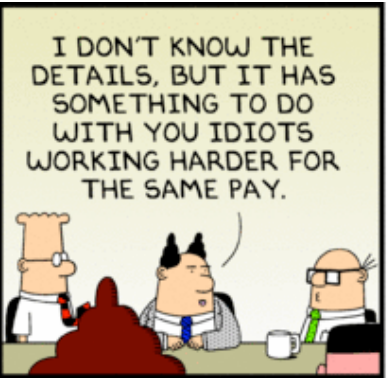




Dilbert.com DilbertCartoonist@gmail.com



© 2001 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.





## Forord

Gjennom denne masteroppgaven har jeg fått mulighet til å arbeide med temaer innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi som jeg opplever som spesielt interessante. Interessen for positiv psykologi ble vekket gjennom en forelesning av Marit Christensen på bachelornivå høsten 2007. Senere har ulike semesteroppgaver bidratt til økt nysgjerrighet og interesse for psykososialt arbeidsmiljø og prosjektarbeid.

Å arbeide med denne masteroppgaven har vært en krevende, men lærerik prosess. I denne sammenheng er det også mange som fortjener en stor takk for den støtte og hjelp de har gitt meg.

Aller først vil jeg takke mor og far for den støtten dere gir, og den troen dere har på de valgene jeg tar. Takk til Nils Gunnar Gundersen for den jobben du gjorde innledningsvis i arbeidet med å få kontakt med bedrifter. Jeg vil også takke Ida Hermansen for et godt og fruktbart samarbeid i forberedelsesfasen og under datainnsamlingen. Trygve Steiro fortjener også en stor takk for all hjelp. Takk til Per Øystein Saksvik for konstruktive innspill og tilbakemeldinger, og ikke minst Marit Christensen for inspirasjon, nyttige tanker og innspill. Takk også til alle informanter for at dere tok dere tid. Og helt til sist takk til hele HOK gjengen for to flotte år!

Trondheim, 16.05.2011

Frederik Duun Norberg



**Innholdsfortegnelse**

<b>Sammendrag</b>	<b>7</b>
<b>Positive faktorer i prosjektarbeid</b>	<b>9</b>
<b>Teoretisk rammeverk</b>	<b>13</b>
<i>Jobbengasjement</i>	13
<i>Det psykososiale arbeidsmiljøet</i>	14
<i>Job Demands-Resources modellen</i>	16
<i>Jobbkraav</i>	17
<i>Jobbressurser</i>	17
<i>Hovedeffekter</i>	17
<i>Interaksjonseffekter</i>	18
<i>En videreutvikling av motivasjonsprosessen i JD-R modellen</i>	18
<i>Personlige ressurser</i>	19
<i>Ulike typer jobbkraav</i>	19
<i>Ikke arbeidsrelaterte ressurser</i>	20
<i>Konsekvenser av jobbengasjement</i>	21
<b>Metode</b>	<b>23</b>
<i>Forberedelse til datainnsamling</i>	23
<i>Utvikling av forskningstema og problemstilling</i>	23
<i>En kvalitativ tilnærming</i>	24
<i>Grounded theory</i>	24
<i>Det kvalitative forskningsintervju</i>	27
<i>Rekruttering og beskrivelse av informanter</i>	29
<i>Utvikling av intervjuguide</i>	30
<i>Datainnsamling</i>	32
<i>Rollefordeling</i>	32
<i>Lydbåndopptak</i>	34
<i>Gjennomføring av pilotintervju</i>	34
<i>Gjennomføring av hovedintervju - to intervjurunder</i>	35
<i>Dataanalyse</i>	36
<i>Transkripsjon av intervjuer</i>	36
<i>Koding av data gjennom QSR NVIVO 8/9</i>	37
<i>Kodesekvenser</i>	38
<i>Åpen koding</i>	38
<i>Aksial koding</i>	39
<i>Selektiv koding og teoridannelse</i>	40
<i>Kvalitetskriterier i en grounded theory</i>	41
<i>Pragmatisk nytteverdi</i>	41
<i>Troverdighet</i>	41
<i>Etiske betraktninger</i>	42
<b>Resultater</b>	<b>45</b>
<i>Kjerne kategorien ressurser og fire underkategorier</i>	45
<i>Individuelle ressurser</i>	46
<i>Faglig kompetanse og faglig engasjement</i>	46
<i>Nettverk</i>	48
<i>Samarbeidskompetanse</i>	48
<i>Evne til å strukturere og planlegge</i>	50
<i>Formidlings- og kommunikasjonsevner</i>	51
<i>Organisatoriske ressurser</i>	52
<i>Frihet og fleksibilitet</i>	52
<i>Kollegiale relasjoner</i>	54
<i>Tilbakemeldinger</i>	55

<i>Restitusjonsperioder i arbeidet</i>	56
<i>Avspasering og ferieavvikling</i>	58
<i>Prosjektspesifikke ressurser</i>	58
<i>Faglig interessante prosjekter</i>	59
<i>Inneha ulike roller</i>	59
<i>Prosjektteamet</i>	60
<i>Tids- og kostnadsrammer</i>	61
<i>Arbeidet har en betydning</i>	62
<i>Prosjektet har en avslutning</i>	63
<i>Ressurser utenfor arbeidet</i>	64
<i>Hjelp i hjemmet</i>	64
<i>Forståelse og aksept for arbeidssituasjon</i>	65
<i>Tilgang til avkoblingsarenaer</i>	66
<i>Oppsummering og presentasjon av en modell</i>	67
<b>Diskusjon</b>	<b>69</b>
<i>Ressursene kan fungere i samspill</i>	69
<i>Ressursene kan utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid</i>	70
<i>Conservation of Resources theory</i>	71
<i>En sammenligning av resultatene fra denne studien med relevant empiri og teori</i>	73
<i>Kan organisatoriske ressurser og prosjektspesifikke ressurser relateres til jobbressurser?</i>	77
<i>Kan individuelle ressurser og ressurser utenfor arbeidet relateres til personlige ressurser?</i>	78
<i>En modifisering av JD-R modellens motivasjonsprosess til en oppdragsforskningskontekst</i>	79
<i>Er utfordrende krav en positiv faktor?</i>	80
<i>Er ressursene utelukkende positive?</i>	81
<i>Hva betyr det å mangle ressurser, og er alle ressurser like viktige?</i>	81
<i>Metodiske implikasjoner</i>	82
<i>Refleksive betraktninger rundt studiens troverdighet</i>	86
<i>Refleksjoner rundt teoriens pragmatiske nytteverdi</i>	88
<b>Konkluderende bemerkninger</b>	<b>91</b>
<i>En tydeliggjøring av hovedfunnene</i>	91
<i>Refleksjoner rundt teoretiske bidrag</i>	91
<i>Refleksjoner rundt praktiske bidrag</i>	92
<i>Veien videre</i>	92
<b>Referanser</b>	<b>95</b>
<b>Appendiks</b>	<b>103</b>

### Sammendrag

Formålet med denne studien var å få en dypere innsikt i hvilke positive faktorer som er viktige i arbeid med prosjekter. Slik kunnskap kan tenkes å både ha en praktisk og en teoretisk betydning i forhold til de krav som arbeidstakere og arbeidsgivere står ovenfor i dagens arbeidsliv. På bakgrunn av studiens problemstilling, at det fantes relativt lite faglitteratur på feltet, og at den fleksible job demands-resources (JD-R) modellen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) kan tilpasses til ulike arbeidskontekster ble studien gjennomført med en grounded theory tilnærming. I samarbeid med en medstudent ble det gjennomført 10 kvalitative forskningsintervju med oppdragsforskere fra tre ulike prosjektorganisasjoner. Intervjuene ble holdt gjennom to intervjurunder. Datamaterialet ble analysert ved hjelp av Strauss og Corbins (1990) analytiske kodesekvenser som er åpen, aksial og selektiv koding. Gjennom analysearbeidet utkrystalliserte det seg 19 konsepter som ble delt inn i fire kategorier, som igjen dekkes av en kjernekategori kalt *ressurser*. De fire kategoriene ble kalt *individuelle ressurser*, *organisatoriske ressurser*, *prosjektspesifikke ressurser* og *ressurser utenfor arbeidet* og inneholder ressurser som oppdragsforskere opplever som viktige i arbeidet med prosjekter. Det ser ut til at ressurser kan fungere i samspill, og at de kan utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid. Dette forklares gjennom conservations of resources teorien (Hobfoll, 1989). Funn fra studien sammenlignes også med annen empiri og teori på feltet. Organisatoriske ressurser og prosjektspesifikke ressurser kan sees som jobbressurser på ulike nivå. Individuelle ressurser og ressurser utenfor arbeidet kan tenkes å være kilder til positive selvevalueringer som mestringstro, optimisme og organisasjonsbasert selvtillit. På bakgrunn av dette foreslås en modifisering av JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007) i forhold til en oppdragsforskningskontekst. Det diskuteres om alle ressurser er utelukkende positive, om noen ressurser er viktigere enn andre og hvilken betydning det har for en oppdragsforsker å mangle ressurser. Kunnskapen fra denne studien kan bidra til å belyse hvilke ressurser som er viktige for den enkelte oppdragsforsker i arbeid med prosjekter. Grunnet studiens tilnærming og metodebruk kan man ikke si noe om kausale sammenhenger mellom ressurser og jobbengasjement. Imidlertid kan resultatene sees på som et utgangspunkt for et videre arbeid med å utvikle et kvantitativt måleinstrument som kan brukes til å predikere jobbengasjement. I et slikt arbeid vil det trolig også være hensiktsmessig å få en dypere innsikt i hvilke jobbkrav oppdragsforskere opplever. På bakgrunn av dette kan man i fremtiden predikere jobbengasjement og iverksette tiltak som kan få positive følger både for den enkelte oppdragsforsker, men også for prosjektorganisasjonene som helhet.





### Positive faktorer i prosjektarbeid

Dagens arbeidsliv kan sies å stå ovenfor flere utfordringer. Økt globalisering og konkurranse gjør at organisasjoners evne til å tilpasse seg blir stadig mer avgjørende for deres totale produktivitet og overlevelsessevne (Westhagen, 1988; Christensen, 2008; 2009).

Kravene som stilles til organisasjonene kan også få konsekvenser på individnivå. Komplekse og sammensatte oppgaver, forventning om høy kvalitet på arbeidet som gjøres, ferdigstilling av arbeidet innenfor korte tidsfrister, endringer i arbeidet, innføring av ny teknologi og arbeidets organisering kan være eksempler på noen av de krav som arbeidstakere står ovenfor (Skogstad, 2001; Borg, 2007).

Som arbeidstaker innenfor dagens arbeidsliv er det ikke lenger nok å kun være frisk og sunn. Arbeidsgiverne ønsker seg arbeidstakere som er pro-aktive, initiativrike og som tar ansvar for sin egen profesjonelle utvikling. Arbeidstakerne bør også være tilpasningsdyktige og takle endringer og økte krav, samtidig som de må være vitale, entusiastiske i forhold til sitt arbeid og ha evne til å fordype seg i det de gjør (Christensen, 2011). Man må med andre ord være motivert, engasjert og villig til å ”gå den ekstra milen”.

Utfordringene man står ovenfor innenfor dagens arbeidsliv kan også være en av årsakene til at prosjektarbeid har blitt en dominerende arbeidsform i mange organisasjoner (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2008). Prosjektarbeid representerer en bestemt organisasjons- og arbeidsform for løsning av komplekse og vanskelige oppgaver (Mikkelsen & Riis, 2003), og er mye brukt innen de fleste virksomhetsområder, både i det offentlige og i det private. Kilde, Marøy og Rolstadås (2006, s. 5) definerer et prosjekt som ”et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme”. Sammenlignet med en løpende virksomhet som er gjentakende, er prosjektarbeid noe temporært og unikt (Horne & Henriksen, 2005). I Norge er matriseorganisering en av de mest vanlige måtene å organisere prosjekter på. Fag og personalansvaret ligger i linjen, mens prosjektene organiseres på tvers av linjene for å fylle prosjektets behov for kompetanse (Onsøyen, Røstad, Andersen, Veiseth, Raner & Andersen, 2002). Matriseorganisering kan være velegnet når man står ovenfor mindre eller mellomstore prosjekter, og til stadighet skal bearbeide mange prosjekter, samt der hvor en ikke kan beskjeftige personell på full tid i samme prosjekt (Rolstadås, 2006). Matriseorganisering gir en effektiv utnyttelse av de samlede ressursene, den er fleksibel med hensyn til endringer og den sikrer stor grad av tverrfaglighet. Ulempene kan være at den enkelte prosjektarbeider får delt lojalitet mellom flere prosjekter, og det kan oppstå ressursdisponeringsproblemer, siden

samme person arbeider med flere prosjekter til samme tid og under ulike prosjektledere (Rolstadås, 2006).

Fra en prosjektarbeiders standpunkt kan prosjektorganisering gi en mulighet til å få arbeide med varierte og spennende arbeidsoppgaver, som kan virke motiverende og engasjerende. Prosjektorganisering kan også være en krevende arbeidsform for mange (Onsøyen et al., 2002). Prosjektarbeidere kan oppleve hektiske hverdager hvor de må forholde seg til en rekke aktører og arbeidsoppgaver. Dette både for å prestere i eksisterende prosjekter, og for å skaffe seg nye oppgaver. Ofte er konkurransen i markedet hard, og krevende kunder legger press på prosjektorganisasjonen, som igjen får betydning for prosjektarbeiderens arbeidshverdag (Onsøyen et al., 2002).

Ut fra et tradisjonelt arbeids- og organisasjonspsykologisk forskningsfokus kunne det her ha vært naturlig å fokusere på de negative og skadelige virkningene i forhold til tendensene man ser i dagens arbeidsliv generelt, og prosjektorganisering spesielt. Et slikt fokus kunne gitt nyttig kunnskap om risikofaktorer og hvordan disse kan forebygges, som for eksempel stress, utbrenthet, sykefravær, turnover, sykdom, jobbusikkerhet osv. Slik kunnskap er viktig for utvikling av et trygt og sikkert arbeidsmiljø, og i forbindelse med forebygging av uønskede konsekvenser (Borg, 2007). Man kan allikevel spørre seg om en slik kunnskap bidrar til forståelsen av hvilke faktorer som skaper helse, balanse og meningsfulle liv (Snyder & Lopez, 2007). Fravær av negative arbeidskarakteristikker fører ikke nødvendigvis automatisk til jobbtilfredshet og jobbengasjement, ettersom dette også er et resultat av positive erfaringer (Christensen, 2008). Med tanke på prediksjonene om at kravene som stilles til den enkelte arbeidstaker i fremtiden trolig vil øke kan det være både nyttig og nødvendig at man også fokuserer på positive faktorer i arbeidet. Fokus på positive faktorer i arbeidet kan gi kunnskap som kan bidra til å skape et sunnere og mer produktivt arbeidsliv (Borg, 2007).

Fokus på positive faktorer i arbeidet kan relateres til positiv psykologi, som er det vitenskapelige studiet av optimal menneskelig fungering, og har som mål å oppdage og promotere de faktorene som gir mennesker og organisasjoner mulighet til å trives, blomstre og være på sitt beste (Seligman & Csikszentmihayli, 2000). Siden Martin Seligman presenterte konseptet om positiv psykologi i 1998 har populariteten og fremveksten til positiv psykologi økt. Gable og Haidt (2005) forklarer dette med at positiv psykologi fyller et behov, ettersom det er vanskelig å forstå faktorer som skaper helse, balanse og meningsfulle liv ved kun å studere sykdom, utilfredshet og lidelse. Positiv psykologi er ikke en egen retning, men et skifte i fokus, noe som innebærer at positiv psykologi kan anvendes innenfor alle retningene innenfor psykologien (Christensen, 2011). Arbeids- og organisasjonspsykologi er

en retning som positiv psykologi har hatt en innvirkning på. Innen denne retningen har man i den senere tid sett en oppblomstring i fokus på positive faktorer i arbeid. Et eksempel kan her være det nordiske samarbeidsprosjektet ”Positive faktorer i arbeidslivet” (Christensen, 2008; 2009). Prosjektet har til hensikt å utvikle teori og metode for å måle positive faktorer i arbeidslivet tilpasset nordiske forhold.

Tradisjonell faglitteratur som omhandler prosjektarbeid har hatt et tydelig fokus på prosjektstyring, men mindre fokus på psykologiske aspekter. I den grad prosjektlitteraturen berører emnet psykolog, er dette på et nokså grunnleggende nivå (Steiro & Onsøyen, 2006). Arbeids- og organisasjonspsykologisk faglitteratur tar på sin side i liten grad for seg prosjektarbeid som arbeidsform. Dette er betenkelig med tanke på hvor utbredt prosjektarbeid i dag er (Steiro & Onsøyen, 2006).

Det finnes flere teorier som kan relateres til positive faktorer i arbeidslivet generelt, og prosjektarbeid spesielt. I det følgende vil jeg redegjøre for noen av disse teoriene, men legge vekt på job demands-resources (JD-R) modellen (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), og ha et hovedfokus på motivasjonsprosessen (Bakker & Demerouti; 2007; 2008).



## Teori

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for studiens teoretiske rammeverk. Jeg vil først presentere jobbengasjement ettersom dette er et sentralt begrep i JD-R modellen (Demerouti, et al., 2001), og kan sies å være ett resultat av positive faktorer i arbeidslivet. For å sette jobbengasjement i en større kontekst vil også begrepet psykososialt arbeidsmiljø presenteres og forklares. JD-R modellen vil så redegjøres for og sammenlignes med andre psykososiale arbeidsmiljømodeller. I denne sammenheng vil det også vises til relatert empiri. Det vil bli lagt hovedfokus på den motivasjonelle prosessen i JD-R modellen (Bakker & Demerouti, 2007) og i siste del av kapittelet vil jeg redegjøre for hvilke konsekvenser jobbengasjement kan ha, både på individ og organisasjonsnivå.

### Jobbengasjement

Som nevnt innledningsvis ønsker arbeidsgiverne seg arbeidstakere som er motiverte, engasjerte og som er villige til å ”gå den ekstra milen”. I denne sammenheng kan jobbengasjement være et relevant begrep. Jobbengasjement har vært et populært begrep blant ulike konsulentfirma og organisasjoner siden 1990 tallet. I disse kretser har man lenge hevdet å ha sett en sammenheng mellom jobbengasjement, salg og kundelojalitet. Men bakgrunnen for disse utsagnene har stort sett manglet vitenskapelig støtte. En annen problematikk i forhold til disse utsagnene har vært om det er jobbengasjement man egentlig har snakket om. Ved flere tilfeller har det vist seg at det man har henvist til også kunne defineres av begreper som organisatorisk tilknytning, pro-aktivitet og flyt (Schaufeli & Bakker, 2010).

Vitenskapelige artikler som dekker begrepet jobbengasjement økte i omfang rundt årtusenskiftet. Interessen for jobbengasjement dukket først opp gjennom forskningen på utbrenthet (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Utbrenthet er en negativ arbeidsrelatert tilstand som kjennetegnes av utmattelse, kynisme og en mental distansering til arbeidet (Maslach & Leiter, 1997). Jobbengasjement ble i første omgang satt som en motpol til utbrenthet. Et slikt skifte i fokus, fra utbrenthet til jobbengasjement, kan trolig sees i sammenheng med fremveksten av positiv psykologi som også kom ved årtusenskiftet.

Det er blitt gjort flere forsøk på å definere jobbengasjement. Kahn (1990) definerer jobbengasjement som ”harnessing of organization members’ selves to their work roles: in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally and mentally during role performances” (Kahn, 1990 s. 694). Denne definisjonen fremhever at engasjerte arbeidstakere legger ned mye innsats i arbeidet fordi dette er noe de identifiserer seg med. Maslach, Schaufeli og Leiter (2001) bruker en annen tilnærming ved å sette jobbengasjement som en antitese til utbrenthet. Arbeidstakere med høyt jobbengasjement har i

motsetning til de som lider av utbrenthet, en energisk og effektiv tilknytning til sitt arbeid, og ser det som utfordrende, fremfor som stressfylt og krevende. Jobbengasjement karakteriseres av energi, involvering og effektivitet. Dette i motsetning til utbrenthetsdimensjonene utmattethet, kynisme og ineffektivitet (Maslach & Leiter, 1997). Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002, s. 74) definerer jobbengasjement som ”a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption”. Denne definisjonen kan sies å være beslektet til Maslach og Leiter (1997) sin definisjon, men man ser her på jobbengasjement som et uavhengig, distinkt konsept som har en negativ sammenheng med utbrenthet. Det at jobbengasjement inneholder en atferdsenergiske komponent (vigor/vitalitet), en emosjonskomponent (dedication/entusiasme) og en kognitiv komponent (absorption/oppslukthet), er noe de fleste i dag er samstemte om (Schaufeli & Bakker, 2010). Den atferdsenergiske komponenten, her representert gjennom vitalitet kjennetegnes av et høyt energinivå og en mental utholdenhet i arbeidet. En arbeidstaker som opplever høy grad av vitalitet i arbeidet, er sterkt motivert av jobben og vil trolig legge ned mye innsats i arbeidsoppgavene, selv i møte med vanskeligheter. Emosjonskomponenten entusiasme referer til å være sterkt involvert i arbeidet, og oppleve en følelse av betydning, entusiasme, inspirasjon, stolthet og utfordring i forhold til sitt arbeide. Evne til fordypelse i arbeidet, eller oppslukthet, som er en kognitiv komponent, karakteriseres av å være fullt konsentrert. Man er så fordypet i arbeidet at tiden flyr og man har problemer med å løsrive seg fra arbeidet (Schaufeli & Bakker, 2010).

### **Det psykososiale arbeidsmiljøet**

Kilder til jobbengasjement kan man blant annet finne i det psykososiale arbeidsmiljøet. Det psykososiale arbeidsmiljøet har lenge vært og er fortsatt et viktig tema i dagens arbeidsliv. Forskningsfokuset har vært bredt og det er fortsatt en viss uenighet om hvilke faktorer som inngår. Dette kan få konsekvenser for hvordan man i praksis går frem for å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø på ulike arbeidsplasser (Eiken & Saksvik, 2006).

