (jamfør teoretisk sampling). Til tross for at vi hadde et opphold mellom de to innsamlingsrundene, er min erfaring at en stor del av analysens modningsprosess foregikk selv etter siste runde med datainnsamling. Dermed kunne det vært gunstig å utført denne innsamlingen tidligere slik at det hadde vært mulighet for en eventuell tredje runde med datainnsamling.

**Alder og erfaring.** Aldersspennet på informantene ligger på mellom 30 og 60 år, hvorav hovedvekten befinner seg i 40-årene. Ettersom dette er forholdsvis unge mennesker, kan det være at de har en annerledes opplevelse av prosjektarbeidet enn sine eldre kolleger. Likeledes kan det være at ulikhet i alder mellom informantene og oss som intervjuere kan ha påvirket tilgangen på datamaterialet. Det kan tenkes at det fra informantens side er visse tema som ville vært mer naturlig å diskutere med jevnaldrende og som dermed ikke ble brakt på bane under intervjuet.

Størsteparten av informantene er relativt erfarne innenfor prosjektfeltet. Det kan tenkes at datamaterialet ville vært noe annerledes og enkelte temaer ville fått større eller mindre fokus hvis vi hadde snakket med flere uerfarne prosjektarbeidere. Dette kunne vært gunstig med hensyn til mine funn som tyder på at erfaring spiller en betydelig rolle i håndteringen av prosjektarbeidsformen. Med hensyn til mitt fokus på utfordringer innenfor prosjektformen, kunne det vært hensiktsmessig å ha snakket med informanter som har sluttet

å arbeide prosjektbasert. Sannsynligvis ville dette bidratt med flere perspektiver på den problematikken som mine funn antyder.

*Kjønn.* Av de ti informantene er det kun to kvinner og resten menn. Denne hovedvekten av menn kan ha vært med på å påvirke datainnsamlingen. For eksempel kan det tenkes at problematikken mellom arbeid og familieliv ville blitt belyst i større grad hvis flere av informantene hadde vært kvinner. Videre kan det tenkes at kjønnsdynamikken i de enkelte intervjusituasjonene har spilt en rolle med hensyn til det innhentede datamaterialet. Ettersom min samarbeidspartner er mann og majoriteten av informantene også var menn, kan det være at denne mannsdominansen har vært med på å påvirke den sosiale interaksjonen i intervjusituasjonen. For eksempel erfarte jeg ved flere tilfeller at de mannlige informantene ofte vendte blikket mot min medstudent når de snakket, også i de situasjonene hvor jeg opptrådte som hovedintervjuer. I begge tilfellene av intervju med kvinnelige informanter var det jeg som fungerte som hovedintervjuer, uten at dette var et bevisst valg fra vår side. Likevel kan det være at dominans og dynamikk knyttet til kjønn har vært med på å påvirke innholdet i intervjusamtalen og dermed datamaterialet, som Charmaz (2006) påpeker. Det er ikke utenkelig at en mannsdominert intervjusituasjon vil omhandle andre tema og ta en annen retning enn en intervjusituasjon dominert av kvinner.

*Bruk av båndopptaker.* Det kan tenkes at bruken av båndopptaker har påvirket informantene med hensyn til hvilke erfaringer de valgte å dele. Det kunne vært et alternativ å intervju de samme informantene flere ganger. Trolig kunne dette bidratt til å danne en relasjon preget av større tillitt og eventuelt ført til at informantene ville delt flere tanker og erfaringer, hvilket ville gitt oss tilgang på rikere data. Dette ville også gitt oss muligheten til å gå enda mer i dybden i de enkelte temaene som vi etter hvert ønsket å undersøke nærmere.

**Forskerens rolle.** Verken min medstudent eller jeg har tidligere erfaring med eller hadde spesiell kunnskap om prosjektarbeid i arbeidslivet eller forsknings- og utviklingsprosjekter. Dette har trolig hatt betydelig innflytelse på utvikling av intervjuguidene, samt de videre analysene og forståelsen av datamaterialet. På den ene siden kan vår manglende kunnskap og erfaring på dette feltet bidratt til at vi i større grad forholdt oss åpne i intervjusituasjonen uten å legge for sterke føringer på samtalens tema. Dermed har informantene kanskje hatt større muligheter til å styre intervjuets retning, hvilket er i tråd med grounded theory (Charmaz, 2006). På den andre siden påpeker Strauss og Corbin (1990) at forskerens personlige erfaring med det studerte fenomenet vil danne et grunnlag for å gjøre sammenligninger og utvikling av koder og relasjoner. Vår forståelse og tolkning av datamaterialet og dets meningsinnhold kan dermed være utviklet i lys av våre individuelle