I tilnærmingen til studiet av psykososialt arbeidsmiljø kan en skille mellom et stressteoretisk og et motivasjonspsykologisk perspektiv (Skogstad, 2001). Det stressteoretiske perspektivet ser på faktorer i det psykososiale arbeidsmiljøet som belastninger som den enkelte arbeidstaker opplever. Fokus er på de forhold ved arbeidet som gir risiko for negative eller uønskede reaksjoner som for eksempel stress, dårlig psykisk helse, psykosomatiske sykdommer og konflikter. Målsetningen med et slikt perspektiv er å identifisere påvirkninger som er irriterende eller på annen måte skadelige, vurdere dem og lete etter måter å fjerne eller redusere disse (Skogstad, 2001). Det motivasjonspsykologiske perspektiv vektlegger

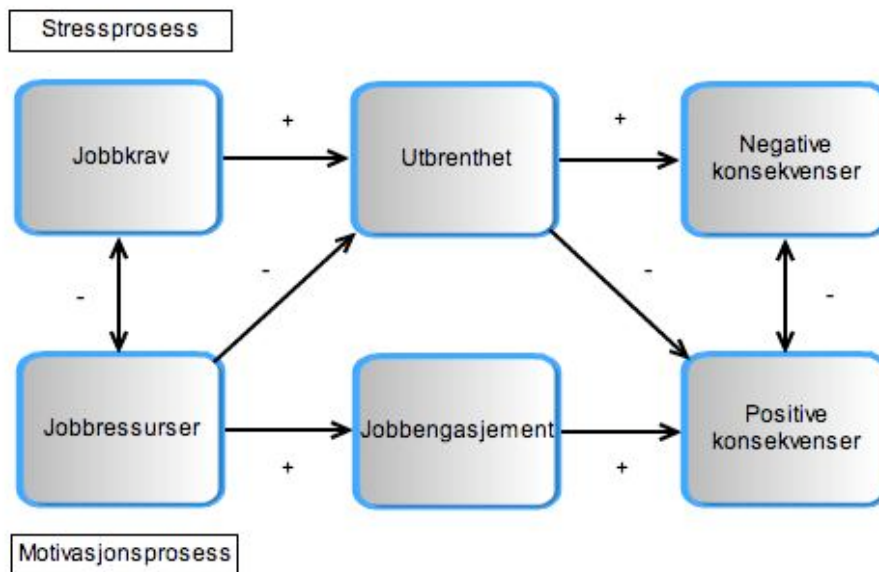
grunnleggende menneskelige behov og ser nærmere på hvilke nærværsfaktorer som er med på å fremme helse, trivsel og yteevne. Et slikt fokus finner man ofte igjen i den norske psykologiske arbeidsmiljøforskningen der man har hatt et ønske om å fremme det gode arbeidsmiljø gjennom konstruktive faktorer på arbeidsarenaen (Skogstad, 2001). Gjennom et motivasjonspsykologisk perspektiv fokuserer man på at elementer i det psykososiale arbeidsmiljøet kan gi mulighet for å skape en positiv utvikling for den enkelte arbeidstaker. Målet blir å få arbeidstakerne til å mestre de utfordrende faktorene. Å sitte med oppgaver som gjør at man må strekke seg, men som blir lagt til rette slik at man skal kunne mestre dem, kan gi en følelse av kompetanse og selvstendighet som er verdifull. En arbeidstaker som mestrer sine oppgaver opplever seg selv som selvstendig, motivert og kompetent i arbeidskonteksten. Dette kan igjen føre til utvikling, trivsel, selvtillit, arbeidsglede og jobbengasjement som igjen kan få betydning for helse og yteevne (Skogstad, 2001). For organisasjonen kan dette igjen resultere i økt effektivitet, fleksibilitet og en bedret overlevelsessevne.

Det finnes en rekke modeller og teorier som omhandler ulike perspektiver av det psykososiale arbeidsmiljøet. Balansemodellene, krav-kontroll-støttemodellen (Karasek og Theorell, 1990) og innsats-belønningsmodellen (Siegrist, 1996) har kanskje fått størst betydning på feltet. Job characteristics modellen (Hackman & Oldham, 1980) og vitaminmodellen (Warr, 1987) er andre betydningsfulle modeller. I Norge har arbeidet til Emery og Thorsrud (1979) med psykologiske jobbkrav vært et viktig bidrag. Skogstad (2001) hevder på sin side at betegnelsen psykososialt arbeidsmiljø ikke er dekkende for alle de forhold som blir omtalt i faglitteraturen, og mener man heller bør snakke om psykososiale arbeidsmiljøfaktorer. Skogstad (2001, s. 17) definerer psykososialt arbeidsmiljø som; ”de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir påvirket av individual-psykologiske prosesser med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og yteevne”. Faktorer som nevnes i relasjon til det psykososiale arbeidsmiljøet er her jobbkrav, kontroll, rolleforventninger, forutsigbarhet og mestring av arbeidet, sosialt samspill, lederskap, gruppearbeid, organisasjonsklima, hvor viktig jobben er for den enkelte, jobbengasjement, arbeidsmotivasjon, og samspill mellom arbeidsliv og privatliv (Skogstad, Knardahl, Lindström, Elo, Dallner, Gamberale, Hottinen, & Ørhede, 2001). Man kan med andre ord se på jobbengasjement som en viktig del av et større bilde i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet. Trolig henger også flere av de overnevnte faktorene sammen med jobbengasjement.

### Job Demands-Resources modellen (JD-R)

JD-R modellen som for første gang ble presentert av Demerouti, Bakker, Nachreiner og Schaufeli i 2001, postulerer at jobbkrav og jobbressurser er de viktigste jobbkarakteristikkene for ansattes velvære, og har til hensikt å kunne predikere utbrenthet og jobbengasjement blant arbeidstakere, og følgelig organisatorisk prestasjon (Bakker & Demerouti, 2007) (Figur 1).

Figur 1: Job Demands-Resources model (JD-R) (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004)



Modellen er en av de mest brukte for å måle jobbengasjement, og er utviklet med inspirasjon fra blant annet krav-kontroll-støtte modellen (Karasek & Theorell, 1990) og innsats-belønnings modellen (Siegrist, 1996). Disse balansemodellene har som nevnt fått stor betydning innenfor forskning på det psykososiale arbeidsmiljøet, men har også blitt kritisert for å være for enkle, generelle og statiske (Hakanen & Roodt, 2010). JD-R modellen har også likhetstrekk med job characteristics teorien (Hackman & Oldham, 1980) som peker på det underliggende motivasjonelle og velværebyggende potensialet ved å ha tilgang til jobbressurser. Også JD-R modellen tar utgangspunkt i at jobbressurser kan resultere i positive motivasjonelle resultat.

Forholdet mellom jobbkrav, jobbressurser og jobbengasjement har vist seg å ikke endre seg i særlig grad, selv om man endrer innholdet i kravene og ressursene. Dette betyr at man kan tilpasse og bruke JD-R modellen på tvers av ulike arbeidskontekster (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004), noe som også gjør JD-R modellen mer fleksibel av natur enn sine forgjengere (Hakanen & Roodt, 2010). JD-R modellen tar med andre ord utgangspunkt i at ethvert yrke og enhver arbeidskontekst har sine egne jobbkrav og jobbressurser som kan ha konsekvens for arbeidstakernes velvære. I denne arbeidskonteksten



spiller det psykososiale arbeidsmiljøet en viktig rolle. For å kunne tilpasse og bruke JD-R modellen i en spesifikk arbeidskontekst er man avhengig av å få en oversikt over de sentrale aspektene i det psykososiale arbeidsmiljøet. En slik oversikt kan tilegnes gjennom for eksempel kvalitative intervjuer med arbeidstakere fra den spesifikke arbeidskonteksten. På bakgrunn av en slik innsikt kan man tilpasse modellens innhold i forhold til den spesifikke arbeidskonteksten, og skreddersy et kvantitativt måleinstrument som kan brukes til å predikere jobbengasjement og utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2007). Gallup Q12 (Harter, Schmidt, Killham, & Asplund, 2006) og Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003) er to eksempler på slike måleinstrument.

**Jobbkra**v kan defineres som ”fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av arbeidet som krever vedvarende fysisk og/eller psykologisk innsats” (Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti et al., 2001). Eksempler på jobbkra v kan være høyt tidspres, kvantitativ arbeidsmengde, fysisk arbeidsmiljø eller konflikter på arbeidsplassen. Jobbkra vne er i seg selv ikke nødvendigvis negative aspekter, men de kan utvikle seg til jobbstressorer når innsatsen for å møte kra vne overgår den ansattes tilpasningsevner (Meijman & Mulder, 1998). Dette kan igjen føre til negative konsekvenser som kronisk utmattelse og utbrenthet (Schaufeli & Bakker, 2004).

**Jobbressurser** kan defineres som ”fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som kan (1) redusere jobbkra v og relaterte fysiske og psykologiske kostnader, (2) være aspekter som er funksjonelle i forhold til å nå mål i arbeidet, eller (3) være aspekter som stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling” (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). Jobbressurser kan lokaliseres på organisasjonsnivå (for eksempel lønn, karrieremuligheter og jobbsikkerhet), på interpersonlig og sosialt nivå (for eksempel støtte fra ledelse og medarbeidere), på arbeidsorganiseringsnivå (for eksempel rolleklarhet og medbestemmelse), og på oppgavenivå (for eksempel tilbakemeldinger, autonomi og variasjon) (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Studier har funnet at jobbressurser som sosial støtte fra leder og medarbeidere, tilbakemelding, variasjon, autonomi og læringsmuligheter er positivt assosiert med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2008).

**Hovedeffekter.** Jobbkra v og jobbressurser kan som nevnt fremkalle en stressprosess og en motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Stressprosessen tar utgangspunkt i en bytteprosess eller balansen mellom å beskytte sine prestasjonsmål og innsatsen som investeres for å nå disse målene. En økning i jobbkra v kan føre til en ubalanse mellom innsats og gevinst, ettersom man må forholde seg til økte kra v samtidig som man opprettholder prestasjonsnivået. En slik ubalanse kan føre til fysiologiske

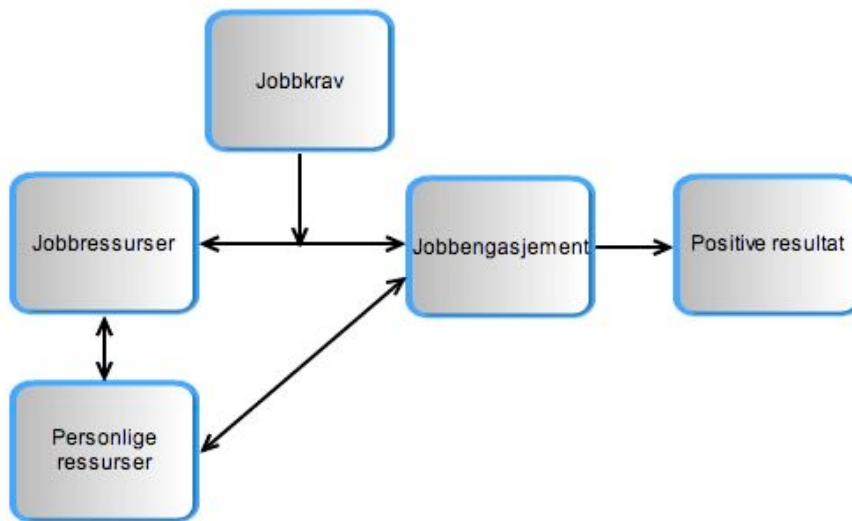
og psykologiske kostnader, som over tid kan påvirke arbeidstakernes energinivå, og føre til dårligere helse, utbrenthet og sykefravær (Hockey, 1997). Motivasjonsprosessen påvirkes av tilgjengelige jobbressurser. Jobbressursene kan spille en motiverende rolle ettersom de kan bidra til arbeidstakernes personlige vekst, læring og utvikling. Et arbeidsmiljø som består av tilgjengelige ressurser kan føre til at arbeidstakerne er villige til å gjøre en ekstra innsats i forhold til sine arbeidsoppgaver, som igjen øker sannsynligheten for gode resultater både for den enkelte arbeidstaker og organisasjonen som helhet. En motivasjonsprosess som initieres av jobbressurser kan dermed bidra til å skape jobbengasjement og øke muligheten for måloppnåelse hos arbeidstakerne. En slik dobbel prosessstanskegang kjenner man igjen fra for eksempel krav-kontroll-støttemodellen (Karasek & Theorell, 1990) og innsats-belønningsmodellen (Siegrist, 1996), og gjør det mulig å balansere mellom den tradisjonelle psykologiske arbeidsmiljøforskningen hvor hovedfokus har vært rettet mot negative konsekvenser, og positiv psykologi.

**Interaksjonseffekter.** I tillegg til disse hovedeffektene antar JD-R modellen at jobbkrav og jobbressurser også kan ha interaksjonseffekter i forhold til de ansattes velvære. Jobbressurser har blant annet vist seg å være spesielt viktig i møtet med høye krav (Bakker & Demerouti, 2007). En studie med finske tannleger viste at jobbressurser økte jobbengasjementet hos arbeidstakerne når arbeidsmengden var høy (Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005). En annet studie har funnet støtte for at jobbressurser fungerer som buffere og minsker det negative forholdet mellom høye krav og jobbengasjement (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007).

### **En videreutvikling av motivasjonsprosessen i JD-R modellen**

Bakker og Demerouti (2007; 2008) hevder at det er grunnlag for å utdype den doble prosessen, og foreslår en mer fokusert JD-R modell som kan predikere jobbengasjement (Figur 2).

Figur 2: En videreutvikling av JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker &amp; Demerouti, 2007)



Denne reviderte utgaven av motivasjonsprosessen i JD-R modellen inkluderer også personlige ressurser som en prediktor til jobbengasjement, og gjensidige virkninger mellom personlige ressurser, jobbressurser og jobbengasjement. Denne videreutviklingen definerer også jobbkravenes modererende rolle, og foreslår flere potensielle positive resultat både på individnivå og organisasjonsnivå.

**Personlige ressurser** er positive selvevalueringer som er koblet opp mot motstandsdyktighet (resilience) og referer til arbeidstakernes evne til å kontrollere og påvirke sitt eget arbeidsmiljø på en positiv måte (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Flere studier har vist at positive selvevalueringer kan predikere målsettinger, motivasjon, jobb- og livstilfredshet (Judge, Van Vianen, & De Pater, 2004). Optimisme og tro på egen mestringsevne har også vist seg å være viktige personlige ressurser som bidrar til jobbengasjement (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007; 2009).

**Ulike typer jobbkrav.** Flere studier har vist at det kan være meningsfullt å skille mellom ulike typer krav i forbindelse med jobbengasjement. Noen jobbkrav, som for eksempel rollekonflikter, rolletvetydighet og konflikter generelt kan bli sett på som begrensninger, barrierer og unødvendige hinder for måloppnåelse, og kan av den grunn ha en negativ innvirkning på jobbengasjement. Andre jobbkrav som for eksempel tidspress, mye ansvar og høy arbeidsmengde kan på sin side ha et potensial til høyere mestringstro, personlig vekst og fremtidig gevinst. LePine, Podsakoff, og LePine (2005) fant at selv om både utfordrende krav og hindrende krav var positivt relatert til belastningsvariabler, var de ulikt relatert til motivasjon og prestasjon. Andre studier som har brukt JD-R modellen har enkelte ganger funnet at utfordringskrav og hindringskrav er ulikt relatert til jobbengasjement

(Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007; Van den Broeck, De Witte, Lens, & Vansteenkiste, 2008). En meta-analyse fra 2010 viste at krav og utbrenthet hadde en positiv sammenheng, mens ressurser og utbrenthet hadde en negativ sammenheng. Sammenhengen mellom ressurser og jobbengasjement var positivt, mens sammenhengen mellom krav og engasjement var avhengig av hvilken type krav som ble brukt i studiene (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Selv om det finnes krav (hindringskrav) som er negativt assosiert med jobbengasjement, finnes det også krav som kan være positivt assosiert med jobbengasjement (Crawford et al., 2010). Dette kan betegnes som utfordrende krav. Det kan også tenkes at hindringskrav og utfordringskrav i ulike arbeidskontekster kan interagere ulikt med ulike jobbressurser. I møtet med svært utfordrende krav er det mulig at jobbressurser kan bidra til å fasilitere arbeidsprestasjoner og gi arbeidstakerne positive erfaringer og opplevelser. I møtet med hindringskrav kan det tenkes at arbeidstakerne i beste fall klarer å opprettholde jobbengasjementsnivået ved hjelp av jobbressursene (Hakanen & Roodt, 2010).

**Ikke-arbeidsrelaterte ressurser.** Ved siden av jobbressurser, personlige ressurser og utfordrende krav kan det også diskuteres om det finnes andre ikke-arbeidsrelaterte ressurser som kan bidra i motivasjonsprosessen til jobbengasjement. Det har blant annet vist seg at daglig psykologisk restitusjon utenfor arbeidstiden predikerer høyere jobbengasjement og pro-aktiv atferd som for eksempel personlig initiativ og ønske om læring på kort sikt (Sonnentag, 2003). Flere studier har også vist en positiv sammenheng mellom jobbengasjement og personlighetstrekk, som prestasjonsstreben (Hallberg, Johansson, & Schaufeli, 2007), høy ekstraversjon og lav nevrotisisme (Langelaan, Bakker, van Doornen, & Schaufeli, 2006). I forhold til en praktisk tilnærming er trolig personlige ressurser mer relevante enn slike personlighetstrekk som i mindre grad kan påvirkes og utvikles. Også ressurser på hjemmebane som for eksempel familie og venner kan ha betydning for prosessene i JD-R modellen. Et positivt arbeid-hjem forhold har blitt funnet å ha en medierende virkning på sosiale ressurser og jobbengasjement (Montgomery, Peeters, Schaufeli, & Den Ouden, 2003). Flere studier har også funnet en negativ sammenheng mellom ikke-arbeids-relatert støtte fra for eksempel familie og venner, og utbrenthet (Halbesleben, 2006). Ressurser på hjemmebane har også blitt funnet å ha en positiv sammenheng med jobbengasjement både hos menn og kvinner. Jobbressursene hadde imidlertid større betydning. Emosjonelle krav fra hjemmet har vist seg å ha en negativ sammenheng på jobbengasjement hos kvinner (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005).

### **Konsekvenser av jobbengasjement**

Studier viser at jobbengasjement kan føre til konsekvenser på to plan. På det individuelle planet kan jobbengasjement føre til personlig vekst og utvikling. På et organisatorisk plan kan jobbengasjement føre til bedre prestasjoner i forhold til arbeidsutførelse. Funn fra flere studier viser at engasjerte arbeidstakere er mer tilfredse, involverte, pro-aktive, og mer lojale (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Harter, Schmidt, & Hayes 2002; Schaufeli, Taris, & van Rhenen, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Engasjerte arbeidstakere har også bedre helse, lavere angst og depresjonsnivå, og opplever i mindre grad utbrenthet (Hakanen et al., 2006; Hakanen & Lindbohm, 2008; Hallberg & Schaufeli, 2006). Jobbengasjement har også vist seg å ha positive organisatoriske konsekvenser, som for eksempel lavt sykefravær og lavere turnover, samt bedre arbeidsprestasjon (Demerouti et al., 2001).

Oppsummert kan en si at jobbressurser og personlige ressurser ser ut til å være viktige indikatorer på jobbengasjement, ettersom de kan redusere den negative påvirkningen jobbkrav kan ha på stress, og er funksjonelle i forhold til å oppnå mål, og stimulere til personlig vekst, læring og utvikling. Imidlertid kan også utfordrende jobbkrav og andre ikke-arbeidsrelaterte ressurser ha betydning på jobbengasjement.

Denne studien tar utgangspunkt i 10 kvalitative forskningsintervju med oppdragsforskere fra tre ulike prosjektorganisasjoner og har til hensikt å få en dypere innsikt i hvilke positive faktorer som oppleves som viktige i arbeidet med prosjekter. I det følgende vil jeg gjøre rede for studiens valg og bruk av metodologi og metode.



## Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for forberedelsene til studien, datainnsamlingen, dataanalysen, kvalitetskriterier ved en grounded theory og gjøre etiske betraktninger. I den innledende fasen av studien ble forskningstema og problemstilling utviklet. Det ble også tatt et valg i forhold til grounded theory som metodologi og det kvalitative forskningsintervju som metode. Forberedelsesarbeidet innebar også rekruttering av informanter samt utvikling av en intervjuguide. I forberedelsesfasen og under datainnsamlingen samarbeidet jeg med en medstudent. I dette avsnittet vil rollefordelingen mellom oss som intervjuere beskrives, samt bruk av lydbåndopptak, gjennomføring av et pilotintervju og to intervjurunder. Dataanalysen startet med transkripsjon av intervjuene, der tale ble omgjort til tekst. Deretter startet kodeprosessen der QSR NVIVO 8/9 ble tatt i bruk. Strauss og Corbins (1990) analytiske kodesekvenser som er, åpen, aksial og selektiv koding ble også fulgt. Kapittelet avsluttes ved å beskrive kvalitetskriterier ved en grounded theory og gjøre etiske betraktninger gjøres.

### Forberedelse til datainnsamling

**Utvikling av forskningstema og problemstilling.** En forsker som arbeider med grounded theory, begynner ofte sine studier med visse forskningsinteresser og et sett med generelle konsepter. Disse konseptene kan gi ideer man vil forfølge og påvirke en til å spørre visse typer spørsmål om emnet (Charmaz, 2006). Bakgrunnen for denne studien var en egeninteresse og nysgjerrighet ovenfor begrepet psykososialt arbeidsmiljø, positiv psykologi og hvordan det er å faktisk arbeide i en prosjektorganisasjon. Våren 2010 skrev jeg en teoretisk semesteroppgave i faget arbeids- og organisasjonspsykologi der jeg så nærmere på psykososiale arbeidsmiljøutfordringer i matriseorganisert prosjektarbeid. I dette arbeidet opplevde jeg at det fantes en god del forsknings- og faglitteratur rundt det psykososiale arbeidsmiljøet i yrker som for eksempel lærer, politi og sykepleier (se for eksempel Eiken, Tynes, Grimsrud, Sterud og Aasnæss, 2008). Jeg fant færre studier som så nærmere på det psykososiale arbeidsmiljøet i yrker hvor prosjektarbeid er en dominerende arbeidsform. De studiene som fantes hadde gjerne en stressteoretisk tilnærming med fokus på arbeidsmiljø og utbrenthet (se for eksempel Onsøyen et al., 2002).

Faglitteraturen rundt prosjektarbeid har tradisjonelt hatt et tydelig fokus på prosjektstyring, prosjektledelse, redegjørelse av ulike typer prosjekter og mulige problemer som kan oppstå underveis, men lite fokus på menneskelige aspekter. Noe fokus er rettet mot menneskelige og samarbeidsmessige faktorer, men lite av dette har hatt noen særlig empirisk forankring. I den grad prosjektlitteraturen berører psykologirelaterte emner er dette på et nokså grunnleggende nivå (Steiro & Onsøyen, 2006). Organisasjonspsykologisk faglitteratur

tar på sin side i liten grad for seg prosjektarbeid. Områder fra denne faglitteraturen som kan relateres til prosjektarbeid er for eksempel ledelse, gruppepsykologi og trivsel. Med tanke på hvor utbredt prosjektarbeid er, er det påfallende hvor lite eksplisitt prosjektarbeid er behandlet i den organisasjonspsykologiske faglitteraturen (Steiro og Onsøyen, 2006). På bakgrunn av dette paradokset, egen interesse og nysgjerrighet ønsket jeg i starten av denne studien å se nærmere på hvilke positive psykososiale arbeidsmiljøfaktorer prosjektarbeidere opplever i sin arbeidshverdag.

**En kvalitativ tilnærming.** På bakgrunn av manglende empiri og relevant faglitteratur, samt eget ønske om å gå i dybden og få en bedre innsikt i hvordan prosjektarbeidere opplever sin arbeidshverdag, valgte jeg en kvalitativ tilnærming. En kvalitativ tilnærming vektlegger prosesser og gir en dypere forståelse av hvordan mennesker oppfatter og konstruerer sine liv slik at de blir meningsfulle (Denzin & Lincoln, 1994). Man ønsker å få en forståelse av hvordan det er å oppleve bestemte tilfeller, og hvordan mennesker håndterer forskjellige situasjoner. Innenfor denne tilnærmingen fokuserer man mer på egenskaper og kvalitetene ved erfaring, fremfor å finne kausale forhold mellom årsak og effekt (Willig, 2008). Kvalitativ tilnærming undersøker hvordan mennesker gir mening til ulike hendelser og studerer derfor menneskene i sine egne naturlige settinger som er i stadig utvikling og interaksjon med hverandre. Både deltakerne og forskerens fortolkning av hendelser bidrar i forskningsprosessen, hvor forskerens hensikt ikke er å predikere, men å beskrive og muligens forklare hendelser (Willig, 2008).

**Grounded theory** ble for første gang ”oppdaget” og presentert av sosiologene Glaser og Strauss i 1967 gjennom deres forskning på døende pasienter. Dette var den første retningen innen kvalitativ tilnærming som la klare prinsipper for hvordan man kunne utvikle ny teori på bakgrunn av systematiske analyser av data (Thagaard, 2003). Til forskjell fra en kvantitativ tilnærming, med logisk deduserte hypoteser fra allerede eksisterende teorier, skal grounded theory være grunnlagt i og vokse frem fra data. På denne måten kan grounded theory sees på som en metodologi, en tilnærming til feltet som skal undersøkes. Dette til forskjell fra en metode som kan sees som spesifikke forskningsteknikker (Willig, 2008). Som metodologi setter grounded theory noen rammer for de konkrete metodene eller forskningsteknikker som brukes (Glaser & Holton, 2004). Dette innebærer systematiske retningslinjer for hvordan man samler, analyserer, og konseptualiserer data for å konstruere teori (Charmaz, 2000). I utgangspunktet kan alle typer data brukes i grounded theory, ettersom ”alt er data”, men kvalitative data er å foretrekke og det kvalitative forskningsintervjuet er den mest brukte datainnsamlingsmetoden (Glaser & Holton, 2004).