referanserammer knyttet til kunnskap om denne arbeidsformen og arbeidslivet generelt. Det kunne derfor vært gunstig å bruke litteratur om for eksempel prosjektstyring tidligere i datainnsamlingsprosessen for å bli mer fortrolig med prosjektbegrepene. På den måten kunne vi økt vår teoretisk sensitivitet, det vil si vår evne til å gi mening til dataene (Corbin & Strauss, 2008; Strauss & Corbin, 1990). På den andre siden kan det tenkes at dette ville påvirket oss som intervjuere og lagt sterkere føringer på intervjusamtalen.

**Refleksivitet.** Gjennom den kvalitative forskningsprosessen vil forskeren selv bidra i konstruksjonen av mening (Willig, 2008). Ifølge grounded theory er det viktig å være seg bevisst hvordan både forskeren i seg selv og forskningsprosessen er med på å påvirke hvordan han/hun oppfatter og forstår de fenomenene man finner. Dette omtales som forskerens refleksivitet (Charmaz, 2006; Willig, 2008). En kvantitativ tilnærming ville trolig generert andre funn. Videre kan vår manglende erfaring med kvalitativt forskningsintervju og analysearbeid trolig hatt innvirkning både på intervjusituasjon, datamateriale og endelig analyse. I tillegg har sannsynligvis våre ulike perspektiver på temaet påvirket tolkningen av datamaterialet. Ettersom mitt fokus har dreid seg om psykososiale utfordringer, vil mine tolkninger og funn bære preg av dette perspektivet. Sannsynligvis har min medstudent med sitt positive perspektiv tolket datamaterialet annerledes. Dermed er det ikke utenkelig elementer ved mine funn, som for eksempel fleksibel arbeidstid, også kan tolkes som positive faktorer. Likeledes har jeg i min analyse hovedsakelig fokusert på psykososiale utfordringer ut i fra et *individuell* perspektiv ettersom dette gjenspeiler mine data. Det er derfor mulighet for at funnene ikke dekker utfordringer ut i fra et organisatorisk eller relasjonelt perspektiv på en fullstendig måte. Dette kan være aktuelt for videre forskning.

## KONKLUSJON

Dagens arbeidsliv preges av nye former for arbeidsorganisering og stadig større krav til fleksibilitet, med prosjektarbeid som økende trend. Prosjektarbeid åpner for en tverrfaglig håndtering av unike problemstillinger innenfor en spesifikk tids- og kostnadsramme. Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i en kvalitativ studie av prosjektarbeidere med tilknytning til prosjektdrevne virksomheter innenfor forskning og utvikling. Formålet med oppgaven har vært å besvare problemstillingen ”Hvilke psykososiale utfordringer er knyttet til en prosjektbasert arbeidsform?”. Mine funn indikerer at *usikkerhet* ligger til grunn for flere av hovedutfordringene knyttet til prosjektarbeidsformen og gjør seg gjeldende både på organisatorisk, relasjonelt og individuelt nivå. Selvfinansierte og prosjektdrevne organisasjoner som avhenger av tilbud og etterspørsel vil innebære uforutsigbarhet i forhold til arbeid og inntjening, hvilket kan ha uheldige konsekvenser for organisasjonens medarbeidere. Mine funn tyder på at dette genererer arbeidspress, overtid og nærværspres blant medarbeiderne, med potensial for overbelastning og sykemelding. Videre kan dårlig økonomi føre til behov for organisatoriske endringer i form av omstrukturering eller nedleggelse av arbeidsenheter, samt oppsigelser. Dette kan medføre usikkerhet knyttet til fremtidsutsikter hos organisasjon, medarbeiderrelasjoner og enkeltindividet. I denne forbindelse vil både organisasjonsenheter og enkeltansatte med lav salgs- og inntjeningsprosent være mest utsatt. Usikre tider kan føre til at en tidligere fellesskapsorientering hos medarbeiderne erstattes av en mer individualistisk tankegang og intern konkurranse. Dermed kan det kollegiale fellesskapet miste en eventuell buffer-funksjon mot potensielle belastninger forbundet med usikkerhet. Både objektiv usikkerhet, som markedsendringer, og den subjektive opplevelsen av usikkerhet kan ha potensiell belastningseffekt for medarbeiderne, men dette kan avhenge av individuelle egenskaper og erfaring.