Siden 1967 har metodologien utviklet seg i flere retninger. Skillet mellom retningene innebærer blant annet synet på forskeren i møtet med data. Den konstruktivistiske retningen tar utgangspunkt i at det vi anser som faktisk, objektiv kunnskap og sannhet, baseres på ens eget perspektiv. På bakgrunn av dette må man forsøke å finne ut hva informantene definerer som virkelighet og hvor disse virkelighetsdefinisjonene fører dem. Dataene og analysen oppstår fra relasjonen og interaksjonen mellom forsker og informant, og den delte opplevelsen mellom dem (Charmaz, 2000; 2006). Strauss og Corbin (1990) viser til at forskeren bringer med seg sin profesjonelle og faglige bakgrunn inn i forskningssituasjonen, og at det er viktig å anerkjenne dette og bruke denne bakgrunnen. Valgene man tar i prosessen, som for eksempel utarbeidelsen av intervju spørsmål og valg av informanter kan være med på å påvirke analysen og det endelige resultatet. Den endelige analysen vil kunne påvirkes av forskerens egen erfaring, tidligere kunnskap og til en viss grad hva han/hun forventer å finne (Strauss & Corbin, 1990). Dette står i motsetning til den objektivistiske retningen som Glaser står for. Her sees forskeren som en nøytral observatør som ikke skal interagere med data, ha kunnskap om teori eller bruke egne erfaringer og kunnskap i prosessen (Willig, 2008). I synet på min egen rolle som forsker har jeg vanskeligheter med å sette meg inn i en forskerrolle som Glaser fremhever. For meg blir det her mer naturlig å følge synene til Charmaz, Strauss og Corbin. Jeg oppfatter at mening skapes i interaksjonen mellom meg selv og informant, og jeg kan også se at min faglige bakgrunn og tidligere arbeid har gitt meg generell kunnskap rundt studiens forskningstema og problemstilling.

Som forsker bør man tenke over hvordan man skal forholde seg til allerede eksisterende teori og forskningslitteratur. Flere grounded theory teoretikere understreker betydningen av å lese eksisterende litteratur relatert til eget studie for å bli sensitiv ovenfor relevante spørsmål som bør utforskes. Det er imidlertid viktig at eksisterende teorier ikke tvinger seg på ærlige observasjoner. Med andre ord bør man unngå å presse datamaterialet inn i allerede etablerte rammer. Som et utgangspunkt for innledende intervjuer kan man se nærmere på teori og litteratur på forskningsfeltet som skal studeres, men etter hvert bør man la fokuset være på de spørsmålene og konseptene man arbeider frem gjennom analysen (Strauss & Corbin, 1990). Når man så setter seg ned for å skrive og diskutere det teoretiske rammeverket man har utviklet, er det naturlig å igjen gå tilbake til litteratur og tidligere teori for å sammenligne og diskutere. Spørsmålet er altså ikke hvorvidt, men hvordan, man skal forholde seg til eksisterende teori (Strauss & Corbin, 1990).

I det innledende arbeidet forsøkte jeg å få en oversikt og gjøre meg selv bevisst over min teoretiske forkunnskap på feltet. Jeg hadde en generell oversikt over temaet psykososialt

arbeidsmiljø og modeller innen dette feltet. Eksempler på slike modeller er krav-kontroll-støtte modellen (Karasek & Theorell, 1990), innsats-belønnings modellen (Siegrist, 1996) og JD-R modellen (Demerouti et al., 2001). Jeg hadde også en teoretisk forståelse av prosjektorganisering, men mindre praktisk erfaring. I forberedelsen til studien så jeg nærmere på JD-R modellen og rettet fokus mot den motivasjonelle prosessen (Bakker & Demerouti, 2007). Den påfølgende datainnsamlingen og analysen av datamateriale førte til en dypere forståelse av prosjektarbeid og utvikling av kategorier og innhold i dem som jeg ikke hadde forutsett på forhånd. Under dette arbeidet forsøkte jeg å holde fokus på datamaterialet fremfor annen teori og empiri. I arbeidet med å skrive og diskutere det teoretiske rammeverket gikk jeg på nytt inn i JD-R modellens motivasjonsprosess og relatert empiri for å sammenligne og diskutere. Eksisterende teorier, konsepter og faglige perspektiver har vært et nødvendig utgangspunkt for studien, men resultatet har ikke vært gitt av det, ettersom jeg har forsøkt å være teoriladet, fremfor teoristyr. Hvis man presser forutinntatte ideer og teorier direkte på datamaterialet kan man vanskelig argumentere for at resultatet eller teorien er ”grounded” i datamaterialet.

Et annet skille mellom grounded theory tilnærmingene tydeliggjøres i bruken av analytiske verktøy. I samarbeid med Corbin har Strauss utviklet noen analytiske verktøy for å lette arbeidet i en grounded theory analyse (Strauss & Corbin, 1990). Glaser anser på sin side den utbredte bruken av analytiske verktøy som unødvendig og tungvint på veien mot teoretisering, ettersom dette vil legge bånd på tolkninger og sammenlikninger av data siden det da blir verktøyene og ikke datafragmentene som blir forskerens fokus. På bakgrunn av dette anklager Glaser Strauss for ikke lenger å være ”grounded” nok. Strauss og Corbin (1990) har utviklet verktøyene på bakgrunn av en mer fortolkende tilnærming, hvor man anerkjenner at forskeren har en rolle i teoridannelsen, slik at verktøyene er ment som et hjelpemiddel for å nå et høyere nivå av abstraksjon i teoridannelsen. Verktøyene benyttes ikke nødvendigvis lineært, men man kan veksle mellom de ulike trinnene gjennom analysen (Locke, 2001). I denne studien valgte jeg å ta utgangspunkt i Strauss og Corbins (1990) analytiske steg som de introduserer i boken ”*Basics of Qualitative Research*”. For meg som fersk forsker fremstod det som naturlig å velge denne tilnærmingen ettersom de analytiske stegene kunne strukturere analysen og hjelpe meg til å holde fokuset gjennom hele prosessen.

For å generere teori viser grounded theory til forskjellige teknikker der en viktig teknikk er å identifisere kategorier i datamaterialet som undersøkes. Andre viktige teknikker er konstant sammenlikning av analyse og empiri, samt teoretisk sampling hvor forsker benytter seg av ytterligere datainnsamling gjennom hele analysen for å underbygge kategorier

og konsepter (Willig, 2008). Årsaken til at man beveger seg mellom datainnsamling og analyse er for å sikre at de kategoriene som dukker opp virkelig er grunnet i data. I denne prosessen kan det være nyttig å skrive memo om tanker og observasjoner fra både datainnsamling og analyse. Datainnsamling og analyse foregår frem til man oppnår metning i datainnsamling. Metning innebærer at ny datainnsamling ikke tilfører kategoriene noe nytt (Charmaz, 2008; Glaser & Holton, 2004; Willig, 2008).

Strauss og Corbin (1990) hevder at grounded theory er en velegnet tilnærming for forskningstemaer og problemstillinger som i mindre grad har blitt undersøkt tidligere, ettersom det er en eksplorerende metodologi. Grounded theory kan også være en hensiktsmessig tilnærming i studiet av individer i organisasjoner ettersom tilnærmingen favner den kompleksiteten i konteksten hvor handlingen finner sted slik at forskeren er i stand til å forstå flere aspekter innen forskningsområdet (Locke, 2001). Videre er grounded theory gjerne sentrert rundt reelle spørsmål noe som kan gjøre at organisasjonsmedlemmene får et nytt perspektiv på egen arbeidssituasjon. Denne formen for teoretisering, hvor pragmatisk nytteverdi ses på som et kriterium for en god teori, anses som en god måte å forbinde teori og praksis. Ved å identifisere aspekter ved egen arbeidssituasjon, kan man i praksis videre få igangsatt endringer som kanskje kan forbedre arbeidssituasjonen (Locke, 2001). Grounded theory kan også bidra til å bringe nye perspektiver og ny teoretisering til allerede etablerte teoretiske områder ved å fornye og modifisere eksisterende teorier (Locke, 2001).

**Det kvalitative forskningsintervjuet** er en av flere ulike metoder som kan brukes innenfor en kvalitativ tilnærming. Metoden fokuserer på å innhente beskrivelser av informantens livsverden, slik at en kan fortolke meningen ved de beskrevne fenomenene med henblikk på å forstå informantens livsverden (Kvale, 2001). Intervjuformens styrke er at den fanger opp variasjonen i ulike informanternes oppfatninger av et tema, og gir dermed et bilde av en mangfoldig verden (Kvale, 2001). Som intervjuer ønsker man å få informanten til å fortelle om bestemte sider eller aspekter ved sitt eget liv. Dette tilstrebes gjennom at intervjueren koordinerer intervjuet gjennom sine spørsmål i den retningen som kan gi han eller hun best mulig informasjon om det vedkommende ønsker å undersøke (Willig, 2008; Hollstein & Gubrium, 2003). Som intervjuer er man opptatt av å få nyanserte beskrivelser av livsverdenen til informanten og hvordan informanten forholder seg til denne. Ettersom dette er en følsom tilnærming til datainnsamling, med nærhet til informantens måte å oppleve verden på, påpeker Kvale (2001) at intervjuet kan gi en type kunnskap som kan brukes til å forbedre menneskers situasjon. Ifølge Kvale (1983) vil intervjuer og informant handle og reagere i forhold til hverandre, og dermed ha en gjensidig innflytelse på hverandre. Intervjueren bør derfor være

seg bevisst den menneskelige dynamikken i intervjusituasjonen, både kognitivt og emosjonelt (Kvale, 1983).

Kvalitative forskningsintervju kan innebære ulike grader av struktur. Med svært strukturerte intervjuer ønsker intervjueren at informanten skal besvare et visst antall spørsmål som er definert på forhånd. Informanten kan svare verbalt, eller gjennom en bestemt skala. Ettersom spørsmål og svarmuligheter er forhåndsdefinert, gjør dette det lettere å sammenligne svar på tvers av informanter, noe som kan være en fordel. En ulempe kan imidlertid være at informantene kan oppleve at de ikke får svare utdypende eller fritt nok (Svartdal, 2009). Kvale (1983; 2001) omtaler det semistrukturerte intervjuet som verken nøyaktig strukturert med standardiserte spørsmål eller fullstendig uten direktiv, men heller fokusert rundt enkelte temaer. Det blir dermed, innen det området en fokuserer på, opp til intervjueren å følge opp de dimensjonene en anser som viktige. Underveis i intervjuet kan informanten introdusere temaer som intervjueren ikke hadde tenkt på, og da er det opp til intervjueren å følge opp det som oppleves som interessant. I forholdet mellom informant og intervjuer anses informanten som erfaringseksperten i forhold til temaet, og bør derfor bli gitt maksimalt av muligheter til å fortelle sin historie (Smith & Osborn, 2003). En fordel med semistrukturerte intervju er at det er åpning for å kunne komme med oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av det informanten forteller (Svartdal, 2009). Dette kan igjen gjøre at man kommer inn på temaer som man som intervjuer på forhånd ikke hadde sett for seg, men som allikevel kan være av interesse. En semistrukturert intervjuform stiller imidlertid høyere krav til intervjuer sammenlignet med mer strukturerte intervju.

I grounded theory foregår datainnsamling og analyse parallelt (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1990). Dette gjør at intervjuer med en grounded theory tilnærming kan skille seg fra andre former for dybdeintervjuer. Ettersom kunnskap og innsikt utvikles kan også bredden på intervjutema snevres inn. Fokus i en intervjusetting og mellom ulike intervjuer kan med andre ord endre seg underveis fra det generelle til det mer spesifikke. Denne teknikken omtales også som "funneling". Det semistrukturerte intervju åpner i større grad for at man kan endre på intervju spørsmål og tema man ønsker å forfølge underveis i prosessen. Et semistrukturert intervju vil også i større grad enn et strukturert intervju kunne åpne for at informanten selv kan styre intervjusamtalens retning og hvordan han/hun ønsker å besvare spørsmålene.

Med tanke på min begrensede kunnskapsmengde i forhold til forskningstema, og valg av en grounded theory tilnærming valgte jeg å ta utgangspunkt i den semistrukturerte intervjuformen siden dette åpner opp for fleksibilitet med hensyn til både tema og spørsmål.

En slik fleksibilitet kan være nyttig ettersom man gjennom flere intervjuer kan få en dypere innsikt og forståelse i forskningstema. Det at en medstudent tok utgangspunkt i et relatert forskningstema og semistrukturerte intervjuer førte til at vi valgte å samarbeide under datainnsamlingsprosessen. En av våre utfordringer i forhold til den semistrukturerte intervjuformen var vår relativt ferske erfaring med intervjusituasjonen. Siden semistrukturerte intervju gir mulighet til å følge opp temaer som informanten kommer med, stiller dette også høyere krav i forhold til å oppdage disse mulighetene, og stille gode og relevante oppfølgingsspørsmål. Min erfaring som intervjuer baserer seg på et praktisk intervjutreningskurs fra bachelornivå, et intervju i forbindelse med en semesteroppgave i et metodefag på masternivå, samt noen intervjuer i forbindelse med rekruttering der jeg både har sittet som intervjuer og informant.

**Rekruttering og beskrivelse av informanter.** Arbeidet med å rekruttere informanter startet i september 2010. I dette arbeidet søkte vi råd fra en av bidragsyterne til boken *Ny Personalpsykologi* (Saksvik & Nytrø, 2006), som selv har skrevet faglitteratur om prosjektarbeid og har egenerfaring med prosjektarbeid gjennom oppdragforskning. Vi fikk her luftet tanker og ideer, samt fikk tips og råd for det videre arbeidet.

Vi ønsket å komme i kontakt med arbeidstakere som hadde erfaring med prosjektarbeid. Det ble først sendt ut en e-post til to bedrifter innenfor oljesektoren. I e-posten informerte vi kort om prosjektets tema, problemstilling og hensikt. Som vedlegg til e-posten la vi ved en mer utfyllende og detaljert prosjektbeskrivelse (Appendiks A). Våre e-post adresser og mobilnumre ble oppgitt som kontaktpunkt hvis det var noe som måtte utdypes eller var uklart. Etter en tid fikk vi avslag på begge forespørselene.

I det videre arbeidet fikk vi tips fra vår støttespiller om å kontakte noen av hans tidligere kollegaer som var oppdragsforskere med ulik erfaring fra tre ulike prosjektorganisasjoner. Vi kontaktet disse oppdragsforskerne via e-post med samme type informasjon som i første runde. I samme e-post spurte vi også om de kjente til andre oppdragsforskere som det kunne være nyttig for oss å komme i kontakt med. Vi fikk etter hvert positiv respons fra de oppdragsforskerne vi kontaktet. Flere henviste oss også videre til andre kollegaer som det også kunne være mulig å kontakte. Denne formen for rekruttering kan beskrives som ”snowball sampling”, ettersom man forhører seg med sine informanter, om man vet om andre personer som kan være nyttige å intervjuer i forhold til det aktuelle temaet som undersøkes (Svartdal, 2009). I september 2010 gjennomførte vi et pilotintervju med vår støttespiller, og i løpet av september/oktober 2010 ble det gjennomført seks semistrukturerte forskningsintervjuer med oppdragsforskere fra tre ulike prosjektorganisasjoner.

I desember 2010 tok vi kontakt med tre andre oppdragsforskere med forespørsel om å få intervju dem. I denne prosessen var tidligere informanter og vår felles veileder til stor hjelp. Også denne kontakten foregikk gjennom e-post og inneholdt samme type informasjon som tidligere (Appendiks A). Vi fikk positiv respons fra alle, og de tre intervjuene ble gjennomført i januar 2011. Bakgrunnen for at vi gjennomførte en ny intervjurunde var for å få en dypere innsikt i kategorier og konsepter som hadde utkrystallisert seg i det foreløpige analysearbeidet.

Med unntak av vår støttespiller som bidrog med nyttig informasjon gjennom pilotintervjuet var alle informantene tilknyttet en av tre forskjellige prosjektorganisasjoner som drev med oppdragsforskning som hovedaktivitet. Vår støttespiller hadde tidligere erfaring fra en av prosjektorganisasjonene. Prosjektorganisasjonene kan sies å være matriseorganisert, selv om oppdragsforskerne i stor grad arbeider med prosjektrelaterte oppgaver og det i mindre grad er mulig å veksle mellom prosjekt- og basisoppgaver. Hovedaktiviteten i prosjektorganisasjonene innebærer som nevnt oppdragsforskning, hvor faglig kompetanse selges til ulike oppdragsgivere. En prosjektorganisasjon mottok noe statlig støtte, mens de to andre prosjektorganisasjonene var selvfinansierte. Informantene eller oppdragsforskerne arbeidet ofte med flere parallelle prosjekter samtidig. Informantene hadde ulik fagbakgrunn, men alle hadde høyere utdanning på master eller doktorgradsnivå. Fire av informantene hadde sivilingeniørutdanning, de resterende seks informantene hadde en samfunnsvitenskapelig bakgrunn innenfor sosiologi og psykologi. Grad av erfaring med oppdragsforskning og prosjektarbeid varierte. To av informantene hadde stilling som forsker, to informanter hadde stilling som seniorforsker, tre informanter var forskningsledere og to var avdelingsledere. Den siste informanten hadde tidligere hatt stilling som forsker, men jobber i dag som høyskolelektor. Noen informanter hadde erfaring fra flere prosjektorganisasjoner. To av informantene var kvinner. En informant arbeidet med en doktorgrad og hadde av den grunn en 20 prosents stilling ved en av prosjektorganisasjonene. En annen informant hadde 80 prosent stilling, på bakgrunn av familiesituasjon.

**Utvikling av intervjuguide.** For å kunne gjennomføre et godt semistrukturert intervju er det viktig å forberede seg. Dette gjelder spesielt hvis man har mindre erfaring som intervjuer. I denne forberedelsen kan det være nyttig å utforme en intervjuguide, som kan fungere som et slags manuskript for å strukturere intervjuforløpet (Kvale, 2001). Intervjuguiden kan utformes til å være en oversikt over temaene som skal dekkes eller være svært spesifikk i forhold til spørsmålsstilling og rekkefølge, avhengig av om man vil gjennomføre et ustrukturert, semistrukturert eller strukturert intervju. En semistrukturert

intervjuguide inneholder gjerne en oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål som intervjueren kan stille. Typisk for semistrukturerte intervjuer, er at intervjueren 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 informantenes svar (Kvale, 2001).

Intervjuguiden ble utviklet i samarbeid med min medstudent. I forkant utarbeidet vi hver for oss forslag til spørsmål og tema som vi kunne benytte i intervjuguiden. Deretter satte vi oss sammen for å samkjøre våre forslag og utarbeidet en felles intervjuguide (Appendiks B). Ettersom vi hadde relaterte forskningstema, men ulike perspektiv var det viktig at tema og spørsmål i intervjuguiden dekket begge våre interessefelt. Intervjuguiden ble lagt opp slik at vi først startet med noen generelle bakgrunnsspørsmål i forhold til fagbakgrunn, arbeidserfaring generelt og prosjektarbeidserfaring. Deretter stilte vi et åpent introduksjonsspørsmål om hvordan man syntes det var å arbeide med prosjekter. Ifølge Kvale (2001) kan det være nyttig å stille introduksjonsspørsmål hvor informanten selv får velge hvilke dimensjoner ved forskningstemaet som de opplever er av størst betydning.

Hvordan man som intervjuer stiller spørsmålene kan være med på å påvirke innholdet til informantens svar (Kvale, 2001). Av den grunn prøvde vi å formulere hovedspørsmålene så åpne som mulig. Åpne spørsmål starter gjerne med hva, hvordan eller hvorfor. Slike spørsmålsformuleringer kan potensielt føre til mer utdypende svar enn mer lukkede spørsmål som kan besvares med ja eller nei. Ved å stille åpne spørsmål kan også informanten selv velge hva som trekkes frem som relevant (Kvale, 2001). Dette kan igjen føre med seg uventede utsagn og historier, og dermed rikere data (Charmaz, 2006). Intervjuspørsmålene er med på å påvirke innholdet og rammen i intervjuet. Åpne spørsmål kan bidra til at intervjueren i mindre grad risikerer å fremtvinge responser. Ved å for eksempel stille ledende, eller verdiladede spørsmål kan dette bidra til at man fremtvinger data. Dette kan føre til at intervjueren ikke klarer å fange opp informantens faktiske opplevelser og erfaringer, men tillegger sine egne begreper og sin egen opplevelse av hva som er relevant i informantens virkelighet (Charmaz, 2006). Vi hadde av den grunn fokus på å unngå ledende spørsmål ettersom slike spørsmål i større grad vil innskrenke mulige svar som informanten gir, og øke sjansen for å fremtvinge data (Kvale, 2001; Charmaz, 2006). Vi ønsket å ha en så åpen tilnærming som mulig, og for at informantene lettere skulle kunne komme med sine egne tanker og opplevelsen, satte vi opp relativt få åpne hovedspørsmål. Dette fordi vi ønsket at en stor del av intervjuet skulle vies til oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av det informanten fortalte. Under disse hovedspørsmålene satte vi opp underpunkter og mulige oppfølgingsspørsmål. Dette hjalp oss til å få en oversikt over de aspektene vi i forkant så for oss ville være sentrale og kunne bidra til å utdype

hovedspørsmålene hvis informanten opplevde dem som uklare. Underpunktene og potensielle oppfølgingsspørsmål ble også satt opp for å kunne hjelpe oss i intervjusituasjonen hvis vi ikke evnet å oppdage eller stille oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av det informanten fortalte.

Intervjuguiden ble testet ut gjennom et pilotintervju (Appendiks B), og i etterkant revidert på bakgrunn av erfaringer derfra. Etersom flere intervjuer ble gjennomført, og vi tilegnet oss mer erfaring og innsikt i oppdragsforskernes hverdag reviderte vi intervjuguiden noe. Revideringen handlet stort sett om å ta vekk de spørsmål som vi opplevde som mindre relevante og la til spørsmål som vi oppfattet var av større betydning (Appendiks C). I etterkant kan man se at pilotintervjuet, og de seks intervjuene som ble gjennomført i oktober 2010, var lengre, mer generelle og bredere i forhold til de tre intervjuene som ble gjennomført i januar 2011 (Appendiks D). I de tre siste intervjuene var spørsmålene i større grad rettet mot de kategoriene og konseptene som hadde kommet frem gjennom den foreløpige analysen.

### **Datainnsamling**

**Rollefordeling.** I gjennomføringen av intervjuene ønsket både jeg og min samarbeidspartner å være tilstede. Dette for å få et nært forhold til det innsamlede datamaterialet. I forkant av hvert intervju valgte vi å fordele roller. Den ene av oss skulle være hovedintervjuer, mens den andre skulle være sekundærintervjuer. Hovedintervjueren ville ha hovedansvaret og lede an intervjuet på bakgrunn av intervjuguiden, mens sekundærintervjueren skulle notere seg relevante tanker og observasjoner som kunne gi grunnlag for videre oppfølgingsspørsmål underveis. Sekundærintervjueren skulle også ha et øye på intervjuguiden for å se til at viktige og relevante tema og spørsmål ikke ble utelatt. Hvem av oss som var hovedintervjuer og sekundærintervjuer varierte fra intervju til intervju. I innledningen til hvert intervju informerte vi informanten om vår rollefordeling. Dette ble gjort for å skape en ryddig setting både for oss selv, men også ovenfor informanten. I starten på intervjuene var det naturlig at de fleste spørsmålene ble stilt av hovedintervjueren, men lengre ut i intervjuene kunne også sekundærintervjueren komme med oppfølgingsspørsmål.

Siden vi begge var relativt ferske i intervjusettingen opplevde jeg at det var til stor nytte å ha en samarbeidspartner ved min side under gjennomføringen av intervjuene. Det at vi sammen hadde forberedt oss til intervjuene, gjennom utarbeidelsen av intervjuguiden og rollefordeling gjorde at vi hadde en viss oversikt og felles forventning i forhold til hva vi skulle gjøre. Dette gjorde at vi underveis i intervjuet kunne støtte oss på hverandre. Dette opplever jeg skapte en større trygghet i intervjusettingen. Selv om man kanskje vanskelig kan argumentere for at kvantitet oppveier for kvalitet opplever jeg allikevel at vår manglende erfaring til en viss grad ble oppveid av at vi begge var tilstede. Det at vi begge var til stede



under de fleste intervjuene gjorde at vi begge i større grad kunne fokusere på det informanten fortalte og komme med oppfølgingsspørsmål i forhold til dette. Ved flere anledninger opplevde jeg at min samarbeidspartner stilte oppfølgingsspørsmål som jeg der og da ikke selv var i stand til å stille, men som jeg i ettertid ser stor nytte av. Forhåpentligvis har min samarbeidspartner opplevd det samme i forhold oppfølgningsspørsmål som jeg kom med. I etterkant av hvert intervju utvekslet vi også erfaringer og tanker fra gjennomføringen som vi tok med oss inn i analysearbeidet og forberedelsene og gjennomføringen av kommende intervju. Slik opplever jeg at vi har utfyllt hverandre, og at intervjuene trolig har holdt en høyere kvalitet enn hvis jeg hadde intervjuet alene.

Jeg og min samarbeidspartner var begge to tilstede under åtte av ti intervjuer, inklusive pilotintervjuet. Av uforutsette årsaker ble to av intervjuene gjennomført med en intervjuer. En gang intervjuet min samarbeidspartner alene, og en gang intervjuet jeg alene. Ettersom vi på forhånd hadde avtalt tidspunkt og sted med informantene og ønsket å ta hensyn og vise respekt for at informantene hadde satt av tid til oss i sin arbeidshverdag, valgte vi å gjennomføre intervjuene selv om begge ikke kunne være tilstede.

Jeg intervjuet alene på det siste intervjuet i andre intervjurunde som var i januar 2011. Tidligere hadde jeg vært med på og gjennomført åtte intervjuer. Dette gjorde at jeg hadde opparbeidet meg en viss erfaring og følte meg noe tryggere i intervjusettingen enn hvis dette hadde vært et av de første intervjuene. Det å intervjuet alene opplevde jeg allikevel som noe annerledes, og jeg savnet tidvis min samarbeidspartner når jeg følte at intervjuet stoppet litt opp. I slike situasjoner kan jeg ha blitt oppfattet som mer uttrygg av informanten, som igjen kan ha fått betydning for dynamikken i intervjuet.

Noen ganger kan kanskje to hoder tenke bedre enn ett, og kanskje spesielt i en setting hvor man mangler erfaring og ikke føler seg helt trygg. Når det er sagt opplever jeg allikevel at innsikten jeg tilegnet meg fra intervjuet hvor jeg intervjuet alene som svært nyttig. I forhold til datamaterialet fra intervjuet hvor jeg ikke var tilstede var det vanskeligere å få samme innsikt i informantens livsverden, sammenlignet med de andre intervjuene hvor jeg var tilstede. Bruk av lydbåndopptak og egen transkripsjon i forhold til dette intervjuet har allikevel gjort at jeg føler at også dette datamaterialet er med på å berike min innsikt i en oppdragsforskners arbeidshverdag.

**Lydbåndopptak** gjorde det mulig for oss å vie vår fulle oppmerksomhet til informanten samtidig som vi fikk detaljerte data. Dette kan være et viktig verktøy i gjennomføringen av et semistrukturert intervju ettersom en lettere kan holde fokus på det informanten sier, og på bakgrunn av dette komme med oppfølgingsspørsmål som ytterligere

kan berike datamaterialet. Ettersom vi var to intervjuere tilstede ved de fleste intervjuene, med en klar rollefordeling, ville det være mulig for den ene av oss å notere ned det informanten fortalte, mens den andre stilte spørsmål. Dette kunne imidlertid ført til at sekundærintervjueren i mindre grad ville vært i stand til å stille oppfølgingsspørsmål, eller utfylle og supplere hovedintervjueren. Det er også en mulighet for at man ville kunne gått glipp av viktige detaljer fra informantens livsverden hvis man ikke hadde rukket å skrevet ned ordrett det som ble sagt. Man kunne også ha vært mer sårbar overfor misforståelser og tvetydigheter som ikke ble oppdaget underveis i intervjuet. Ved bruk av lydbåndopptak kunne sekundærintervjueren benytte muligheten til å lytte, observere og notere seg situasjonsmessige aspekter som for eksempel informantens kroppsspråk og andre tanker og spørsmål som dukket opp underveis. Lydbåndopptak var særdeles viktig de to gangene en av oss ikke kunne være med på intervjuet. Lydbåndopptaket ble da en god kilde for å kunne sette seg inn i informantens livsverden. Bruk av lydbåndopptak var også essensielt i forhold til transkriberingen som er et viktig grunnlag for analysearbeidet, spesielt i denne sammenheng ettersom den innledende analysen ville basere seg på åpen linje-for-linje koding. Linje-for-linje koding innebærer at man koder hver enkelt linje i en tekst ved å prøve å finne meningsinnholdet (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1990). Analysearbeidet vil bli ytterligere redegjort for senere i kapittelet. Ved å basere seg på lydbåndopptak er det en risiko for å miste datamateriale grunnet teknisk svikt. For å minske denne risikoen benyttet vi oss av to lydbåndopptakere under intervjuene og gjorde oss godt kjent med dem i forkant. Etter gjennomførte intervju inneholdt lydbåndopptakerne sensitivt materiale, og for å beskytte datamaterialet fra omverdenen ble de oppbevart i et låst skap når de ikke var i bruk. Lydfilene ble slettet etter at transkripsjonen var gjennomført.

**Gjennomføring av pilotintervju.** Før vi gjennomførte det første hovedintervjuet gjennomførte vi et pilotintervju med en erfaren oppdragsforsker. Informanten arbeidet ikke på nåværende tidspunkt med prosjektarbeid, men hadde tidligere erfaring, både som oppdragsforsker og prosjektleder. Gjennom pilotintervjuet ønsket vi å teste ut vår intervjuguide, lydbåndopptakeren, og øve oss på den faktiske intervjusituasjonen. Pilotintervjuet ble gjennomført på informantens arbeidsplass og varte i ca 90 minutter. Intervjuet ble tatt opp på lydbånd med tillatelse fra informanten. Erfaringene fra gjennomføringen av pilotintervjuet var gode. Informanten oppfattet de fleste spørsmålene som tydelige og klare, og vi oppfatter at både vi som intervjuere og informant hadde en felles forståelse av disse. I etterkant ble det foretatt en mindre revidering intervjuguiden. Noen spørsmål ble fjernet, mens andre spørsmål ble omformulert. Dette resulterte i en intervjuguide

som vi brukte gjennom første intervjurunde (Appendiks C). Pilotintervjuet ble også benyttet til å teste ut lydbåndopptakeren. Lydbåndopptaket ble lyttet til for å sjekke kvalitet og hørbarhet. Erfaringene med rollefordelingen vår var også god, og vi valgte å fortsette med en slik fordeling i de kommende intervjuene. Hvem som skulle være hovedintervjuer og sekundærintervjuer ville videre variere fra intervju til intervju. Vi opplevde at denne rollefordelingen gjorde intervjusituasjonen ryddig og oversiktlig både for vår egen del og for informantens del. Vi fikk også gode tilbakemeldinger fra informanten etter intervjuet og vedkommende syntes det var en positiv opplevelse å kunne snakke om sine tidligere erfaringer som oppdragsforsker. På bakgrunn av at det ble gjort mindre revideringer av intervjuguiden, og at jeg vurderer datamaterialet fra pilotintervjuet som nyttig og relevant for mitt forskningstema og problemstilling, har jeg valgt å inkludere pilotintervjuet som en del av mitt datamateriale. Dette innebærer at også pilotintervjuet er transkribert og analysert på lik linje med de resterende intervjuene. Det totale datamaterialet består da av 10 semistrukturerte intervju.

**Gjennomføring av hovedintervju - to intervjurunder.** Ved siden av pilotintervjuet kan gjennomføringen av datainnsamlingen deles opp i to intervjurunder. Første intervjurunde med totalt seks intervjuer, ble gjennomført i perioden september/oktober 2010. Andre intervjurunde som bestod av tre intervjuer ble gjennomført i januar 2011. Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, enten på et møterom, eller på informantenes kontor. Intervjuene fant sted på kjente og trygge omgivelser for informantene. Lydbåndopptaker ble brukt under samtlige intervjuer, med tillatelse fra informantene. Vi informerte om at lydbåndopptakene ville bli transkribert, men at både opptakene og transkripsjonen ville destrueres etter at studien var ferdig. Informantene ble gjort oppmerksomme på at de når som helst kunne trekke seg fra studien. Vi forsikret at informantenes anonymitet ville bevares både i transkripsjonen og i den endelige oppgaven. Vi informerte også om at vi ville anonymisere annen informasjon som kunne spores tilbake til og identifisere enkeltpersoner og organisasjoner. Hovedintervjueren ledet intervjuene, mens sekundærintervjueren stilte oppfølgingsspørsmål og noterte ned observasjoner, refleksjoner og oppfølgingsspørsmål. I starten av intervjuene stilte vi noen bakgrunnsspørsmål, før vi kom inn på hovedspørsmålene og temaene. Avslutningsvis spurte vi alle informantene om de ønsket å tillegge noe vi ikke hadde spurt om. Vi spurte også om vi kunne kontakte informantene i etterkant hvis det dukket opp spørsmål. Informantene kunne også kontakte oss hvis det var noe de lurte på. Lydbåndopptakerne ble avslått når intervjuet var ferdig og vi skulle forlate rommet.

Den første intervjurunden ble som nevnt gjennomført i løpet av en periode på tre uker i september/oktober 2010, med ca to intervjuer per uke. I denne intervjurunden deltok fem menn og en kvinne fra tre forskjellige prosjektorganisasjoner. To var avdelingsledere, en var forskningsleder, to var seniorforskere og en var forsker. Intervjuene hadde en varighet på 45 til 120 minutter. På et av intervjuene var jeg ikke tilstede. Min samarbeidspartner gjennomførte derfor dette intervjuet alene. Vi fikk muntlig informert samtykke fra alle informantene og fikk godkjenning til å ta opp intervjuene med lydbåndopptaker. I denne første intervjurunden ble intervjuguide 1 (Appendiks C) brukt. Intervjuguiden ble ikke revidert underveis i denne intervjurunden. Allikevel følte jeg at vi ble stadig flinkere til å komme med nyttige og relevante oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av det informanten fortalte. Etter hvert intervju diskuterte jeg og min samarbeidspartneren gjennomføringen og tok med oss erfaringer derfra til kommende intervjuer. Jeg noterte også ned mine førsteinntrykk, tanker og opplevelser i etterkant av hvert intervju. Lydbåndopptakene ble transkribert så raskt det lot seg gjøre og slettet når transkripsjonene var ferdig.

Andre intervjurunde ble gjennomført i løpet av to uker i januar 2011. Her deltok to menn og en kvinne fra samme prosjektorganisasjon. To var forskningsledere og en var forsker. Intervjuene hadde en varighet på 32 til 40 minutter. Vi fikk muntlig informert samtykke fra alle informantene og fikk aksept for å ta opp intervjuene med lydbåndopptaker. I forkant av denne intervjurunden ble intervjuguiden revidert i form av å være mer sentrert rundt konsepter og kategorier fra vår foreløpige analyse etter første intervjurunde (Appendiks D). Også etter disse intervjuene diskuterte vi med hverandre og delte refleksjoner og observasjoner. Førsteintrykk, tanker og opplevelser ble notert ned. Et av disse intervjuene ble gjennomført uten min samarbeidspartner. Lydbåndopptakene ble transkribert så raskt det lot seg gjøre, og slettet når transkripsjonene var ferdig.

Underveis i denne prosessen opplevde jeg en utvikling i forhold til kvaliteten på intervjuene. Dette i forhold til hvordan vi selv opptrådte, organiserte og gjennomførte intervjuene. Min opplevelse fra intervjusituasjonene, og som jeg til en viss grad kan se i analysen er at vi også kommer tettere inn på informantens livsverden. Dette kan ha sin årsak i at vi gradvis fikk mer erfaring som intervjuere og at vi fikk en dypere innsikt i en oppdragsforskners arbeidshverdag. Dette gjorde at vi i større grad kunne konsentrere oss rundt aspekter som dukket opp under den foreløpige analysen.

### **Dataanalyse**

**Transkripsjon av intervjuene.** Etter at intervjuene var gjennomført transkriberte vi dem fra lydbåndopptakeren ved å gjøre tale om til tekst. Intervjuene ble transkribert

umiddelbart eller kort tid etter at intervjuene fant sted. Kvale (2001) legger vekt på hvordan transkripsjonsprosessen innebærer oversetting fra et muntlig språk, som har ett sett regler, til et skriftlig språk med ett annet sett av regler. Kvale (2001) anser transkripsjoner som abstraksjoner, noe som innebærer at de ikke er en direkte gjengivelse av en egentlig realitet. Spørsmålet om hva som er en korrekt transkripsjon blir umulig å besvare ettersom det ikke eksisterer en sann objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig språk. En mer konstruktiv tilnærming til transkripsjonsarbeidet er å prøve å svare på hva som er en nyttig transkripsjon for meg (Kvale, 2001). I forhold til psykologiske undersøkelser anbefaler Kvale (2001) at man inkluderer pauser, gjentakelser og tonefall for å registrere for eksempel informantens understrekninger eller benektelse. På bakgrunn av Kvales (2001) anbefalinger transkriberte vi alt informanten sa, samt registrerte pauser og emosjonelle uttrykk som latter, ergrelse og lignende. Det var også viktig å registrere når informantene var parodierende eller ironiske. På denne måten kan man bringe tilbake til teksten en del av den rikholdigheten av informasjon som blir borte når man omdanner tale til tekst. Jeg transkriberte selv de intervjuene jeg hadde vært hovedintervjuer på, mens min samarbeidspartner transkriberte de intervjuene hvor hun var hovedintervjuer. Intervjuene ble transkribert fullt ut, men enkelte partier som dreide seg om irrelevant informasjon i forhold til forskningstema som for eksempel tips i forhold til selve masteroppgaveskrivingen, ble utelatt fra transkripsjonen. Transkripsjoner som min samarbeidspartner hadde utført ble nøye lest gjennom, samtidig som jeg hørte på lydbåndopptaket. Dette både for å få innsikt i datamaterialet og for å kontrollere at jeg hadde samme forståelse over hva som ble sagt og omgjort fra tale til tekst.

**Koding av data gjennom QSR NVIVO 8/9.** Kvalitative intervju kan gi et rikt og omfattende datamateriale. For lettere å få oversikt over datamaterialet i analyseprosessen tok jeg i bruk dataprogrammet QSR NVIVO 8. QSR NVIVO 8 er blant annet designet for å systematisere rike tekstbaserte og/eller multimedia informasjon, hvor dype analysenivå på små eller store mengder data kreves. QSR NVIVO 8 fungerer som en tekstdatabase hvor transkripsjonene, samt de ulike kodene og kategoriene jeg dannet underveis, ble lagret. Programmet tilrettelegger også for en rekke andre funksjoner som for eksempel skriving av memo og oppretting og lagring av modeller. Det er også mulig å linke memo, modeller, transkripsjoner og enkelte sitat sammen. Ved hjelp av oversiktlige og effektive gjenhentingsfunksjoner kan kodede linjer og avsnitt hentes frem for videre bearbeiding, eventuelt omkodes og kombineres. Det å bruke QSR NVIVO 8 gjorde analyseprosessen mer ryddig, organisert og effektiv. Underveis i analyseprosessen ble QSR NVIVO 8 oppgradert til

QSR NVIVO 9 grunnet utgått lisens. I praksis utgjorde denne oppdateringen ingen forskjell i forhold til mitt analysearbeid.

**Kodesekvenser.** Analyseprosessen i grounded theory kan bestå av forskjellige måter å kode på. I denne studien valgte jeg som nevnt å gjennomføre analysearbeidet ved hjelp av Strauss og Corbins (1990) analytiske kodesekvenser. De ulike kodesekvensene er ikke knyttet til bestemte stadier, og kan av den grunn sies å være sirkulær, fremfor lineær. I praksis innebærer dette at man går frem og tilbake mellom de ulike kodesekvensene. Strauss og Corbin (1990) skiller mellom åpen, aksial og selektiv koding.

**Åpen koding.** Etter at første intervju var gjennomført og lydfilen transkribert til tekst, startet jeg med åpen koding. I denne prosessen bryter man dataene ned i distinkte meningsenheter (Goulding, 2002). Man kan her bruke ulike kodingsstrategier i form av å kode ord, linjer eller en hendelse. Hver enkelt meningsenhet blir så gitt en oppsummerende og konseptualiserende kode. Hvilken kodingsstrategi man tar i bruk avhenger av type data man har samlet inn, abstraksjonsnivå, stadium i forskningsprosessen og hensikten bak innsamlingen av dataene. Jeg valgte i denne prosessen å starte med linje-for-linje koding. Denne type kodingsstrategi innebærer å navngi hver linje av nedskrevne data med en konseptuell kode bestående av ett eller flere ord (Charmaz, 2006). Linje-for-linje koding passer særskilt bra når man har detaljerte data om fundamentale empiriske problemer eller prosesser (Charmaz, 2006). Ifølge Strauss og Corbin (1990) er dette den mest skapende formen for analyse, ettersom den kan hjelpe til å se det kjente i nytt lys. Hver linje inneholder ikke alltid en fullstendig setning, og hver setning synes ikke alltid ut til å være viktig, men med en linje-for-linje kodingsstrategi kan man få ideer som ville ha unnskluppet ved en generell tematisk analyse. Gjennom denne type kodingsstrategi tvinges man til å gjøre en nøye undersøkelse av fraser og noen ganger enkeltstående ord. Det kan i denne sammenheng være nyttig å spørre seg ”hva foregår her?”, ”hva betyr dette?” osv. I min innledende analyse ble for eksempel følgende linje gitt koden *engasjert i arbeidet*:

*”Og det mener jeg jo faktisk at en forsker skal være så engasjert i dette at man nesten skal gå rundt”*

De konseptuelle kodene man bruker er subjektive i forhold til at andre forskere kunne brukt andre kodebegrep. Hensikten er å få konseptene tett knyttet til datamaterialet. Underveis bør man også gjøre konstante sammenligninger slik at like meningsenheter settes inn under de samme konseptene (Strauss & Corbin, 1990). Når man koder linje-for-linje i transkripsjoner får man ett nærmere innblikk på hva informantene forteller, og kan hjelpe en til å identifisere

implisitte tanker og eksplisitte utsagn. En slik nøyaktig koding hjelper en til å unngå å tillegge egne motiver, eller andre personlige aspekter til datamaterialet (Charmaz, 2006).

Når man etter hvert har generert flere konsepter starter man med å gruppere sammen de konseptene man mener har likheter eller meningsrelasjoner. Dette kan også omtales som konstant komparativ metode. En slik gruppering sammenfatter gjennomgående temaer og mønstre i flere konsepter til en kategori. Navn på slike kategorier kan være definert av forskeren, eller informantens egne ord og fraser, noe som betegnes ”in vivo-kategorier” (Strauss & Corbin, 1990). Kategoriene er viktige analytiske ideer som trer frem fra datamaterialet og forklarer hva som skjer. Etter at man har identifisert hvilke konsepter som kan sammenfattes under en kategori, går man gjerne i dybden for systematisk å utvikle og redegjøre for kategoriens egenskaper og dimensjoner. Dette kan innebære generelle kjennetegn og karakteristikk. En kategori kan ha flere egenskaper, og hver egenskap kan ha en variasjonsbredde. En slik spesifisering av disse egenskapene synliggjør mønstre og variasjoner innenfor kategorien, og danner grunnlaget for aksial koding.

**Aksial koding.** I den aksiale kodingsprosessen utvikler man kategoriene systematisk og kobler dem sammen med underkategorier (Strauss & Corbin, 1990). En underkategori står ikke for et fenomen i seg selv, men spesifiserer en kategori ved å gi informasjon som når, hvor, hvorfor og hvordan et fenomen trolig forekommer (Strauss & Corbin, 1990). Ettersom man gjennom den åpne kodingen har fragmentert dataene er det ikke alltid like åpenbart hvilke konsepter som tilhører en kategori. Den aksiale kodingsprosessen kan derfor være nyttig for å samle trådene igjen. En kategori kan her sees som en akse som man skisserer sammenhenger og dimensjoner rundt. Dette skjer gjerne på bakgrunn av konstante sammenligninger av data (Goulding, 2002).

I denne kodingssekvensen søkte jeg å finne svar på når, hvor, hvorfor og hvordan positive faktorer i prosjektarbeid oppleves, og hvorfor de er viktige for oppdragsforskerne. Dette hjalp meg i arbeidet med å gjøre rede for egenskapene og dimensjonene til de ulike kategoriene, og å beskrive relasjonene mellom kategorier og underkategorier. I datamaterialet viste det seg for eksempel at det var flere underkategorier som jeg oppfattet som viktige for den enkelte oppdragsforsker i arbeidskonteksten. Eksempler på underkategorier var ”planmessighet”, og ”være interessert i arbeidsoppgavene”.

Selv om aksial koding krever at man har dannet seg noen kategorier betyr ikke dette at den åpne og aksiale kodeprosessen skjer sekvensielt. Prosessen kan heller beskrives som parallell. Ettersom man kan få en forståelse for innholdet i, og hvordan kategoriene er relatert på et tidlig tidspunkt under den åpne kodingsprosessen, hopper man gjerne frem og tilbake

mellom den åpne og aksiale kodingssekvensen. Etter hvert begynte jeg å se antydninger i forhold til dannelsen av en kjernekategori og hvordan de underliggende kategoriene kunne relateres til hverandre. Dette leder en over til selektiv koding.

***Selektiv koding og teoridannelse.*** Under den selektive kodingssekvensen startet arbeidet med å samordne og finslipe kategoriene. Hensikten med dette arbeidet var å bestemme hvilke komponenter som skulle inngå i det teoretiske rammeverket og avklare hvilken forklaringskraft disse hadde (Locke, 2001). Gjennom dette arbeidet dannet det seg en kjernekategori. Denne kjernekategorien ble kalt *ressurser*, og vil bli grundigere redegjort for i neste kapittel. En kjernekategori skal representere hovedtemaet i studien og forbinde de sentrale kategoriene sammen til en forklarende enhet, ved siden av å forklare variasjonen innen kategoriene (Strauss & Corbin, 1990). Kjernekategorien har teoretisk signifikans og det bør være mulig å spore dens utvikling tilbake til dataene (Goulding, 2002).