Selv om mine funn er utledet innenfor en spesifikk prosjektkontekst, peker de likevel på noen utfordrende elementer som kan være gjeldende for prosjektbasert arbeid generelt. Eksempelvis vil omstilling og endringer innenfor arbeidsoppgaver, medarbeidere og arbeidsvilkår stille nye krav til arbeidstakere innenfor slike prosjektbaserte virksomheter. Ettersom dagens virksomheter befinner seg i stadig endring og har en tendens til å bli mer dynamiske, er det relevant å se nærmere på hvilken effekt endrede organisatoriske rammer kan ha for arbeidsrelatert trivsel, helse og velvære. Et empirisk fokus på konsekvensene av en

uforutsigbar arbeidshverdag kan ha nytteverdi i forbindelse med forebygging av for eksempel turnover og sykefravær. Økt fokus på usikkerhet vil ikke dermed bare ha nytteverdi for den individuelle arbeidstaker og den enkelte virksomhet. Det kan også være gunstig ut i fra et samfunnsperspektiv.

Denne studien har hovedsakelig fokusert på det individuelle perspektivet i forhold til psykososiale utfordringer innenfor prosjektbasert arbeid. Det kan derfor være aktuelt for fremtidig forskning å gå ytterligere i dybden på psykososiale utfordringer relatert til relasjonelt og organisatorisk perspektiv. Siden denne studien har gått mer i bredden enn i dybden i forhold til prosjektarbeideres psykososiale utfordringer, kan det være av forskningsmessig relevans relevant å undersøke de enkelte funn nærmere. Psykososiale utfordringer innenfor prosjektarbeid er et område hvor det foreløpig eksisterer liten empiri, slik at studiens bredde likevel vil være av forskningsmessig verdi.



## REFERANSER

- A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. (2008). Hentet fra <http://proquest.safaribooksonline.com/9781933890517>
- Ala-Mursula, L., Vahtera, J., Kivimäki, M., Kevin, M. V., & Pentti, J. (2002). Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences. *Journal of Epidemiology and Community Health* , 56, 272-278. Hentet fra <http://jech.bmj.com/content/56/4/272.full>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17. juni 2005 nr. 62. Hentet 17.mai 2011, fra Lovdata [http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050617-062.html&emne=arbeidsmilj%F8lov\\*&&](http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050617-062.html&emne=arbeidsmilj%F8lov*&&)
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theorey-Based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal* , 32, 803-829. doi:10.2307/256569
- Büssing, A. (1999). Can Control at Work and Social Support Moderate Psychological Consequences of Job Insecurity? Results from a Quasi-experimental Study in the Steel Industry. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 8, 219-242.
- Borg, V., & Kristensen, T. S. (1999). Psychosocial work environment and mental health among travelling salespeople. *Work & Stress* , 13, 132-143. doi:10.1080/026783799296101
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). The new world of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review* , 16, 83-85. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.013
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345. doi:10.1177/0730888404266349
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London, England: Sage.
- Charmaz, K. (2001). Grounded Theory. In J. A. Smith, & L. Langenhove, *Rethinking Methods in Psychology*, s. 27-49. London, England: Sage Publications.

- Christensen, S., & Kreiner, K. (1991). *Prosjektledelse under usikkerhet*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Corbin, J., & Anselm, S. L. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine*, *50*, 1317-1327. doi:10.1016/S0277-9536(99)00388-3
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*, 155-177. doi:10.1080/135943299398302
- Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The Effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study. *Australian Psychologist*, *30*, 57-63. doi:10.1080/00050069508259607
- Ebeltoft, A. (1990). *Psykososialt arbeidsmiljø i praksis*. Oslo, Norge: TANO .
- Egidius, H. (2000). *Psykologisk leksikon*. (Rygge, J. & Andersen, T.M. Oversetter, Trans.). Oslo, Norge: Aschehoug. (Original work published 1994).
- Eiken, T., & Saksvik, P. Ø. (2006). Det psykososiale arbeidsmiljøet - hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? In P. Ø. Saksvik, & K. Nytrø, *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring: nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske* (s. 159-184). Oslo, Norge: Cappelens akademiske forlag.
- Fangel, A. B., & Aaløkke, S. (2008). Getting The Job Done: The Impact of Employee's Conception of Work on Work-Life Balance. In C. Warhurst, D. R. Eikhof, & A. Haunschild, *Work Less, Live More? Critical Analysis of the Work-Life Boundary* (s. 136-152). Basingstoke, NY: Palgrave Macmillan.
- Ferrie, J. E. (1999). Health consequences of job insecurity. In J. E. Ferrie, *Labour Market Changes and Job Insecurity: A Challenge for Social Welfare and Health Promotion* (s. 59-99). Hentet fra <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/docDetail.action?docID=10040322>
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Marmot, M. G., Martikainen, P., Stansfeld, S. A., & Smith, G. D. (2001). Job insecurity in white-collar workers: Toward an explanation of Associations With Health. *Journal of Occupational Psychology*, *6*, 26-42. doi:10.1037//1076-8998.6.1.26
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2008). *Social cognition: from brains to culture*. Boston, NY: McGraw-Hill.

- Fivelsdal, E., Bakka, J. F., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. Oslo, Norge: Cappelen Akademiske Forlag.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: issues and discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review* , 9, 438-448. doi:10.2307/258284
- Horne, A., & Henriksen, A. H. (2005). *Tenning eller utbrenning? Utfordringer og muligheter i prosjektarbeid*. Oslo, Norge: Cappelen Akademiske Forlag.
- Hughes, E. L., & Parkes, K. R. (2007). Work hours and well-being: The roles of work-time control and work-family interference. *Work & Stress* , 21, 264-278. doi:10.1080/02678370701667242
- Husby, O., Kilde, H. S., Klakegg, O. J., Torp, O., Berntsen, S. R., & Samset, K. (1999). *Usikkerhet som gevinst: styring av usikkerhet i prosjekter: mulighet - risiko, beslutning, handling*. Trondheim, Norge: Norsk senter for prosjektledelse.
- Jessen, S. A. (2005). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., & Tufte, P. J. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Norge: Abstrakt.
- Johnson, J.V., & Hall, E. (1998). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342. doi:10.2105/AJPH.78.10.1336
- Karasek, J. R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* , 24, 285-308. doi:10.2307/2392498
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York, NY: Basic Books.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J., & Happonen, M. (1999). Perceived Job Insecurity: A Longitudinal Study Among Finnish Employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 8, 243-260. doi:10.1080/135943299398348

- Klandermans, B., van Vuuren, T., & Jacobson, D. (1991). Employees and Job Insecurity. In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, T. van Vuuren, L. Greenhalgh, & R. Sutton, *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk* (s. 40-64). London, England: Sage.
- Knardahl, S. (1998). *Kropp og sjel: psykologi, biologi og helse*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Knutson, J. (2001). *Succeeding in project-driven organizations: people, processes, and politics*. New York, NY: Wiley.
- Kolltveit, B. J., Lereim, J., & Reve, T. (2009). *Prosjekt. Strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Hentet fra [http://www.nb.no/utlevering/contentview.jsf?&urn=URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2008101304013](http://www.nb.no/utlevering/contentview.jsf?&urn=URN:NBN:no-nb_digibok_2008101304013)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (Anderssen, T.M. & Rygge, J. Oversetter, Trans.). Oslo, Norge: Gyldendal akademisk. Original work published 1997).
- Lim, V. K. (1996). Job Insecurity and Its Outcomes: Moderating Effects of Work-Based and Nonwork-Based Social Support. *Human Relations* , 49, 171-194.  
doi:10.1177/001872679604900203
- Lim, V. K. (1997). Moderating effects of work-based support on the relationship between job insecurity and its consequences. *Work & Stress* , 11, 251-266. Hentet fra [http://www.sjweh.fi/show\\_issue.php?issue\\_id=165](http://www.sjweh.fi/show_issue.php?issue_id=165)
- Lindstrøm, K. (1994). Psychosocial criteria for good work organization. *Scandinavian journal of work, environment & health* , 20, 123-133. Hentet fra [http://www.sjweh.fi/show\\_issue.php?issue\\_id=165](http://www.sjweh.fi/show_issue.php?issue_id=165)
- Lingard, H., & Francis, V. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between job schedule demands and burnout in male construction professionals and managers? *Construction Management and Economics* , 23, 733-745.  
doi:10.1080/01446190500040836
- Marmot, M. (1999). Job Insecurity in a broader social and health context. In J. E. Ferrie, *Labour Market Changes and Job Insecurity: A Challenge for Social Welfare and Health Promotion* (pp. 1-9). Hentet fra <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/docDetail.action?docID=10040322>