Oppdagelsen og dannelsen av kjernekategorien *ressurser* innebar også en avgrensning i forhold til hvilke kategorier som ble tatt med videre for å inngå i det teoretiske rammeverket. Den opprinnelige listen med kategorier ble med andre ord redusert, og gjorde at den videre analysen ble mer selektiv og fokusert. Ved siden av å fortsette arbeidet med konstant sammenligning kan også teoretisk sampling her være til stor nytte. Dette gjelder spesielt hvis man oppdager at noen kategorier er dårlig utviklet. For å videreutvikle disse kategoriene kan en gå tilbake til memoene og rådataene for å se om en har oversett noe, eller en kan på nytt dra ut i felten for å samle inn datamateriale som kan bidra til å tette de hullene som man har oppdaget. Teoretisk sampling kan også innebære å sjekke egne funn mot teori på feltet (Strauss & Corbin, 1990). Dersom videre innhenting av datamateriale ikke vil avdekke nye egenskaper eller bidra til økt teoretisk innsikt rundt den fremvoksende teorien har man nådd et punkt kalt ”teoretisk metning” (Glaser & Strauss, 1967).

Gjennom analyseprosessen fant jeg flere hendelser i datamaterialet som beskrev de konseptuelle kategoriene med deres ulike egenskaper. Dette arbeidet ledet som nevnt til oppdagelsen av en kjernekategori som ble kalt *ressurser*. Denne kjernekategorien forbant sammen fire andre kategorier til en forklarende enhet. Disse fire kategoriene var; *organisatoriske ressurser*, *prosjektspesifikke ressurser*, *individuelle ressurser* og *ressurser utenfor arbeidet*. Enkelte av disse fire kategoriene var bedre utviklet enn andre. Dette gjorde at jeg på nytt søkte ut i felten for å samle inn datamateriale med den hensikt å videreutvikle de kategoriene som var dårlig utviklet. Etersom min samarbeidspartner også opplevde at noen av hennes kategorier kunne utvikles samarbeidet vi og så i denne runden rundt datainnsamlingen. Dette var bakgrunnen for at vi gjennomførte tre nye intervjuer i løpet av



januar 2011. I etterkant av denne andre intervjurunden og det påfølgende analysearbeid opplevde jeg at mitt teoretiske rammeverk nådde et visst stabilitetsnivå, men ettersom teoriutvikling er en dynamisk prosess, vil den alltid kunne videreutvikles. Locke (2001) hevder allikevel at en vil kunne nå et punkt hvor det teoretiske rammeverket er tilstrekkelig utviklet for at en skal ha noe å meddele i forhold til det fenomenet man undersøker. På bakgrunn av resultatene fra mine analyser opplever jeg å ha nådd den formen for teoretisk metning som Locke (2001) her omtaler.

### **Kvalitetskriterier i en grounded theory**

I samfunnsvitenskapen diskuteres vanligvis verifisering av viten med begrepene reliabilitet, validitet og generalisering (Kvale, 1997). I forhold til vurderingen av en ”grounded theory”, tar Glaser og Strauss i bruk begrepene pragmatisk nytteverdi og troverdighet (Locke, 2001).

**Pragmatisk nytteverdi** innebærer at en god teori har praktisk nytteverdi i det daglige, både for forskere og lekmenn. En god teori må med andre ord fungere i praksis. Verdien av en teori kan vurderes gjennom følgende kriterier. En god teori må være *passende* den situasjonen som studeres, gjennom å være enkel å forstå i lys av situasjonens virkelighet (Locke, 2001). Man kan med andre ord si at teori og data bør passe sammen. I denne sammenheng er det derfor viktig at teorien ikke beskriver en annen virkelighet enn den som eksisterer i prosjektorganisasjonene. Den virkeligheten som beskrives må også være *forståelig* for oppdragsforskerne i prosjektorganisasjonene. En forståelig teori kan bidra til å forsterke oppdragsforskernes følsomhet eller sensitivitet i forhold til hvordan man håndterer sin arbeidshverdag. En god teori bør også være *generell* gjennom å være gjeldende for en rekke ulike betingelser og situasjoner innad i prosjektorganisasjonene. Til slutt bør bruk av teori gi en *følelse av kontroll* over de situasjonene man som oppdragsforsker kan stå ovenfor. Disse kriteriene belyser det tette båndet mellom forskerens teoretiske utvikling og den sosiale situasjonen som studeres (Locke, 2001). For å vurdere den pragmatiske nytteverdien kan man sammenligne den med rådata og presentere den for informantene. Siden teori skal være ”grounded” i data bør den være gjenkjennelig for respondentene, og selv om teorien kanskje ikke passer alle aspekter ved deres situasjon, bør de større kategoriene være anvendbare (Strauss & Corbin, 1990). Den pragmatiske nytteverdien vil bli ytterligere presentert og diskutert i diskusjonskapittelet.

**Troverdighet** innebærer hvorvidt forskningen er utført på en tillitsvekkende måte og knyttes til hvordan man som forsker benytter seg av metoder i analyseprosessen, retoriske teknikker i forhold til det å lage en troverdig publikasjon, forbindelsen mellom sammensatte

konsepter og forskerens forforståelse og erfaring (Locke, 2001). Jeg har tidligere redegjort for hvordan jeg tok i bruk Strauss og Corbin (1990) sine kodesekvenser (åpen, aksial og selektiv koding) og hvordan datainnsamlingen under andre intervjuer var teoretisk drevet. I forhold til retorikk bør det teoretiske rammeverket som presenteres være forståelig for leseren med utgangspunkt i leserens egen erfaring. Troverdighet er med andre ord ikke bare en egenskap ved det utviklede rammeverket, men påvirkes også av teoriens interaksjon med dens påtenke lesere (Locke, 2001). I oppgavens resultatdel vil det først bli presentert en tabell som gir et helhetlig bilde av resultatene i studien. Tabellen inneholder kategorier, tilhørende konsepter og enkelte sitater. Slik kan tabellen gi leseren en forståelse av hvordan kategorier og konsepter er utviklet gjennom analyseprosessen. I den påfølgende redegjørelsen av kategoriene og konseptene vil det bli tatt i bruk direkte sitater fra informantene. Det vil også tillegges ekstra sitater som kan bidra til å underbygge troverdigheten til resultatene ytterligere (Appendiks E). Til slutt oppsummeres resultatdelen gjennom presentasjon av en modell hvor kategorier og konsepter samles og settes i sammenheng. I innledningen av dette kapittelet redegjorde jeg for min teoretiske kunnskap på feltet og hvordan jeg gjorde meg bevisst og forholdt meg til denne kunnskapen under forskningsprosessen.

### **Etiske betraktninger**

Det å gjennomføre en kvalitativ studie basert på forskningsintervju innebærer at man må ta hensyn til en rekke etiske problemstillinger. Relevante etiske tema kan her være informert samtykke, anonymitet og konfidensialitet og konsekvenser av deltakelse. Kvale (1997) hevder allikevel at etiske betraktninger ikke hører til noen enkelt del av en studie, men må foretas gjennom hele prosessen. Av den grunn har jeg gjennom hele studiens forløp hatt fokus på å reflektere rundt etiske spørsmål.

Før studiens oppstart ble det levert inn et meldeskjema til personvernombudet for forskning; Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Etter en tid fikk jeg tilbakemelding om at studien tilfredsstilte kravene i personvernopplysningsloven.

Informert samtykke innebærer at informantene informeres om studiens hensikt og overordnede mål. Forsker bør også gjøre det klart for informanten at deltagelse skjer på frivillig basis og at vedkommende står fritt til å trekke seg når som helst, uten begrunnelse (Kvale, 2001). Med andre ord skal informant få nok informasjon til å kunne ta stilling til om man ønsker å delta eller ikke. Ettersom denne studien hadde en eksplorerende tilnærming og intervjuene tok utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide åpnes det også for at studiens formål og plan kan endre seg gjennom tilegnelsen av ny kunnskap og innsikt. Av den grunn kan det være vanskelig å oppfylle kravet om full informasjon og gi en vurdering om

informantene er tilstrekkelig informert til å gi et informert samtykke. I forbindelse med rekruttering av informanter ble det sendt ut en e-post med en kort beskrivelse av studien. Vedlagt e-posten var også en mer fyldig prosjektbeskrivelse (Appendiks A). I e-posten spurte vi også informanten om vi kunne ta opp intervjuet på lydbånd. Intervjuene ble holdt på informantens arbeidsplass. Årsaken til dette var at vi ønsket at intervjuet skulle foregå i mest mulig naturlige og trygge omgivelser for informanten. Før starten på selve intervjuene redegjorde vi på nytt for bakgrunnen og hensikten med studien. Vi informerte også om informantens rettigheter i forhold til deltakelse i studien. Disse rettighetene innebærer at all deltakelse er frivillig, og at man når som helst kan trekke seg fra studien, uten å måtte begrunne dette.

Gjennom bruk av kvalitative forskningsintervju ønsker man å få rike og fyldige beskrivelser av informantens livsverden. Å bevare konfidensialiteten og anonymiteten til informantene er et viktig etisk grep, som også kan bidra til at informantene i større grad åpner seg, og gir rike og fyldige beskrivelser. Konfidensialitet innebærer at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre informantens identitet (Kvale, 2001). Siden lydbåndopptaket inkluderte informasjon som kunne identifisere enkeltpersoner, tredjepersoner og organisasjoner ble dette oppbevart innelåst i et skap den tiden det ikke var i bruk. I transkripsjonsprosessen ble tale fra lydbåndopptak omgjort til tekst. I dette arbeidet ble all identifiserbar informasjon anonymisert etter beste evne. Informasjon som kunne identifisere enkeltpersoner eller organisasjoner ble enten fjernet, eller redigert slik at det ikke lenger kunne spores tilbake til informant, tredjepersoner eller organisasjon. Ettersom flere informanter i denne studien arbeidet i samme organisasjon eller avdeling, var jeg nøye med å beskytte informantens konfidensialitet i møte med andre informanter. Allikevel er det rimelig å anta "snowball sampling" og uformelle samtaler kan ha gjort at flere informanter har visst om hverandres deltakelse i studien. Datamateriale som ble brukt i den endelige oppgaven inneholder heller ikke identifiserbar informasjon. Det ble også informert om at lydbåndopptak og transkripsjoner skulle bli destruert etter studiens slutt. Dette ble også gjort. Samtlige informanter gav et muntlig informert samtykke. På bakgrunn av den informasjonen informantene har fått, vurderer jeg samtykkende som tilstrekkelig for at studien skal betegnes som etisk forsvarlig.

En annen viktig etisk refleksjon kan være hvilke konsekvenser deltakelse i studien kan ha for den enkelte informant. Dette kan både gjelde hvilke mulige skader som kan påføres informanten og hvilke fordeler informanten kan ha av å delta. Det var vanskelig å avgjøre før studiens start om hvorvidt deltakelse i studien ville være en negativ eller positiv opplevelse

for informanten. Jeg kjente meg allikevel relativt trygg på at tema for mitt studie, som var positive faktorer i prosjektarbeid, ikke var særlig sensitivt i forhold til at informantene ville ta skade av deltakelse. Allikevel ser jeg at samarbeidet med en medstudent som hadde fokus på negative faktorer i prosjektarbeid kunne føre til at man kom innpå mer sensitive tema under intervjuene. Etter å ha gjennomført intervjuene fikk vi flere positive tilbakemeldinger fra informantene. Tilbakemeldingene omhandlet at de opplevde det som positivt å få snakket om og reflektert rundt egen arbeidshverdag. Dette kan tolkes som at opplevelsen av å delta i studien i større grad var positiv, enn negativ.

Oppsummert har denne studien tatt utgangspunkt i grounded theory som metodologi og semistrukturert intervju som metode for å få en dypere innsikt i hvilke positive faktorer oppdragsforskere opplever som viktige i arbeidet med prosjekter. Det ble utført 10 kvalitative forskningsintervju med oppdragsforskere fra tre ulike prosjektorganisasjoner i samspill med en medstudent. Samlet kan man dele inn datainnsamlingen i to intervjurunder. Der den siste intervjurunden ble utført på grunnlag av teoretisk sampling og hadde til hensikt å underbygge kategorier og konsepter som var dårlig utviklet. Datainnsamling og dataanalyse kan av den grunn sies å være parallell fremfor lineær. I analysearbeidet benyttet jeg meg av Strauss og Corbins (1990) metodiske verktøy (åpen, aksial og selektiv koding). Pragmatisk nytteverdi og troverdighet er to viktige kvalitetskriterier som det ved siden av etiske betraktninger er viktig å ta hensyn til i arbeidet med å utvikle en grounded theory. I det følgende vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som har kommet som et resultat av datainnsamling og analysearbeidet.

## Resultater

I dette kapitlet vil jeg redegjøre det teoretiske rammeverket som er utviklet gjennom forskningsprosessen. Jeg vil først presentere og definere kjernekategoriene *ressurser*. Deretter viser jeg til en tabell som gir en oversikt over hvilke konsepter og kategorier som hører sammen. Tabellen inneholder også eksempler på enkelte sitater som tilhører enkelte konsepter. Slik kan tabellen også trekke trådene tilbake til det tidligere analysearbeidet. Dernest vil jeg ta for meg hver enkelt kategori, definere og utdype innholdet i dem gjennom å presentere konseptene og redegjøre for hva som ligger i konseptene. I denne sammenheng vil jeg fremlegge sitater fra informantene for å underbygge forståelsen av konseptene og kategoriene. Grunnet plasshensyn har jeg valgt redusere antall sitater tilhørende hvert konsept. For vise til et større grunnlag som konseptene og kategoriene er basert på er andre relevante sitater tatt med i Appendiks E. Disse sitatene kan bidra til å ytterligere underbygge og styrke troverdigheten til kategoriene og konseptene som presenteres. Til slutt vil jeg oppsummere resultatene gjennom å presentere en modell som inkluderer kategorier og konsepter, og som illustrerer hvordan ressursene kan fungere i samspill, og utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid.

**Kjernekategoriene ressurser og fire underkategorier.** Gjennom analyseprosessen utkrystalliserte det seg fire kategorier som det var naturlig å dele konsepter og tilhørende sitater inn under. Disse fire kategoriene er *individuelle ressurser*, *organisatoriske ressurser*, *prosjektspesifikke ressurser* og *ressurser utenfor arbeidet* (Tabell 1). Samlet dekkes disse fire kategoriene av en kjernekategori kalt ressurser. Med ressurser menes positive og verdifulle faktorer som oppdragsforskerne oppfatter som viktige i arbeidet med prosjekter. Ressursene kan finnes hos individet, i organisasjonen, i prosjektene, og utenfor arbeidskonteksten. Ressursene kan være funksjonelle i møtet med de kravene som stilles av individet selv, i prosjektorganisasjonen og i prosjektene. Ressursene kan ha betydning isolert, og fungere i samspill med hverandre. Gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid kan ressurser også utvikles og vinnes.

**Tabell 1: De fire kategoriene, 19 konsepter og eksempler på tilhørende sitater**

De fire kategoriene:	Eksempler fra konseptene:	Eksempler på sitater:
Individuelle ressurser	Faglig kompetanse og engasjement	<i>Sitat kodet som faglig engasjement</i>
	Nettverk	<i>"Og det mener jeg jo faktisk at en forsker skal være så engasjert i dette at man nesten skal gå rundt og tenke på dette også i feriene. For det å være forsker er ikke sånn at... det er litt kall sier jeg. Sånn er det litt sånn i utvikling også. 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." (Informant 6)</i>
	Samarbeidskompetanse	
	Evne til å strukturere og planlegge	
Formidlings- og kommunikasjonsevner		
Organisatoriske ressurser	Frihet og fleksibilitet	<i>Sitat kodet som frihet og fleksibilitet</i>
	Kollegiale relasjoner	<i>"...det gir meg mulighet til å jobbe med problemstillinger som av en eller annen mystisk grunn fenger meg. Altså, det har noe med å gjøre ting du, gjøre de tingene du liker, du er interessert i, og som du mener du har noe spesielt å bidra med." (Informant 2).</i>
	Tilbakemeldinger	
	Restitusjonsperioder i arbeidet	
Avspasering og ferieavvikling		
Prosjektspesifikke ressurser	Faglig interessante prosjekter	<i>Sitat kodet som inneha ulike roller</i>
	Inneha ulike roller	<i>"Så kan man ha ulike roller og da. Både som prosjektleder og som prosjektmedarbeider da." (Informant 3).</i>
	Prosjektteamet	
	Tids- og kostnadsrammer	
	Arbeidet har en betydning	
Prosjektet har en avslutning		
Ressurser utenfor arbeidet	Hjelp i hjemmet	<i>Sitat kodet som hjelp i hjemmet</i>
	Forståelse og aksept	<i>"Hun jobbet i perioder i 50-60% stilling for å rett og slett få det til å matche og få det til å gå." (Informant 6).</i>
	Tilgang til avkoblingsarenaer	

### Individuelle ressurser

Med individuelle ressurser menes den enkelte oppdragsforskere evner og kompetanser som oppleves som viktige i arbeid med prosjekter. Individuelle ressurser kan utvikles, og nye ressurser kan vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid.

**Faglig kompetanse og faglig engasjement.** Felles for alle informantene i denne studien er at de besitter en høy faglig kompetanse på master eller doktorgradsnivå innen ulike

fagfelt. Dette utdanningsnivået kan også sies å være representativt i forhold til utdanningsnivået i alle de tre prosjektorganisasjonene som denne studien tok utgangspunkt i. En høy faglig kompetanse kan bidra til at man også er engasjert i sitt fagfelt. Å ha et faglig engasjement er noe som flere informanter peker på viktigheten av å ha som oppdragsforsker.

*”Du bør ha en kreativ innstilling tror jeg og tenke på nye forskningsspørsmål og måter å løse dette på. Vi har nok hatt folk her som kanskje er mer egnet for sånn dag til dag drift i en eller annen bedrift saksbehandlingstype eller noe sånt som er veldig fornøyd med at når klokken er 16 eller sågar 1530 så føler man at arbeidsdagen er over og slår av hodet og så slår man det ikke på igjen før neste morgen. Mens 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.” (Informant 1).*

*(Se Appendiks E for ytterligere eksempel)*

Å være faglig engasjert innebærer at man har en kreativ innstilling, en nysgjerrighet og et indre driv som gjør at man også bruker deler av fritiden sin til å tenke på arbeidet og utføre arbeidsrelaterte aktiviteter. Det å tenke på arbeidet og utføre arbeidsrelaterte aktiviteter er noe oppdragsforskeren gjør av egeninteresse. Man får ikke betalt i form av kroner og øre, men man kan dra nytte av dette i det faktiske arbeidet. Man stiller bedre forberedt til neste arbeidsdag, og kan få inspirasjon og nye ideer i forhold til oppgaver og problemstillinger man står ovenfor. Som oppdragsforsker opplever man en stor grad av frihet og fleksibilitet fra organisasjonens side. Dette gjør at man har en mulighet til å få brukt sitt faglige engasjement. Gjennom å komme med egne tanker og ideer kan man få mulighet til å forfølge å egne interessefelt gjennom initiering av prosjekter. Slik har man mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag og få arbeidet med arbeidsoppgaver og prosjekter man opplever som spennende og interessante.

*”Det gir meg en mulighet til å jobbe med problemstillinger som skulle til å si av en eller annen mystisk grunn fenger meg... Altså, det har noe med å gjøre ting du, gjøre de tingene du liker, du er interessert i, som du mener du har noe spesielt å bidra med, eller det er problemstillinger, eh spørsmål som du igjen, av ikke bestandig like tydelige grunner, altså ting du har vært opptatt av da.” (Informant 2).*

Faglig engasjement, nysgjerrighet, kreativitet og indre driv kan frembringe ideer og problemstillinger som man har mulighet til å få belyst og fordypet seg i gjennom å initiere prosjekter. Men for kunne initiere et prosjekt er det ikke nødvendigvis nok å ha en god ide og en spennende problemstilling (Appendiks E). Et prosjekt er gjerne avhengig av en oppdragsgiver som kan stå for de økonomiske rammene. En større og mer kompleks

problemstilling kan også kreve at man trenger støtte fra et prosjektteam. I denne sammenheng kan det å ha et godt nettverk også være en viktig ressurs.

**Nettverk.** Å ha gode kontakter og et godt nettverk kan hjelpe en til å få satt på plass de rammene som kreves av et prosjekt. I arbeidet med initiering av nye prosjekter kan derfor nettverk være en viktig ressurs i samspill med faglig kompetanse og engasjement. Et godt og bredt nettverk er gjerne noe som må bygges opp over tid. Med andre ord kan erfaring med prosjektarbeid være av stor betydning. Av den grunn er nettverk en ressurs som trolig i større grad besittes av oppdragsforskere med mer erfaring.

*”Du ser stor forskjell på at det er noen som skaper mer sin egen arbeidshverdag enn andre sånn så jeg har jo vært mer junior i vertfall frem til nå. Det er ganske mange seniorforskere her. Jeg er jo ikke junior, men jeg har jo ikke vært seniorforsker da. Og dem har jo hatt mye mer nettverk til å skape prosjekter og sånn og da er du jo med på å definere hva man skal forske på, hvor lenge, hvor mange, hvem... så det skifter litt hvor lenge man har jobbet og hvilket nettverk man har klart å opparbeide seg.” (Informant 3).*

Det å ha et godt nettverk i kombinasjon med faglig kompetanse og engasjement kan i samspill være viktige ressurser for å få initiert prosjekter og for å påvirke egen arbeidshverdag. Et godt nettverk kan hjelpe en til å komme i kontakt med de rette personene, som kan være potensielle oppdragsgivere, eller andre oppdragsforskere som er interessert i å bidra i prosjektet (Appendiks E). Oppdragsgiver kan bidra med de økonomiske rammene som er et essensielt livsgrunnlag for et prosjekt. De økonomiske rammene skal sørge for inntjening til prosjektorganisasjonen og at tiden som brukes til arbeidet på prosjektet dekkes. Et godt nettverk kan også hjelpe en til å få samlet den riktige faglige kompetansen i et prosjektteam. I et prosjekt står man ofte ovenfor utfordrende og komplekse problemstillinger. Av den grunn kan det være viktig å få hentet inn den riktige faglige kompetansen, som kan være essensielt for å komme frem til et godt prosjektresultat. I forhold til å få utnyttet den faglige kompetansen i et prosjektteam kan også samarbeidskompetanse være en viktig ressurs.

**Samarbeidskompetanse.** Ettersom mange av prosjektene ofte er grunnet i komplekse og utfordrende problemstillinger kan det være nødvendig å sette sammen et prosjektteam bestående av oppdragsforskere med ulik faglig bakgrunn. For å lykkes med et prosjekt blir det derfor viktig at man arbeider i et prosjektteam som innehar den riktige faglige kompetansen, men minst like viktig blir evnen til å kunne samarbeide med andre.

*”Og da blir det litt sånn... man blir ikke bare avhengig av helt sånn... du har den fagbakgrunnen og det kunne vi trenge... vi blir mer sånn ja kan man samarbeide? Som vi vet er det en veldig viktig faktor for det er jo ikke gitt at man får til å få frem det faglige sant... det er så mange mellommenneskelige faktorer som påvirker.” (Informant 3).*



Samarbeidskompetanse er en viktig faktor for at man får benyttet de ressursene som finnes i et prosjektteam. Å få benyttet ressursene i et prosjektteam kan innebære at man selv evner å bidra, men også at man kan dra lærdom fra hverandre. Samlet kan dette være sentralt for om et prosjekt blir vellykket eller ikke. Et viktig aspekt ved samarbeidskompetanse er at man er genuint opptatt av at man skal få til noe bra sammen, fremfor å være for selvhevdende og faglig steil.