- Marmot, M., Siegrist, J., & Theorell, T. (2006). Health and the psychosocial environment at work. In M. Marmot, & R. G. Wilkinson, *Social Determinants of Health* (s. 97-130). Oxford, England: Oxford University Press.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1984). Psychological Aspects of Workload. In P. J. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff, *A Handbook Of Work And Organizational Psychology: Work Psychology*. Hentet fra <http://www.google.com/books?hl=no&lr=&id=O10VAAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=meijman+mulder+effort-recovery&ots=kLou3UoyS1&sig=VtSsUHJEtioB6OAcgzcWDyD5W4I#v=onepage&q=meijman%20mulder%20effort-recovery&f=false>
- Mintzberg, H. *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nylehn, B. *Prosjektorganisering: teorigrunnlag og implikasjoner*. 2002: Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Onsøyen, L. E., Røstad, C. C., Andersen, B., Veiseth, M., Ranæs, M., & Andersen, L. (2002). *Arbeidsmiljø og utbrenthet i prosjektorganisasjoner*. Trondheim, Norge: SINTEF Teknologiledelse, Produktivitet og prosjektledelse.
- Pedersen, H. (2002). *Arbeidsmiljøloven §12 og psykososialt arbeidsmiljø*. Oslo, Norge: Tiden
- Reeser, C. (1969). Some potential human problems of the project form of organization. *The Academy of Management Journal*, 12, 459-467. doi:10.2307/254734
- Rolstadås, A. (2006). *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim, Norge: Tapir akademisk forlag.
- Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16, 73-97. doi:10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x
- Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2006). *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring: nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske*. Oslo, Norge: Cappelen akademisk forlag.
- Sørensen, B. A. (2002). Det grådige arbeidslivet. In A. Roness, & S. B. Matthiesen, *Utbrent. Krevende jobber - gode liv* (s. 116-143). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Siegrist, J. (1998). Adverse Health Effects of Effort-Reward Imbalance at Work. In G. L. Cooper, *Theories of Organizational Stress* (s. 190-204). New York, NY: Oxford University Press.

- Siegrist, J. (2001). A Theory of Occupational Stress. In J. Dunham, *Stress in the Workplace. Past, Present and Future* (s. 52-66). London, England: Wurr.
- Siegrist, J. (2002). Effort-Reward Imbalance at Work. In P. L. Perrewé, & D. C. Ganster, *Historical and Current Perspectives on Stress and Health* (s. 261-291). Amsterdam, Nederland: JAI.
- Siegrist, J., & Marmot, M. (2004). Health inequalities and the psychosocial environment - two scientific challenges. *Social Science & Medicine*, 58, 1463-1473. doi:10.1016/S0277-9536(03)00349-6
- Skogstad, A. (2000). Psykososiale faktorer i arbeidet. In S. Einarsen, A. Skogstad, & O. H. Hellestøy, *Det Gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer: Et festskrift til Odd H. Hellestøy* (s. 15-34). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., & Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 391-408. Hentet fra [http://www.sjweh.fi/show\\_issue.php?issue\\_id=165](http://www.sjweh.fi/show_issue.php?issue_id=165)
- Steiro, T., & Onsøyen, L. E. (2006). Menneskelige relasjoner i prosjekter. In P. Ø. Saksvik, & K. Nytrø, *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring: nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske* (s. 266-283). Oslo, Norge: Cappelen akademiske forlag.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Tehniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Svartdal, F. (2009). *Psykologiens forskningsmetoder*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264. doi:10.1037//1076-8998.7.3.242
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1979). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo, Norge: Tanum.
- Tucker, P., & Rutherford, C. (2005). Moderators of the Relationship Between Long Work Hours and Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 465-476. doi:10.1037/1076-8998.10.4.465
- van der Hulst, M. (2003). Long workhours and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29, 171-188. Hentet fra [http://www.sjweh.fi/show\\_issue.php?issue\\_id=72](http://www.sjweh.fi/show_issue.php?issue_id=72)

- van der Hulst, M., & Geurts, S. (2001). Associations between overtime and psychological health in high and low reward jobs. *Work & Stress*, *15*, 227-240.  
doi:10.1080/026783701110.1080/02678370110066580
- Wahl, A. (2002). Arbeidslivets brutalisering under markedsliberalismen. In A. Roness, & S. B. Matthiesen, *Utbrent, Krevende jobber - gode liv* (s. 74-97). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Mahwah: Erlbaum.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T., & Røine, E. (2002). *Prosjektarbeid. Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo, Norge: Gyldendal Akademisk.
- Westlander, G. (1978). *Vad är psykosociala frågor?* Stockholm, Sverige: Arbetarskyddsfonden.
- Willig, C. (2001). *Introducing qualitative research in psychology. Adventures in theory and method*. Buckingham, England: Open University Press.
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and method*. Hentet fra <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/docDetail.action?docID=10246330>





## VEDLEGG A

### Intervjuguide for pilotintervju

Gi en innledning i starten. Ønsker mest mulig fyldige beskrivelser.