*”Du må i vertfall være genuint interessert i at folk gjør det bra. At folk gjør en god jobb. Du må være genuint interessert i det. Det må være et ønske at folk skal gjøre en god jobb sammen, det må du være genuint interessert i. Så det må ikke være sånn at du... hvis du er veldig selvhevdende eller ønsker at dine meninger skal bli prosjektets rett at du hele tiden har rett. Det egner seg ikke så bra. Og så må man kjenne litt, ha noen antenner på å kjenne folk også. Ha litt forståelse for hvordan folk fungerer og ikke fungerer.” (Informant 4)*

*(Se Appendiks E for ytteligere eksempler)*

Det å ha den rette innstillingen fremheves som en viktig del av samarbeidskompetanse. Å ha den rette innstillingen innebærer at man er åpen og respekterer andres fagfelt. Man må være pragmatisk og ha noen sosiale antenner som gjør at man kan fungere i samspill (Appendiks E). Samarbeidskompetanse innebærer også at man gir hverandre plass. Samlet kan dette føre til at man kan dra nytte og lærdom fra hverandre. Å prate om samarbeidsprosessen gjennom for eksempel å avklare forventninger sees på som en nyttig fremgangsmåte for å få til et godt samarbeid. Dette kan også være et tegn på at man virkelig ønsker å få til et godt samarbeid. Gjennom å avklare forventninger får man innblikk i andre synspunkter og forståelse for hva andre kan bidra med. Slik kan man skape en felles referanseramme som det videre arbeidet kan bære frukter av.

*”Det er noe med den innstillingen man har. For ofte er man jo som forskere da, eller generelt hvor man har den faglige tingen på at det man har lært det... og så er det litt sånn vi kjenner jo litt den der ingeniør vs samfunnsvitenskap klinsjen. Vi har ulik forståelse og så har man status og maktting som ligger der, tradisjoner. Så må man legge fra seg litt det på individnivå når man skal samarbeide med noen. Også må man kanskje greie å snakke om litt sånne samarbeidsting, og ikke ta for gitt at... så man må være litt åpen på hvordan man ønsker å samarbeide, hvilke forventninger man har til hverandre. Hva man skal få ut av dette og ikke minst prøve å formidle at man har tro på den andre og respektere den fagbakgrunnen for det har jo vært tilfeller hvor man har prøvd å samarbeide med noen som ikke har helt troen på det man gjør.” (Informant 3)*

*(Se Appendiks E for ytteligere eksempel)*

I et prosjektteam er det overordnede målet at man kommer frem til et resultat som oppdragsgiver er fornøyd med innenfor gitte tids- og kostnadsrammer. For å kunne komme frem til et vellykket prosjektresultat kan det være essensielt at man får benyttet seg av den

faglige kompetansen og det faglige engasjementet som hver enkelt oppdragsforsker i prosjektteamet besitter. I et tverrfaglig samarbeid kan det være spesielt viktig å være åpen for hverandres fagfelt, og formidle hva en selv kan bidra med og prøve å forstå hva andre i prosjektteamet kan bidra med (Appendiks E). Hvis man ikke evner dette kan det å arbeide i et prosjektteam bli en kilde til frustrasjon og irritasjon (Appendiks E). I verste fall kan dette føre til at de gitte tids- og kostnadsrammene sprenges og at kvaliteten på prosjektresultatet blir dårligere enn det som det finnes potensial til. Når man først får til gode og fruktbare samarbeid kan også utfallet av et prosjekt bli bra. Erfaringer og opplevelser fra gode samarbeid kan gi inspirasjon og ny giv gjennom et ønske om å sammen skape og utvikle nye fremtidige prosjekter (Appendiks E). Dette viser viktigheten av samarbeidskompetanse som en individuell ressurs.

**Evne til å strukturere og planlegge.** Som oppdragsforsker er det ikke uvanlig at man er involvert i flere parallelle prosjekter samtidig. Dette innebærer at man gjerne må forholde seg til flere oppgaver, oppdragsgivere, tidsfrister, møter, prosjektteam osv. I denne sammenheng kan det å ha evnen til å strukturere og planlegge være en nyttig individuell ressurs.

*”...jeg tror du må være relativt strukturert. Hvis du ikke klarer å være strukturert og lage noen sånne lister av hva du skal gjøre, og når det, og ting du skal huske på, og folk du skal følge opp og alt, så er det lett at du kommer på etterskudd.” (Informant 1).*

Det å ha evnen til å strukturere og planlegge kan være nyttig for å få kontroll i en ellers hektisk arbeidshverdag, både i forhold til å få utført det man skal gjøre, men også for å unngå å komme på etterskudd. Å komme på etterskudd kan føre til at arbeidsmengden hopper seg opp, som igjen kan få konsekvenser for annet arbeid (Appendiks E). Ettersom man ofte arbeidet i et prosjektteam kan det å komme på etterskudd også få negative ringvirkninger for andre. Evnen til å strukturere og planlegge sin arbeidshverdag utvikler seg gjerne gjennom erfaring (Appendiks E).

*”Altså i starten for egen del så, det tror jeg... ikke at jeg bare snakker for meg selv heller, at... i starten når du ikke har gjort ting før, du har ikke skrevet et prosjektforslag, du har ikke... du vet ikke hvordan et prosjekt fungerer i praksis, så bruker du veldig mye mer energi og lenger tid, du er kanskje enda mer nøye og ærekjær og her må det være... eh legger alle kluter til skulle jeg til å si. Men etter hvert så får du erfaring, så du vet ok. Det her må være med, det her må være med, det her trenger ikke å være med, så... jobben går rett og slett forttere etter hvert som du... får erfaring med den og på en måte kan den da.” (Informant 4).*

Det å ikke ha full kontroll på hvordan arbeidet skal gjøres og hva som forventes kan være utfordrende i forhold til det å strukturere og planlegge arbeidshverdagen. Evnen til å strukturere og planlegge arbeidshverdagen er noe som kan utvikles gjennom erfaring og

læring fra prosjekter. Ved manglende erfaring bruker man gjerne lengre tid og man må legge ned mer krefter for å løse de oppgavene man står ovenfor. Over tid lærer man seg hvordan ting skal gjøres og evner i større grad å se hvor lang tid ting tar. Man blir med andre ord mer effektiv i arbeidet. Dette gjør at man også lettere kan formidle ovenfor omverdenen hvordan man står i arbeidet, og om man har kapasitet til å ta på seg mer eller ikke (Appendiks E). At man evner å formidle hvordan man står i arbeidet gjør at man også blir mer forutsigbar ovenfor de man arbeider for og sammen med. Ser man at tiden ikke strekker til kan man tidnok be om interne utsettelse og be om hjelp hvis nødvendig. Det å gi beskjed for sent om at man ikke når en tidsfrist, eller trenger hjelp, kan minske sjansene for å få den hjelpen som trengs, som igjen kan få ringvirkninger for et prosjekt som helhet. Således kan evne til å strukturere og planlegge også relateres til samarbeidskompetanse. Selv om det kan være verdifullt å være strukturert og ha evnen til å planlegge, opplever man av og til at tiden ikke strekker til i forhold til det man ønsker å få gjort. I slike situasjoner kan eneste vei utenom være å bruke kvelder og helgene på arbeid for å komme i havn (Appendiks E).

**Formidlings- og kommunikasjonsevner.** Prosjektene er gjerne avhengige av at man har en oppdragsgiver som står for de økonomiske rammene. Som oppdragsforsker er man med andre ord med på å selge og levere et produkt til oppdragsgiver. I forbindelse med arbeid i et prosjekt, og i forhold til leveranse av prosjektresultat kan derfor gode formidlings- og kommunikasjonsevner være en viktig individuell ressurs.

*”Og så må du være god til å formidle, for du skal som regel formidle mye mer direkte da. Og prate med oppdragsgiverne. Så det er veldig sånn bred kompetanse som du bør ha for å trives med det. Og så er det jo noe du lærer. Du lærer jo å snakke med oppdragsgiverne og sånn. Og så må du ha en veldig respekt for andre og de du møter da. Både de du snakker med ikke sant, intervju eller oppdragsgiver. Jeg har vært borti noen tilfeller hvor jeg har sittet sammen med forskere som på en måte har insistert på sin kunnskap om noe som kunne kollidere litt med dem som jobbet med det i praksis, og det er ikke noe bra. Så du må formidle og snakke om kunnskapen din på en måte som gjør at du unngår sånne konflikter. For du må kunne være kritisk, uten å kritisere på et vis.” (Informant 7)*

Gode formidlings og kommunikasjonsevner kan komme til nytte i flere faser av et prosjekt. I startfasen kan det for eksempel være nyttig å avklare forventninger og utveksle tanker og ideer rundt prosjektrelaterte spørsmål med oppdragsgiver. Under en datainnsamlingsprosess kan evnen til å kommunisere få betydning for det datamaterialet man til slutt sitter igjen med. Sluttfasen av et prosjekt kan innebære å formidle prosjektresultatet til oppdragsgiver. Gode formidlings- og kommunikasjonsevner er med andre ord en viktig ressurs i flere faser av et prosjekt. I formidlingen av et prosjektresultat kan det være nyttig å presentere og formidle det man har kommet frem til på en måte som gjør at oppdragsgiver

opplever å bli hørt og forstått. Oppdragsgivers egne praktiske erfaringer bør møtes med ydmykhet og respekt. Å være for kritisk og bastant til oppdragsgivers egne erfaringer og synspunkter kan være uheldig. Å få en god tone med oppdragsgiver og levere fra seg et produkt som oppdragsgiver opplever har nytteverdi, kan være viktig i forhold til å knytte kontakter og nettverk. En fornøyd oppdragsgiver kan forsterke nettverket og lettere føre til finansiering av fremtidige prosjekter. Gode formidlings og kommunikasjonsevner er noe som kan utvikles og læres gjennom erfaring fra prosjektarbeid.

### **Organisatoriske ressurser**

Organisatoriske ressurser er positive faktorer i prosjektorganisasjonen som oppdragsforskeren oppfatter har en nytteverdi i arbeidskonteksten. Organisatoriske ressurser er til stede uavhengig av hvilke prosjekter man arbeider med.

**Frihet og fleksibilitet.** I de tre prosjektorganisasjonene som denne studien tok utgangspunkt i har man krav og systemer rundt kontinuerlig fokus på akkvisisjonsarbeid og mål om faktureringsgrad. Kontinuerlig akkvisisjon innebærer å stadig være på jakt etter, og initiere nye prosjekter. Initierting av nye prosjekter kan for eksempel foregå gjennom å svare på anbud og oppsøke oppdragsgivere gjennom nettverket. Faktureringsgrad er et slags måleparameter som viser til hvor mange timer som hver enkelt oppdragsforsker får dekket av ekstern oppdragsgiver gjennom prosjektarbeid. Målet om faktureringsgrad i de tre prosjektorganisasjonene varierte fra 62% til 80%. Dette innebærer at 62% til 80% av den tiden en oppdragsforsker bruker på å arbeide skal betales av eksterne oppdragsgivere. Innenfor disse rammene ligger det allikevel også en grad av frihet og fleksibilitet i forhold til at oppdragsforskerne selv kan være med og påvirke sin egen arbeidshverdag. I denne sammenheng kan for eksempel faglig engasjement og interessefelt være en viktig ressurs. Det å utvikle ideer og problemstillinger kan være et viktig grunnlag for initierting av prosjekter.

*"I (navn på organisasjon) så har jeg veldig stor frihetsgrad. Ja det er prosesser i (navn på organisasjon) som sier hva man skal drive med og sånt, men jeg behøver nærmest ikke å forholde meg til dem så lenge jeg skaffer oppdrag til (navn på organisasjon) og fem personer rundt meg, så det er ingen som spør meg hva jeg holder på med. Så det er ingen som spør meg om det er noe forskning å kjøre på det oppstartsseminaret på Røros. Det er godt betalt og kjempemorsomt sier jeg, det gjør vi!" (Informant 6).*

Så lenge man selv bidrar med å skaffe nye arbeidsoppgaver til seg selv og andre, og oppfyller kravet om faktureringsgrad, er det stor grad av frihet til å forfølge det man selv opplever som interessant og morsomt å arbeide med. Dette er noe flere informanter peker på viktigheten av (Appendiks E). Viktigheten og betydningen av at man har mulighet til selv å

påvirke sin egen arbeidshverdag påpekes av en informant som viser til en visjon han har hengende oppe på kontorveggen, og som han til enhver tid ønsker å etterleve.

*”Det står at jeg skal jobbe med de mest spennende prosjektene, sammen med de mest spennende og lærerike medarbeiderne i et miljø hvor åpenhet og god kommunikasjon preger oss. Står det på veggen. Da kan jeg jobbe hvor som helst bare de tingene stemmer. Det er et fyrtårn da med bilde av visjonen min og den ser jeg på hver eneste dag. Og den tror jeg er litt viktig da, i vertfall for meg fordi det er en del av verdisettet mitt og hvis jeg ikke får lov til å jobbe med det så bytter jeg jobb igjen.” (Informant 6).*

For informanten blir det å ha muligheten til å arbeide med de mest spennende prosjektene og de mest spennende og lærerike medarbeiderne en forutsetning for at man arbeider i prosjektorganisasjonen. Den som til enhver tid er best i stand til å vurdere hva som er de mest spennende prosjektene, og hvem som er de mest spennende medarbeiderne og som man drar mest lærdom fra å jobbe med er sannsynligvis informanten selv. Hvis man ikke opplever å ha den friheten til selv å påvirke hvilke prosjekter man ønsker å arbeide med og hvem man ønsker å samarbeide med, kan det være et grunnlag for å vurdere sin fremtid i prosjektorganisasjonen. For at friheten og fleksibiliteten skal sees på som en viktig organisatorisk ressurs innebærer det også at oppdragsforskerne evner og er i stand til å utnytte denne ressursen. I denne sammenheng kan individuelle ressurser som utvikles og vinnes gjennom erfaring ha betydning. Dette påpekes av en mer uerfaren oppdragsforsker som forteller om hvordan det opplevdes å komme tilbake fra permisjon med kun et års erfaring som oppdragsforsker.

*”Det tok litt tid før man kom inn i det. Man hadde ikke så mye selvtillit... hva det er jeg kan da? Jag hadde jo bare vært her et år. Hva var det jeg gjorde igjen hehe... Det var ikke så lenge siden jeg var ferdig utdannet, bare jobbet der ett år. Så da måtte jeg pine meg selv litt igjen da. Og dem hadde jo heller ikke... jeg hadde ikke jobbet sammen med alle heller før ikke sant. Så det er litt sånn ja... det var ikke alle som visste hva jeg kunne og hva jeg stod for, for å få med meg på prosjekt da. Og da følte jeg meg litt alene for da var det sånn ja hva skal jeg gjøre nå? Kom jeg til ledelsen og sa. De svarte; nei du må gå rundt å fortelle hva du har lyst til da og prate med de som har prosjekter. Men hva har jeg lyst til? Det var liksom det store spørsmålet. Fikk liksom det spørsmålet. Ja viss jeg hadde visst det. Herregud! Fortell meg hva jeg kan!” (Informant 3).*

Sitatet over illustrerer at egen usikkerhet i forhold til hva en kan og vil, gjør at man i mindre grad evner å benytte seg av den friheten og fleksibiliteten prosjektorganisasjonen legger opp til. Av den grunn kan denne friheten i mindre grad betraktes som en ressurs. For at dette skal bli en ressurs er det viktig at man også besitter individuelle ressurser som gjør at man kan påvirke sin egen arbeidshverdag. Trygghet rundt egen faglig kompetanse, gjør det lettere å formidle til andre hva man ønsker å arbeide med. Gjennom erfaring kan man også utvikle et kontaktnettverk som gjør det lettere å forfølge egne ideer og interesser. Det kan

tenkes at mer uerfarne oppdragsforskere i større grad ønsker mer styring og støtte i startfasen av sin oppdragsforskningskarriere. I så måte kan frihet og fleksibilitet oppleves som en organisatorisk ressurs for noen, men ikke nødvendigvis for alle.

**Kollegiale relasjoner.** Prosjektorganisasjonene som denne studien tar utgangspunkt i er av ulik størrelse, men alle er delt opp i avdelinger og tilhørende faggrupper. Når vi under intervjuene kom inn på spørsmål rundt arbeidsmiljøet la flere informanter vekt på hvor heldige de var som tilhørte sin avdeling eller faggruppe.

*”Jeg vet ikke om jeg har vært veldig heldig, eller hva jeg har gjort, men altså... det er jo årsaken til at jeg har trivdes så godt med det (prosjektarbeid). For i de avdelingene jeg har jobbet, så har det vært... vil si særs godt arbeidsmiljø... i hvert fall åtti prosent av tiden som jeg har vært der. Ehm... folk, vet ikke hva det beror på, men en ting er folket som er der, selvfølgelig, at du på en måte føler at her er det god klaff... reale folk, greie å forholde seg til, greie å samarbeide med. Klart det styres kanskje av eksterne ting det og, så lenge det er god økonomi, og det... de tingene der har vært på stell eller gått av seg selv, så har arbeidsmiljøet vært fabelaktig. Nesten sånn at du av og til på grensen tenker at; oi, nå er mine arbeidskollegaer omtrent mer, er mer sosial med dem enn kanskje venner og sånn... (Informant 4).*

Å ha gode kollegiale relasjoner har betydning for hvordan man oppfatter arbeidsmiljøet. Gode kollegiale relasjoner innebærer at man kommer godt overens med de man arbeider sammen med. Ofte er dette andre oppdragsforskere fra samme avdeling, men i enkelte prosjekter kan man også samarbeide med oppdragsforskere fra andre avdelinger, eller eksterne personer utenfor prosjektorganisasjonen. Det at man kommer godt overens med de man arbeider med, kan også gjøre samarbeidet lettere. Man kan dermed trekke en link til samarbeidskompetanse. Sitatet over viser til at informanten stort sett har opplevd sitt arbeidsmiljø som meget godt. At man har kommet godt overens med sine kollegaer har også ført til at man tilbringer mye tid med dem, også utenfor arbeidet (Appendiks E). Det at informanten oppfatter seg som heldig, og at arbeidsmiljøet ved 80% av tilfellene har vært godt tolker jeg som at et godt arbeidsmiljø ikke er selvsagt. Informanten peker her på økonomi som modererende faktor. I perioder hvor man har tilgang til færre prosjekter kan det være vanskeligere å oppfylle målet om faktureringsgrad, og man må av den grunn bruke mer tid på akkvisisjonsarbeid og jobbe hardere med å få initiert prosjekter. Flere informanter pekte på at det under ”finanskrisen” var vanskeligere å få initiert prosjekter, ettersom potensielle oppdragsgivere i denne perioden nedprioriterte slike aktiviteter. I perioder hvor man må jobbe hardere for å få initiert prosjekter, kan man bli mest fokusert på å skaffe nok arbeid til seg selv slik at målet om faktureringsgrad blir oppfylt. Dette kan få negative konsekvenser for arbeidsmiljøet, og trolig kunne påvirke de kollegiale relasjonene. Når det er god tilgang på prosjekter, blir også presset på å oppnå målet om faktureringsgraden lettere. Dette kan igjen

påvirke arbeidsmiljøet og de kollegiale relasjonene på en positiv måte. Gode kollegiale relasjoner kan være en kilde til trivsel og sosial støtte som kan bidra til å lette en ellers hektisk og strevsom arbeidshverdag.

*”Vi er en gruppe nå da med veldig gode skal si personlige relasjoner da, så det er stort sett positiv energi tross alt da. Og det oppleves som positivt. Det er hektisk og strevsomt, men likevel morsomt på en måte da.” (Informant 2).*

En informant fortalte hvordan gode kollegiale relasjoner førte til at man valgte å starte opp en egen avdeling (Appendiks E), og hvordan den videre rekrutteringsprosessen av nye oppdragsforskere til avdelingen i stor grad baserte seg på hvor godt man passet inn i avdelingen (Appendiks E). En annen informant fortalte at prosjektorganisasjonen han nå jobbet for ble grunnlagt på basis av et stipendiatmiljø som ønsket å arbeide videre sammen, etter at de ble ferdige med doktorgradsarbeidet (Appendiks E). Dette viser hvordan gode kollegiale relasjoner kan være en viktig organisatorisk ressurs.

**Tilbakemeldinger** kan også være en viktig ressurs for den enkelte oppdragsforsker. Kilder til tilbakemeldinger i organisasjonen kan for eksempel være medarbeidersamtaler og mer uformelle tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger kan man også få gjennom arbeidet med de enkelte prosjektene. Temaet med tilbakemeldinger vil av den grunn bli gjenopptatt under ”prosjektteamet” og ”arbeidet har en betydning”.

Medarbeidersamtaler er en mer formell evaluering av den enkelte oppdragsforsker og forekommer med relativt faste intervaller i alle tre prosjektorganisasjonene. Et vanlig intervall for medarbeidersamtale er en gang i året. En utfordring for ledelsen med tanke på medarbeidersamtalene er kjennskapen til den jobben den enkelte oppdragsforsker har gjort. Utfordringen ligger i at ledelsen i mindre grad er med på de faktiske prosjektarbeidene.

*”Så det er jo mest når du jobber sammen med mennesker vil jeg hevde da når hvor du ser om folk presterer eller ikke presterer. Og derfor har vi også innført at hvis noen av mine prosjektmedarbeidere har medarbeidersamtaler så er jeg med. Så jeg forteller hans leder at jo han har gjort det og det, sånn og sånn og det har vært ra og det bør en utfordres på og utvikles på. Så jeg er med inn i den samtalen da. Og det tror jeg er viktig altså. Vi er en kunnskapsbedrift og vi skal utvikles både kunnskap for bedriften, men også oss selv. Så hvis vi ikke setter det i system og det blir sånn at ja kanskje du bør skrive to paper til... Ja vel fint at du vil det... Det gir deg ikke så veldig mye i forhold til hva du ska gjøre og fokusere på faglig da.” (Informant 6)*

Det å ha jobbet sammen med og ha kunnskap om den man gir tilbakemeldinger til sees på som et viktig grunnlag for å gi nyttige og relevante tilbakemeldinger. En dypere kjennskap rundt hvordan den enkelte oppdragsforsker har arbeidet kan være utfordrende for ledere som har ansvaret for å holde medarbeidersamtaler. At nærmeste leder som har sett

oppdragsforskeren i det praktiske arbeidet, er med på medarbeidersamtalene gjør at tilbakemeldingene blir bedre i form av at de rettes mot det oppdragsforskerne faktisk har gjort bra, hva man kan utfordres på og hva man kan utvikle seg innen. En annen informant, som var avdelingsleder fortalte om at han prøvde å ha mer jevnlig samtaler med sine medarbeidere.

*”De samtalene jeg har med folk i forhold til motivasjon prøver jeg å ha sånn at dem ikke oppfatter det som en samtale som er korrigerende på en måte og prøver å ta de samtalene så jevnlig at de ikke oppfatter det som en sånn korrigerende, men oppfatte det som at de blir sett på en måte.” (Informant 9)*

Informanten eller avdelingslederen ønsker at medarbeiderne skal føle at de blir sett. En måte å vise dette på er å holde samtaler med dem, med jevnlig mellomrom. Dette kan også føre til at samtalene i større grad oppleves som motiverende fremfor korrigerende. Tilbakemeldinger kan også komme gjennom mer uformelle begivenheter. Et eksempel er her ”min favorittarbeider” som er en slags begivenhet der man fremhever enkelte oppdragsforskere som har gjort en ekstra god innsats den siste tiden.

*”Jeg pleier å ta den delen som jeg kaller ”min favorittmedarbeider”. Og det vil si at jeg lager en slags liten hyllest da med et slags kaffeslabberas på fredag. Det er ikke sånn som er avtalt på forhånd og folk vet ikke om når jeg kommer med det. Og så er det en eller annen som får med seg noen rosende ord og en vinflaske eller ett eller annet. Liksom for å få frem at her er det en som har lagt inn litt ekstra innsats de siste to månedene.” (Informant 6).*

**Restitusjonsperioder i arbeidet.** Selv om man som oppdragsforsker kan oppleve perioder med store arbeidsmengder, kan man tidvis også komme ut for roligere perioder, hvor man har færre arbeidsoppgaver å forholde seg til. I de rolige periodene kan det være gunstig å benytte muligheten til å hente seg inn og forberede seg til perioder med større arbeidsmengde.

*”Hehe, ja jeg legger meg i dvale når det er lite å gjøre. Eh, neida det er klart det kan være veldig stor forskjell mellom uke til uke, det har jo selvfølgelig litt med hvor flinke vi har vært til å selge oss å gjøre ikke sant, hvordan ser avtaleboka vår ut og hvor mange er vi, og hvordan ser prosjektene våres ut. Så det kan jo i verste fall variere fra uke til uke, hvor du en uke har lite utfakturerbar tid eller jobber lite på kundeprosjekter, men da må du jo bruke den tiden fornuftig, den interntiden fornuftig til å lese deg opp, til å rydde e-postkassen, til å eventuelt spekulere til ett nytt salg, den typen ting da.” (Informant 2)*

Arbeidsmengden kan variere fra uke til uke. I perioder hvor man har mindre å gjøre kan det være hensiktsmessig å bruke tid på å forberede seg til perioder med mer arbeid. Forberedelser kan for eksempel innebære at man leser seg opp på et fagfelt, rydder i e-postkassen og jobber frem nye ideer og problemstillinger for å initiere prosjekter. Å bruke tid på å forberede seg på større arbeidsmengder kan gjøre at man er i bedre stand til å takle perioder med mer arbeid. Prosjekter har begrenset levetid, og som oppdragsforsker kan man også selv legge til rette og planlegge roligere perioder.



*”Det er litt sånn som når jeg tenker at dette prosjektet som jeg nå leder med usikkerhetsstyringsprosjektet. Når det er ferdig, og det er det nå til jul så har jeg sagt at det er ikke sikkert at jeg har et sånt i magen til nå med en gang. Så da har jeg faktisk planlagt at jeg skal holde på med noe annet. Sånne småprosjekter og surre rundt i et år eller to. Og det er litt bevisst for å få litt sånn ny giv og ny energi for å pumpe opp ballongen igjen da. For det er litt sånn du gjør i sånne forskningsprosjekter. Du skal få en svær ballong til å blåse den opp og nærmest med egne lunger og det er klart at når du har pustet liv i den ballongen i 3-4år så er det klart du er litt sånn...” (Informant 6).*

Å komme gjennom perioder med store arbeidsmengder kan være energikrevende.

Gjennom å trappe litt ned kan man få muligheten restituere seg, ved å fylle opp lagrene og få ny energi og ny giv. Det å trappe ned trenger ikke nødvendigvis å bety at man skal ta seg helt fri fra alt som heter jobb. En restitusjonsperiode kan også innebære at man får variasjon i arbeidsoppgavene. Dette viser igjen at man kan som oppdragsforsker kan dra nytte av den friheten og fleksibiliteten som prosjektorganisasjonen legger opp til. En restitusjonsperiode trenger nødvendigvis ikke å komme mellom prosjekter, men kan også finne sted i løpet av en arbeidsdag.

*”Og så vet jeg ikke om du (spør intervjuer 1) noen gang har blitt trukket med på det men i blant så tegner vi noen ringer utenfor forsiden og så spiller vi ”basse” rett og slett. Og det er mange studenter som kommer forbi og som ser de til dels godt voksne damer eller menn som står å spiller ”basse” i stor entusiasme og til dels frustrasjon når vi taper. Men det er også noe som du klarner hjernen rett etter lunsj og bruker ett kvarter på det også blir det litt konkurranse og litt moro og sånt.” (Informant 1).*

Det å samles rundt et spill kalt ”basse” kan være et tiltak som bidrar til at man får koblet seg av arbeidet en liten periode og får klarnet hodet. Mindre restitusjonsperioder kan også være en kilde til ny energi og ny giv, som man kan dra nytte av i forhold til de oppgavene man står ovenfor. Slike restitusjonsperioder kan også tenkes å bidra til å styrke de kollegiale relasjonene.

Et viktig aspekt ved restitusjonsperioder i arbeidet er om de forekommer frivillig eller ufrivillig. Det å ha lite å gjøre over lengre tid kan for en oppdragsforsker også fortone seg som noe negativt, ettersom dette kan by på utfordringer med å nå målet om faktureringsgrad. Oppfyller man ikke kravet om faktureringsgrad er prosjektorganisasjonene ofte raske med å iverksette tiltak ettersom man er avhengig av inntjening for at prosjektorganisasjonen skal gå rundt. Eksempel på slike tiltak kan være omstillinger og sammenslåinger av avdelinger. Man kan her stå i fare for å miste ressurser, som for eksempel gode kollegiale relasjoner. Rolige perioder som oppstår ufrivillig vil trolig ikke betraktes som en restitusjonsperiode, ettersom slike situasjoner i større grad oppleves som belastende, fremfor energiskapende. Dette kan være en årsak til at arbeidsmengden tidvis hopper seg opp. I frykt for å komme over for lange

perioder med for lite å gjøre tar man på seg de fleste oppgaver og prosjekter man kommer over (Appendiks E).

**Avspasering og ferieavvikling.** Prosjektarbeid kan som tidligere nevnt føre til perioder med store arbeidsmengder og høy arbeidsbelastning. Av den grunn kan det fra en oppdragsforskers ståsted ikke alltid være like lett å rydde plass til avspasering og ferie. I denne sammenheng kan det være nyttig at prosjektorganisasjonen har et system for ferieavvikling og avspasering.

*”Juleferier er jo en ting. Da er det jo gjerne. Og da har vi pålagt ferie. Da må du ta arbeidsdager som ferie i romjulen. Og påske også det samme. Og der er jo alle andre stengt og. Bedriftene jobber jo ikke da og sånt. Sommerferien er nok litt annerledes for der har vi jo... Folk kan jo ta ferie fra midten av juni til midten... slutten av august. Litt avhengig av hva man gjør og planer. Men da må man jo bare planlegge rundt det.” (Informant 1).*

Sitatet over viser at en prosjektorganisasjon har pålagt ferie rundt juletider og påsketider. På sommerstid er det mer fleksibelt og man må i større grad planlegge rundt de prosjektene man arbeider på. Dette aktualiserer evnen til å strukturere og planlegge arbeidet. Prosjektorganisasjonene legger også opp til frihet og fleksibilitet i forhold til avspasering.

*”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. Det er ikke noe som vurderes hvis ikke det kommer i konflikt med ytre ting så er det bare å dra. Det er veldig stor frihet til å gjøre sånne ting.” (Informant 5).*

Sitatet over viser at det i prosjektorganisasjonene kan være stor grad av frihet til å avspasere så lenge rammene rundt ligger til rette for dette. Med rammer rundt menes at man har opparbeidet seg timer å ta fra. Et annet moment er at man ikke står midt oppe i et prosjekt som forstyrres ved at man drar vekk en periode. Å ta seg fri fra arbeidet en periode kan bidra til at man får koblet av, ladet batteriene og gjøre at man kommet tilbake på jobb med ny energi og ny giv.

*”Så det er jo litt godt å ha en litt lang sommerferie, det er godt å ha litt sånn lang juleferie for da får du liksom (informanten puster ut). Litt sånn lade batteriene.” (Informant 6).*

### **Prosjektspesifikke ressurser**

Prosjektspesifikke ressurser er faktorer som finnes i det enkelte prosjekt, og som oppdragsforskeren oppfatter har en nytteverdi i arbeidet med det enkelte prosjektet. Tilstedeværelse av prosjektspesifikke ressurser kan av den grunn variere fra prosjekt til prosjekt.

**Faglig interessante prosjekter.** Prosjektene er arenaen hvor oppdragsforskerne kan få benyttet seg av sin faglige kompetanse og sitt faglige engasjement. Ved siden av å få benyttet de ressursene man har, kan man gjennom erfaring og læring fra prosjekter også utvikle og vinne nye ressurser. Som tidligere nevnt legger prosjektorganisasjonene opp til at oppdragsforskerne selv kan være med og påvirke hvilke prosjekter man ønsker å arbeide med. Dette kan gjøre at oppdragsforskerne får arbeidet med de prosjektene som man opplever som faglig interessante. At et prosjektet er faglig interessant kan dermed sees på som en prosjektspesifikk ressurs.

*"Mulighetene (i prosjektarbeid) som jeg har vært inne på ligger i variasjon og faglig utbytte ikke sant, at du har enormt datatilfang, du får innsikt i veldig forskjellige virksomheter og forskjellige felt og... veldig... gir et sånt kick sånn sett da." (Informant 2).*

Det å få arbeidet med varierte oppgaver og problemstillinger, være empirinær og arbeide med forskjellige fagfelt kan være faktorer som gjør at oppdragsforskere opplever et prosjekt spennende og faglig interessant. Dette kan påvirke motivasjonen og arbeidsprestasjonen i arbeidet med prosjektet.

*"så jeg er jo kjempehappy over nå å ha fått, å gjøre et sånt prosjekt med (navn på oppdragsgiver), for det der er noen sånne tanker og ideer og spekulasjoner, et tema som har interessert meg og fasinert meg i veldig mange år. Jeg kan ikke gi noen god forklaring på hvorfor jeg har blitt så fasinert av den problemstillingen, men igjen nå så har jeg fått en mulighet til å jobbe med et tema som har interessert meg over kjempelang tid, og i tillegg fått mulighet til å jobbe med det... med metoder som jeg også synes er spennende. Så, så det handler vel mye på mange måter om å, muligheten til skulle til å si å... at du har en ide om at du kan ta ut det beste i deg selv på en måte da. Både, altså det er en tilfredsstillelse sånn personlig å jobbe med et tema du er interessert i, men så har du og en ide om at siden det her er et tema som interesserer meg mye og jeg synes det er spennende, så kan jeg og levere et godt produkt og da... til kunden. Det er jo sånn sett litt todelt. Men det handler vel mye om gleden av å gjøre noe du synes er spennende og interessant for deg selv, men samtidig så har du nå i vertfall en hypotese om at du gir noe av verdi til kunden da." (Informant 2).*

Det å arbeide med prosjekter som man opplever som spennende og interessante kan være motiverende ettersom man føler at man får faglig utbytte av arbeidet. Man kan også oppleve at et spennende og interessant prosjekt gir en mulighet til å ta ut det beste i en selv, ettersom en får benyttet seg av sin faglige kompetanse og sitt faglige engasjement. Dette kan igjen påvirke arbeidsprestasjonen og gjøre at man kommer i mål med et godt prosjektresultat som også andre kan dra nytte av.

**Inneha ulike roller.** Ved siden av å få mulighet til å arbeide med varierte arbeidsoppgaver som man oppfatter som interessante og spennende, kan prosjektarbeid også være en mulighet til å få prøve seg i ulike roller. Som uerfaren oppdragsforsker kan prosjektmedarbeiderrollen være den mest vanlige, men etter hvert kan man i enkelte

prosjekter også få mulighet til å prøve seg i en prosjektlederrolle. Å få prøve seg i en prosjektlederrolle kan bidra til at man får prøve seg på nye utfordringer og får mer ansvar, som kan være samsvarende med eget ønske, og føre til læring og utvikling.

*”Alle vil være prosjektledere. Men vi har jo ikke nok prosjekter til at alle kan være prosjektledere hehe. Noen må faktisk være prosjektmedarbeidere og. Så det er den største utfordringen kanskje. Folk er ofte ganske så ambisiøs på egne vegne da. Så det er jo greit det. Det er jo bare positivt det.” (Informant 9).*

Å få mulighet til å være prosjektleder kan gjøre at man får tildelt mer ansvar og større utfordringer, som igjen kan gi nyttig erfaring og læring for senere arbeid. Det å få ansvar som prosjektleder kan oppfattes som en tillitserklæring, gjennom at andre oppfatter en som dyktig i sitt arbeide, og har troen på det man gjør. Dette kan igjen få betydning for motivasjon og selvtillit i det videre arbeidet. Å bli spurt om å være prosjektleder kan også sees på som en tilbakemelding.

*”Ble bare spurt av en av våre veldig dyktige medarbeidere som lurte på om jeg kunne være prosjektleder for et prosjekt som han skulle jobbe... som han hadde landet... han hadde fått det prosjektet. Jeg sa jo at det var veldig greit, for det var jeg veldig glad for, for han karen var veldig flink og dyktig kar, han holdt på med doktorgrad, men han jobbet også i prosjekt... litt smigrende å bli spurt ikke sant.” (Informant 10).*

**Prosjektteamet.** Som oppdragsforsker samarbeider man ofte sammen med andre oppdragsforskere i et prosjektteam (Appendiks E). En av årsakene til at man setter sammen et prosjektteam er at man står ovenfor utfordrende og komplekse problemstillinger. Av den grunn kan man være avhengig av en tverrfaglig kompetanse for å komme frem til et godt prosjektresultat. Å samarbeide i et prosjektteam kan være en kilde til læring og utvikling.

*”Mange som er i oppdragsforskning da, de er jo litt sånn nysgjerrig og lære nytt, og da tror jeg det er sånn ekstra morsomt og lære litt ekstra nytt og når det er det tverrfaglige da.” (Informant 7).*

En annen årsak til at man setter sammen et prosjektteam kan være at man foretrekker å samarbeide med andre, fremfor å arbeide alene.

*”I den avdelingen min på (navn på organisasjon), bare for å ta den, så jobbet vi veldig mye på tvers da, vi likte gjerne å ha team selv om vi kanskje kunne ha gjort jobben alene og. Det var litt fordi vi likte å gjøre det på den måten der, men også litt fordi at veldig mye av problemstillingene våre var flerfaglige.” (Informant 10).*

*(Se Appendiks E for ytterligere eksempel)*

Sammensetningen av et prosjektteam kan variere. Et prosjektteam kan bestå av kollegaer internt fra avdelingen eller faggruppen, men også oppdragsforskere fra andre avdelinger eller eksterne personer utenfor prosjektorganisasjonen. Som tidligere nevnt er

faglig kompetanse og samarbeidskompetanse to viktige individuelle ressurser som en oppdragsforsker kan dra nytte av i arbeidshverdagen. Dette gjelder også i arbeidet med et prosjektteam (Appendiks E). For uerfarne oppdragsforskere kan det å jobbe sammen med mer erfarne oppdragsforskere være en god kilde til læring og utvikling (Appendiks E). En årsak til dette kan være at tilgangen til hjelp og støtte kan være lettere tilgjengelig enn hvis man arbeidet alene. I et prosjektteam har man også muligheten til å komplettere hverandres styrker og svakheter (Appendiks E).

*”Og så prøver jeg å jobbe med nye folk. For det er som regel noe å lære av alle. Så det er nesten litt trening du må ha med å jobbe med folk, men også det med å finne nye. Så jeg velger meg gjerne noen nye medarbeidere hver gang så man får liksom prøvd å jobbe sammen og noen ganger så finner man ut at det er en god match. At de personene her var flinkere enn meg på det og det og vi kunne få til noe spennende sammen hvis vi jobber sammen sånn så blir det her kjempebra og det blir da kjempegode prosesser.” (Informant 6).*

Det å få utnyttet hverandres faglige kompetanse og faglige engasjement gjør at man kan støtte og dra lærdom fra hverandre. Dette vil igjen kunne øke sannsynligheten for at man ender opp med et godt prosjektresultat. Positive opplevelser fra arbeid i et prosjektteam kan igjen føre til inspirasjon og motivasjon som en kan ta med seg videre (Appendiks E).

I et prosjektteam jobber man ofte tett sammen over en lengre periode. Dermed kan prosjektteamet også være en kilde for tilbakemeldinger som en kan dra nytte av.

*”Vi snakker jo mye sammen underveis... i prosjektet, vi jobber ganske tett da, sånn at... vi gir jo tilbakemeldinger... det er jo en sånn kontinuerlig sak, vi sitter og analyserer et intervjumateriale eller et datasett, så sitter vi jo ofte på et møterom her da med en... og har ting på en stor skjerm og liksom går gjennom ting sammen, så det er liksom arbeidsformen da. Sånn at, det er jo en kontinuerlig tilbakemeldingsprosess sånn sett da.” (Informant 8)*

Som oppdragsforsker arbeider man gjerne med flere prosjekter og prosjektteam. Som nevnt kan man ha ulike roller i ulike prosjektteam. Dette kan bidra til å skape et slags nettverk hvor man gir hverandre tilbakemeldinger på ulike områder.

*”Men så er det jo selvfølgelig den som er prosjektleder for et par tre stykker i et prosjekt er gjerne medarbeider med en av de som er prosjektleder i et annet. Så det her er jo et nettverk som alle er i. Sånn at man blir litt sånn at man vurderer hverandre og sånn. I den åpne atmosfæren vi har så fungerer det veldig bra.” (Informant 1)*

**Tids- og kostnadsrammer.** I definisjonen av et prosjekt er gitte tids- og kostnadsrammer et sentralt poeng. Det å ha gode tids- og kostnadsrammer rundt et prosjekt kan sees på som en prosjektspesifikk ressurs ettersom en kan få mer tid til å komme frem til et godt prosjektresultat.

*”Noen ganger er man jo heldigere hvis man har klart å skape det og få noen langvarige og store prosjekter som man kan jobbe på hovedsakelig og så har man et par små som har kortere intervaller ved siden av.” (Informant 3).*

*”Man kan si, for vår del, så har jo vi vært forholdsvis heldige, vi har hatt... vi har hatt ganske store prosjekter, og en del forskningsrådsprosjekt som gjør at vi på en måte... slipper å gå så mye på akkord med oss selv da.” (Informant 8).*

Det å ha større prosjekter omtales som et gode ettersom disse ofte også har gode tids- og kostnadsrammer. Å arbeide på prosjekter med knappe tids- og kostnadsrammer, som ofte er en realitet i mindre prosjekter, kan oppleves som krevende og gå ut over prosjektresultatet. Man har i mindre grad mulighet til å rette opp feil underveis, og enkelte ganger velger man å arbeide mer enn det man får betalt for (Appendiks E). Årsaken til at man velger å arbeide gratis kan ligge i faglig engasjement og ærekjærhet (Appendiks E). Man ønsker ikke å levere fra seg et prosjektresultat som man ikke er fornøyd med. Dette kan også ha sammenheng med at man opplever at arbeidet har en betydning.

**Arbeidet har en betydning.** I et prosjekt kan man arbeide med oppgaver og problemstillinger som kan være tett knyttet til praktiske forhold hos en oppdragsgiver. Prosjektresultatet man kommer frem til kan med andre ord ha betydning og utgjøre en viktig forskjell for folk i praksis.

*”Det som er artig med det (prosjektarbeid), er jo det at du... altså, det er noen som etterspør, og da er det noen som er interessert i det du holder på med og, så at du kommer i... du får holde på med ting som... du føler, det betyr noe, hvis du har noe å bidra med da, og du lærer så mye av det når du... er rundt omkring ikke sant og snakker med de du henter inn informasjon fra også, det synes jeg er artig.” (Informant 7).*

Prosjekter er gjerne grunnet i at det er noen som etterspør kompetanse og ønsker å få svar på spørsmål og problemstillinger. Det å være etterspurt og kunne bidra med faglig kompetanse og engasjement kan oppleves som positivt. En informant fortalte om et sikkerhetsprosjekt han har jobbet med over tid. Prosjektet trekkes frem som vellykket ettersom det blant annet har ført til betydningsfulle bidrag for oppdragsgivers ansatte, og har hatt positive ringvirkninger internt.

*”Og personskadene har gått veldig ned da. Så at det har liksom funka da. Og vi kan, vi har tall på det liksom, så det er litt sånn sjelden vare å kunne dokumentere det med tall, selv om det.. har litt sånn trøbbel med å..liksom knytte det, at det har årsak i det vi har gjort da, men samtidig finner vi heller ikke mye andre gode grunner til at statistikken går såpass mye ned da. Eh, sånn at resultatene har vært gode og så har jo på en måte vi og hatt..sånn vellykka resultatmessig, og så har det vært vellykka for oss faglig sett da, for der har vi jo hatt mye forskjellig folk kobla på. Der kan du si vi har hatt hele spekteret av folk med forskjellige fagbakgrunn som vi har, har vært inne i det her prosjektet. Og vi har hatt to stipendiater som har fått skrevet doktorgrad på det. Og vi får publisert masse på det. og det har liksom blitt et referanseprosjekt for oss, som har gjort at vi har fått en god del andre prosjekt på*

*sikkerhetsfeltet. Jo, det var veldig, kjempeartig. Altså, jeg tror, man er jo sånn sett kjempeheldig for det at her har man jo jobba på et prosjekt som i vertfall tilsynelatende har gjort en forskjell da, for folk.” (Informant 8).*

Å arbeide med et prosjekt innebærer ofte også en tett dialog med oppdragsgiver. Gjennom denne dialogen kan man få nyttige tilbakemeldinger og synspunkter på det arbeidet man gjør.

*”Vi jobber jo mot bedrifter og organisasjoner og får være i dialog med dem og den følelsen av å være ute å snakke med folk, finne ut ting, presentere det og være litt sånn... ja få den tilbakemeldingen igjen er veldig god motivasjon.” (Informant 3).*

Etter gjennomført prosjekt blir oppdragsgiverne bedt om å vurdere prosjektet som helhet. Denne vurderingen skjer skriftlig og ved bruk av en karakterskala.

*”vi har sånn vi sender ut til folk etter vi er ferdig med et prosjekt og der står det sånn ja hvordan gikk prosjektet, var det godt definert og var det godt planlagt og var det nyttig og vil du anbefale (navn på organisasjon) og sånn... og så får du en skåre fra fem til null.” (Informant 6)*

*”Stort sett så kommer vi ned ganske positivt ut med beina på bakken og vi får til det vi skal. Og tilbakemeldingene er stort sett gode. Og det er jo litt det som er bensinen i motoren din da at hvis du stadig... du behøver jo ikke fortelle til folk veldig sånn. Det samme med å gi folk den rosen. Jeg tror det er viktig å gi folk ros da. Men hvis du stadig får positive opplevelsen med det du holder på med så blir det på en måte litt sånn forsterkende spiral da.” (Informant 6)*

Tilbakemeldinger fra oppdragsgiver kan gi nyttig informasjon og innsikt til oppdragsforskerne om hvordan man opplever kvaliteten og nytteverdien på prosjektet. Dette kan være med på å synliggjøre kvaliteten på jobben man gjør både for egen del og i forhold til andre. Det at et prosjektsresultat oppleves som nyttig og betydningsfullt kan gi oppdragsforskerne innsikt i hvordan andre oppfatter kvaliteten på arbeidet som gjøre, noe som igjen kan være en kilde til læring og utvikling, samt motivasjon for videre arbeid.

**Prosjektet har en avslutning.** Et prosjekt karakteriseres blant annet av at det er et engangsforetakende. Prosjekter har med andre ord en definert avslutning. Det å jobbe mot et bestemt mål, og til slutt komme frem til det målet, og levere fra seg et godt produkt oppleves som positivt.

*”Også er det også noe med den der vanvittig gode følelsen når du når en milepæl eller avslutter et prosjekt med et virkelig godt resultat. Så alt det der gjør at vi sier at prosjekter er sexy rett og slett! Det er noe med det altså.” (Informant 1).*

*”Det er jo at man blir ferdig med ting da. Det synes jeg i vertfall for når man er ferdig med et prosjekt så er man ferdig. Altså du er ikke ferdig med kunden, men du er ferdig med prosjektet. Så du får på en måte levert noe fra deg og du får levert en rapport som kunden er fornøyd med. Det er jo kjempeartig.” (Informant 9).*

Det å avslutte et prosjekt og levere fra seg et prosjektresultat innebærer at man kan legge ting bak seg og starte på noe nytt. Å bli ferdig med et prosjekt og begynne med blanke ark kan gi ny motivasjon og ny giv.