#### **Bakgrunnsspørsmål**

Hvilken avdeling jobber du for?

Hva er din fagbakgrunn?

Hvor stor variasjon er det i arbeidsgruppene?

Hvor mange timer i uken jobber du? Mye overtid? Varierer det?

Hvor lang erfaring har du med prosjektarbeid?

Stillingstype du nå besitter/jobber du i: %

- Hovedsakelig linje
- Hovedsakelig prosjekt
- Kombinasjon, andel prosjekt

Hvis du jobber i prosjekt, jobber du da som

- Prosjektleder
- Delprosjektleder
- Prosjektmedarbeider

#### **Hovedspørsmål**

Kan du fortelle om en vanlig arbeidsdag?

Hva skjer i startfasen av et prosjekt?

Hva skjer i avslutningsfasen av et prosjekt?

Kan du si litt om de andre fasene? Eks mellomfasen?

Hva motiverer deg til å gjøre en innsats?

Hva er fordelene med å jobbe i et prosjekt?

Hva er ulempen med å jobbe i et prosjekt?

Har du et eksempel på en god arbeidsdag?

Hva gjør arbeidsdagen ekstra krevende? Hvilke problemer kan oppstå?

Hvordan opplever du å jobbe i en matriseorganisering

Hvem forholder du deg til da?

Hvordan synes du arbeidsmiljøet her er?

Hva skal til for at et prosjekt skal lykkes? Hva er et vellykket prosjekt?

Hvem har overordnet ansvar for prosjektene?

Hvor stor innflytelse har du?

Initiering av prosjektene og underveis

Hvilke arbeidsoppgaver har du?

Er det ting du gjør parallelt?



## VEDLEGG B

### Intervjuguide 1. intervjurunde

#### **Bakgrunnsspørsmål**

Hvor gammel er du?

Hvilken fagbakgrunn har du?

Hvor mange år med yrkeserfaring har du?

Hvor mange år har du jobbet med prosjektarbeid?

- Kun prosjektbasert?
- Delvis prosjektbasert? Evt hvor mye?

Hva er de største forskjellene mellom de ulike stedene du har jobbet?

- Arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, tidspress, utførelse, selvbestemmelse

#### **Hovedspørsmål**

Hvordan synes du det er å arbeide med prosjekter?

- Hva er de største utfordringene ved prosjektarbeid?
  - o Samarbeidsutfordringer, kunder, kolleger, overtid, arbeidsmengde, stress, utbrenthet
  - o Hvordan takler du disse utfordringene?
- Hva er de største fordelene med å arbeide prosjektbasert?
  - o Motivasjon, mestring, interesser, selvstendighet, utvikling faglig og personlig.
  - o Hvilke ting er viktig for at du skal kunne gjøre en god jobb?

Kan du si litt om hvordan du opplever de forskjellige fasene i prosjektet?

Hvordan har du opplevd arbeidsmiljøet i arbeid med prosjekter?

- Hvilken betydning har arbeidsmiljøet for deg?
- Hvor viktig er arbeidsmiljøet for at et prosjekt skal lykkes?
- Arbeidsmiljømessige utfordringer og fordeler?

Hva kreves av en prosjektarbeider?

- Hva tror du gjør at noen trives bedre enn andre med å arbeide prosjektbasert?
  - o Konkurransen, nye impulser, utfordringer, interesser, personlighet, uforutsigbarhet,



## **VEDLEGG C**

### **Individuell intervjuguide 2. intervjurunde**

1. Hva er det du liker ved denne arbeidsformen?
2. Hvorfor er det så viktig med variasjon (og selvbestemmelse)?
3. Hvorfor er det å fullføre noe så viktig?
4. Hender det at jobben går utover fritida?
5. Kan livserfaring ha noen betydning for hvordan man håndterer jobben?