*”Så det som kanskje er fordelen og sånn med det å jobbe i prosjekt sånn generelt enten det er forskning eller annet i forhold til ellers det er jo at det har en avslutning sånn at du. For det kan jo være en utfordring i forhold til andre jobber. Samme hvor mye du jobber sånn så er jo behovene der like. Så hvis du jobber i omsorgssektoren for eksempel så vil du se når du står på så kommer du ikke i nærheten av å si at nå kan jeg avslutte det her. Det får du gjort på prosjekter da. Og begynne på noe nytt. Artig. Det er veldig artig det altså når du ser at rapporten ligger der eller liksom at artikkelen din er trykket eller sånt. Det er jo det. Det er det målet vi har. Skal ikke så mye til for å blidgjøre en forsker hehe.” (Informant 7).*

Arbeid med prosjekter blir her sammenlignet med andre løpende virksomheter hvor arbeidsoppgavene ikke har samme definerte slutt punkt. Det å ikke se et tydelig avslutningsmål og nå det målet forbindes med noe negativt, mens det å komme i mål og se det endelige resultatet oppleves som positivt. Det å vite at prosjektet har en avslutning og at man kommer til å begynne med noe nytt i etterkant kan bidra til at man er villig til å legge inn mer innsats og er mer utholden i arbeidet.

### **Ressurser utenfor arbeidet**

Ressurser utenfor arbeidet innebærer tilgjengelige ressurser som finnes utenfor arbeidskonteksten, som har betydning for oppdragsforskeren i arbeidskonteksten.

**Hjelp i hjemmet.** Som oppdragsforsker står man tidvis ovenfor store arbeidsoppgaver og knappe tidsfrister. Dette kan innebære at man må bruke mye tid på arbeidet og gjør at man i mindre grad er fleksibel i forhold til å ta unna oppdukkende krav på hjemmebane. En informant som var småbarnsmor pekte på hvordan man tidvis opplevde å komme i klem mellom krav på arbeidsplassen og krav i hjemmet. I denne sammenheng kan man også bruke tid og energi til å tenke på hva som skjer hvis potensielle krav på hjemmebane dukker opp, og hvordan man skulle taklet dette i kombinasjon med arbeidsrelaterte krav (Appendiks E). En annen informant forteller om hvordan han og kona har måttet gjøre et valg i forhold til hvem som skulle ta mest ansvar på hjemmebane, og hvem som kunne bruke mer tid på arbeidet.

*”Når dattera vår var liten så måtte vi gjøre et valg i og med at jeg var for mye ute å reiste i forhold til det hun kunne ha det hun kalte for en spennende jobb da... Hun var avhengig av en jobb med kort vei sånn at hun kunne hente og bringe og sånn fordi jeg var borte 3-4 dager i uken. Og det er jeg for så vidt enda da, men 15 år etter, men så det er nok en del av det. Hun jobbet i perioder i 50-60% stilling for å rett og slett få det til å matche og få det til å gå.” (Informant 6).*

Sitatet over viser hvordan stor reisevirksomhet førte til at man som par måtte prioritere og bestemme hvem som kunne arbeide fulltid og gjøre karriere, og hvem som i større grad



skulle ta ansvar på hjemmebane. At ektefellen gikk ned i stilling gjorde at informanten i større grad kunne bruke tid på arbeidet som oppdragsforsker. Det at man får hjelp til å ta hånd om hjemlige krav kan sees på som en ressurs i hjemmet, men også som en ressurs i arbeidet. Man får i større grad tid og mulighet til å legge ned den innsatsen som kreves i arbeidskonteksten, og man slipper å bekymre seg i like stor grad over potensielt oppdukkende krav på hjemmebane.

**Forståelse og aksept for arbeidssituasjon.** Som oppdragsforsker kan man i perioder måtte oppleve å utføre arbeid på kveldstid og i helgene. Dette kan gå ut over den tiden man bruker på dem hjemme. Følgende sitat viser hvordan en informant ville formidlet til sin ektefelle at han nå arbeidet med et prosjekt som krevde at han måtte bruke mer tid på arbeidet en periode.

*"Da hadde jeg sagt til kona; vet du hva, jeg er nødt til å sitte og jobbe så mye, det betyr at du ikke ser meg så mye, det betyr at når jeg har fri og er sammen med deg, så er jeg mye mer opplagt og sånne ting, for da føler jeg at jeg har kontroll på ting." (Informant 10).*

Det å få kontroll over en større arbeidsmengde kan føre til at man må bruke mer tid på arbeidet. Dette kan igjen gå ut over den tiden man bruker med dem hjemme. Å få kontroll over arbeidet kan imidlertid også føre til at man får mer overskudd, og greier å koble av og er mer mentalt tilstede når man først har fri. Det å forklare til de hjemme hvordan arbeidssituasjonen er, og at man ønsker å jobbe mer for å få mer kontroll, og hvilke følger dette kan få både for en selv og for dem hjemme kan være årsak i et ønske om å få forståelse og aksept for sin arbeidssituasjon.

*"Men det er klart igjen, du er jo litt sånn prisgitt hvor mye, hva som er mulig rent sånn faktiske forhold... til familien og om kona eller hvis det har vært dame og mannen har... i stor grad har akseptert det eller skjont behovet for det, så det handler jo mange måter litt om den... altså, en ting er det å bruke av fritiden sin på jobb. En annen ting er jo... skulle si den kontrakten du på en måte har med partneren din da... eh slår jo litt inn der da. Du vet for min del så har ikke det vært problematisk, altså begge to har hatt en type jobb hvor det å i perioder ta med seg arbeidet hjem har vært... mer eller mindre nødvendig da, det har i hvert fall vært akseptert av begge parter. Så sånn sett har det ikke vært noe problem." (Informant 2).*

I sitatet over viser informanten til at man tidvis opplever det som en nødvendighet å ta med seg arbeidet hjem. Dette har blitt møtt med forståelse og aksept på hjemmebane ettersom også ektefellen har en jobb hvor det å ta med seg arbeid hjem av og til er nødvendig. Å arbeide på kveldstid eller i helgene når man vet at det går ut over de hjemme, kan oppleves som en belastning og få konsekvenser for arbeidet som gjøres. Motsatt kan aksept og forståelse over arbeidssituasjonen fra de hjemme bidra til at man i mindre grad opplever bekymringer, og i større grad greier å konsentrere seg om arbeidet som må gjøres. Dette kan

få betydning for innsats og utholdenhet man legger ned i arbeidet. En tredje informant viser til en spesifikk situasjon hvor han kombinerer det å tilbringe tid med kona samtidig som han får tid til å arbeide.

*”Man blir nok flinkere også i å klare å være skikkelig på med familien, og heller drifte litt bort mentalt når det passer seg. Fruen ser på ymse tv serier som jeg kaller "chick flicks" uten å være degraderende i det, men som jeg har lite interesse av, men som det passer meg bra å bare sitte her med telefonen eller den bærbare og liksom bare ha et halvt øye på og så får hun se tv, også får jeg jobbe litt. Så det er liksom min måte å håndtere det der.” (Informant 1).*

Sitatet over viser til at informanten opplever å ha blitt flinkere til å prioritere tilbringe kvalitetstid med familien, og bruke mulighetene til å arbeide når det passer seg. Dette kan indikere at man gjennom erfaring har blitt flinkere til å strukturere og planlegge arbeidet. Mens kona får anledning til å følge med på tv, benytter informanten muligheten til å få unna arbeid. Dette kan tolkes som at det foreligger en forståelse og aksept for å ta med og utføre arbeid i hjemmet.

**Tilgang til avkoblingsarenaer.** Å være tett inne i et eller flere prosjekter kan føre til et behov for å ha tilgang til arenaer hvor man kan koble seg av jobben. Dette gjelder kanskje spesielt under tyngre arbeidsperioder.

*”jeg har også følt litt sånn, i perioder med det ene prosjektet som jeg snakket om, at det var...altså du levde ganske mye med prosjektene. Såpass at det var litt sånn... det var veldig greit å ha en kjæreste hjemme, for å si det sånn. Som tok deg litt ut av konteksten, og... for det å liksom sitte alene og sture over ting og. Altså det... det er ikke bare bra, det er ikke veldig sunt, så det er noe med uansett hvor man er, så bør man ha litt ulik arena som man kan føle at man mestrer på, så hvis det er på en måte... går litt trått på jobben, så har en i vertfall treningen med en venninne eller venn på 3T (treningssenter) ikke sant, og det er noe positivt ikke sant.” (Informant 10).*

Informanten peker her på at det å ha en kjæreste å komme hjem til bidrog til at man klarte å koble seg ut av prosjektet man jobbet på. Det å tilbringe tid alene når man sliter i arbeidet oppfattes av informanten som usunt. Informanten peker på at det å være sammen med noen på arenaer hvor man trives og som man mestrer kan hjelpe en til å koble seg ut av arbeidskonteksten. Når sjansen byr seg er det viktig å benytte seg av disse arenaene (Appendiks E). Å bruke arenaene til å koble av kan gjøre at man får klarnet hodet og føre til at man får samlet krefter til en ny arbeidsdag.

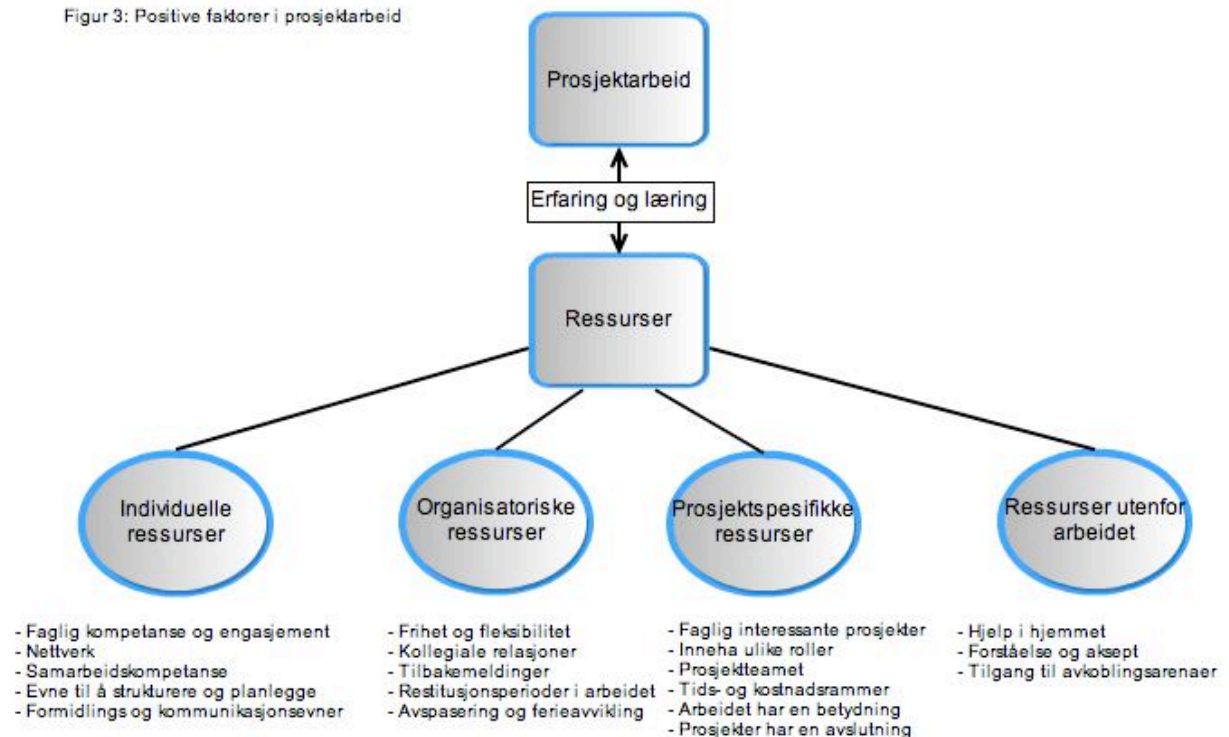
*”Også blir det for tøft når det der foregår i for lang tid. Man får ikke tatt pauser og man får ikke påfyll. Det er noen som sier at det er ikke den dråpen som fyller glasset, men det er evnen til å tappe ut litt i bunn hele veien som må være tilstede. Det betyr at du må ha noen arenaer hvor du bare 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 ikke er 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.” (Informant 6).*

Sitatet over viser at man kan komme til et punkt hvor man har et behov for å kunne trekke seg helt ut fra arbeidet. Om man evner dette eller ikke kan få betydning for hvor lenge man holder ut. Å ha tilgang til arenaer hvor man kan koble av kan med andre ord føre til at man har en mulighet til å lade opp batteriene igjen, og som kan motvirke negative helsemessige konsekvenser.

**Oppsummering og presentasjon av en modell**

Samlet sett utkrystalliserte det seg 19 ressurser som oppdragsforskerne opplever som viktige i sin arbeidskontekst. Disse 19 ressursene er igjen delt inn i fire kategorier. Kategoriinndelingen er basert på hvor man kan tenke seg at ressursene hører hjemme. I hovedsak ser det ut til at individet kan inneha egne evner og kompetanser som kan sees som ressurser. Også organisasjonene og prosjektene kan inneha faktorer som kan sees på som ressurser. Til slutt ser det også ut til at det finnes faktorer utenfor arbeidskonteksten, som også har betydning i arbeidet med prosjekter. Ressursene kan ha betydning isolert men også fungere og forsterke hverandre i samspill. Noen ressurser ser også ut til å utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjekter. Samlet illustreres dette gjennom en modell (Figur 3).

Figur 3: Positive faktorer i prosjektarbeid





## Diskusjon

Hensikten med denne studien var å få en dypere innsikt i hvilke positive faktorer som oppdragsforskere opplever som viktige i arbeidet med prosjekter. Det ble gjennomført 10 kvalitative forskningsintervju med oppdragsforskere som til daglig jobbet i, eller hadde tidligere erfaring med arbeid i prosjektorganisasjoner. Gjennom analysearbeidet utkrystalliserte det seg 19 konsepter som ble fordelt på fire kategorier. Disse kategoriene dekket igjen av en hovedkategori kalt *ressurser*. Ressursene ser ut til å være viktige for oppdragsforskere i arbeid med prosjekter, og kan også tenkes å være viktige drivere for jobbingasjement. Noen ressurser ser ut til å fungere og forsterke hverandre i samspill, mens andre ressurser også har betydning isolert. Det ser også ut til at ressurser kan utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid. I det følgende vil jeg diskutere hvordan ressursene kan fungere i samspill og hvordan ressurser kan utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid. I denne sammenhengen vil også conservation of resources (COR) teorien (Hobfoll, 1989) presenteres. Jeg vil også sammenligne egne resultater, med annen empiri. Kategoriinndelingen fra eget teoretisk rammeverk vil så sammenlignes med inndelingen av ressurskategoriene i JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007). Samlet fører dette til et forslag om en modifisering av JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007) i forhold til en oppdragsforskerkontekst. Det blir også stilt spørsmål ved om utfordrende krav kan sees på som en positiv faktor og om dette er et område denne studien ikke dekker. I siste del vil ytterligere metodiske betraktninger gjøres.

### Ressurser kan fungere i samspill

Som tidligere nevnt ser det ut til at flere ressurser fungerer i samspill. Et eksempel kan her være at *frihet og fleksibilitet* som prosjektorganisasjonene legger til rette for, gjør at oppdragsforskerne får være med og påvirke hvilke prosjekter man ønsker å arbeide med. Dette kan igjen øke sjansen for at man får benyttet seg av sin *faglige kompetanse og engasjement* i prosjekter som man opplever som spennende og *interessante*. Et annet eksempel er at *samarbeidskompetanse* også henger sammen med *evnen til å strukturere og planlegge* og *gode formidlings- og kommunikasjonsevner*. Det å levere ferdig arbeid innen tidsfristene og evne å formidle til dem man arbeider med hvordan man står i arbeidet kan føre til at samarbeidet i et prosjektteam flyter bedre. Evnen til å strukturere og planlegge kan også få betydning for om man finner plass til *restitusjonsperioder i arbeidet, avspasering og ferieavvikling* og får benyttet seg av *avkoblingsarenaer*.

Det at ressurser opererer i samspill er ikke noe nytt fenomen. Et studie utført av Xanthopoulou, Bakker, Demerouti og Schaufeli (2007) viste hvordan jobbressurser og personlige ressurser fungerte i samspill med hverandre. Arbeidstakere som skåret høyt på optimisme, mestringstro, motstandsdyktighet og selvtillit (personlige ressurser) var bedre til å mobilisere tilgjengelige jobbressurser, og var generelt mer engasjert i sitt arbeide (Xanthopoulou et al., 2007). Likens kan det tenkes at oppdragsforskere som har flere *individuelle ressurser* og *ressurser utenfor arbeidet* også er bedre til å dra nytte av *organisatoriske ressurser* og *prosjektspesifikke ressurser*. Et eksempel som kan bidra til å støtte denne antakelsen er at erfarne oppdragsforskere ser ut til å i større grad evne å styre sin egen arbeidshverdag, sammenlignet med mindre erfarne oppdragsforskere. Det kan tenkes at dette skyldes at de har flere ressurser, og evner å benytte seg av ressurser som er tilgjengelige i organisasjonen og i prosjektene.

### **Ressursene kan utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid**

Denne studien har fokusert på å få en dypere innsikt i hvilke ressurser oppdragsforskerne opplever som viktige i arbeid med prosjekter. Hvilke ressurser den enkelte oppdragsforsker har, vil trolig variere. Det er imidlertid rimelig å anta at oppdragsforskerne tar i bruk de ressursene som er tilgjengelige for en. Det å benytte seg av og investere sine ressurser i arbeid med prosjekter, kan føre til at ressursene også utvikles, og nye ressurser vinnes gjennom erfaring og læring.

Flere informanter peker på at evner og kompetanser kan utvikles gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid. Med andre ord vil man som oppdragsforsker gjennom arbeid med prosjekter etter hvert kunne utvikle og vinne flere ressurser. Gjennom prosjektarbeid får man praktisk erfaring og trening med å løse oppgaver og problemstillinger. Dette kan igjen føre til at evnen til å strukturere og planlegge blir bedre. Man kan bli mer forutseende i forhold til store arbeidsmengder og kan bli flinkere til å formidle hvor man står i arbeidet ovenfor dem man samarbeider med.

Prosjektarbeid er sjelden et enkeltmannsforetak ettersom man ofte samarbeider både med interne og eksterne aktører. Slike samarbeid kan gi nyttig innsikt og læring i forhold til hvordan man forholder seg til, og samarbeider med andre. I ulike prosjekter kan man stifte nye bekjenskaper med andre oppdragsforskere og oppdragsgivere. Oppdragsforskerne kan ha ulik fagbakgrunn, andre tanker og andre perspektiver. Oppdragsgiverne kan på sin side ha ulike ønsker og krav i forhold til prosjektgjennomføring og prosjektresultat. Dette kan by på utfordringer, men også være en mulig kilde til læring og utvikling av egen faglig kompetanse. Et godt samspill og gode samarbeid med andre oppdragsforskere og oppdragsgivere kan være

en viktig faktor for å lykkes med et prosjekt. Dermed kan det også tenkes at erfaring med slike samarbeid gjør en bedre rustet til å lykkes med prosjekter.

Gjennom arbeid med prosjekter kan man også få trening i å formidle og kommunisere med både teammedlemmer og oppdragsgivere. Dette er en egenskap som trolig også kan utvikles gjennom erfaring. Samarbeid med nye oppdragsforskere og oppdragsgivere kan også bidra til at nye kontakter knyttes og *nettverket* utvikles. Et godt og bredt kontaktnettverk kan komme til nytte i akkvisisjonsarbeidet og føre til at muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag økes. Dette kan igjen tenkes å forsterke samspillet mellom faglig kompetanse og faglig engasjement, frihet og fleksibilitet og faglig interessante prosjekter.

### **Conservation of Resources theory**

COR teorien (Hobfoll, 1989) kan bidra til å forklare hvordan ressurser fungerer i samspill, utvikles og vinnes gjennom erfaring. Ressurser defineres her som "those entities that either are centrally valued in their own right, or act as means to obtain centrally valued ends" (Hobfoll, 2002, s. 307). Denne definisjonen av ressurser kan sies å være mer generell ettersom den kan knyttes til flere aspekter ved et menneskes liv. Ifølge COR teorien kan ressurser deles inn i objekter (for eksempel hus), betingelser (for eksempel arbeid), personlige karakteristikk (for eksempel optimisme) og energier (for eksempel kunnskap) (Hobfoll, 1989). COR teorien bygger på to antakelser. Den første innebærer at mennesker investerer sine ressurser for å takle truende situasjoner og for å hindre negative utfall, som for eksempel psykologisk belastning (Hobfoll & Shirom, 2000). Et eksempel på en truende situasjon for en oppdragsforsker kan for eksempel være det å stå ovenfor store arbeidsmengder. I en slik situasjon kan en oppdragsforsker investere sine ressurser, for å møte den store arbeidsmengden. Ressurser som her kan tenkes å komme til nytte kan for eksempel være faglig kompetanse og faglig engasjement, evne til å strukturere og planlegge, *gode kollegiale relasjoner, prosjektteamet, arbeidet har en betydning, prosjekter har en avslutning, hjelp i hjemmet og forståelse og aksept for arbeidssituasjon*. Den andre antakelsen i COR teorien innebærer at mennesker ikke bare streber etter å beskytte sine ressurser, men også prøver å akkumulere dem. Det ser nemlig ut til at ressurser kan generere andre ressurser. At oppdragsforskerne opplever frihet og fleksibilitet i prosjektorganisasjonen kan gjøre at man tar i bruk faglig kompetanse og engasjement gjennom prosjekter som man opplever som faglig spennende og interessante. Man kan også få mulighet til å arbeide med andre oppdragsforskere som også opplever prosjektet som interessant og spennende. Dette kan bidra til å skape en synergieffekt som kan komme alle parter tilgode. God samarbeidskompetanse og gode formidlings og kommunikasjonsevner kan i møtet med et prosjektteam og

oppdragsgiver føre til erfaring og læring som igjen bidrar til at ens ressurser som for eksempel faglig kompetanse og faglig engasjement utvikles. Nye ressurser kan også vinnes. Et tidligere nevnt eksempel er her nettverksbygging. Dette kan også omtales som kumulativ ressursøkning eller ressurskaravaner, som igjen kan føre til positive resultat som bedre mestring og velvære (Hobfoll, 2002).

Hobfoll og Shirom (2000) argumenterer for at man også bruker ressurser for å hindre tap av ressurser. Individuer som har få ressurser, er derfor mer sårbare for ressurstap, ettersom man ikke har ressurser for å stoppe en slik tapsspiral. For en oppdragsforsker kan det at en selv, eller avdelingen ikke når målet om faktureringsgrad føre til omstillinger og endringer i arbeidsorganiseringen. Dette kan for eksempel innebære at man blir overført fra en avdeling til en annen, og som kan medføre at for eksempel kollegiale relasjoner svekkes. Har man tilgang til flere ressurser kan man bruke disse til å stoppe en tapsspiral (Hobfoll & Shirom, 2000). Med flere ressurser er man med andre ord mindre sårbar for tap av ressurser. Hvis man fortsetter å reflektere rundt en omstillingssituasjon kan en oppdragsforsker som for eksempel har god samarbeidskompetanse og gode formidlings- og kommunikasjonsevne kanskje i større grad evne å knytte nye kollegiale relasjoner.

Tilgang til flere ressurser kan også gjøre at man lettere utvikler og vinner nye ressurser. Gjennom å investere ressurser kan ressurser utvikles og vinnes (Hobfoll & Shirom, 2000). Dette kan også omtales som en gevinstspiral. Eksempler kan her hentes fra tidligere redegjørelse for hvordan ulike ressurser kan fungere i samspill og hvordan ressurser kan utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid.

Også annen empiri støtter antakelsen om slike gevinstspiraler. En longitudinell studie utført på universitetsstudenter fant en gjensidig årsakssammenheng mellom variablene ressurser, mestringstro, engasjement og jobbutførelse. Ressurser hadde en positiv effekt på studentenes mestringstro, som igjen var positivt relatert til engasjement og jobbutførelse. Dette fikk igjen en positiv betydning for studentenes mestringsevne når det gjaldt fremtidige prestasjoner, og førte til en opplevelse av flere ressurser (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007). Dette støtter antakelsen om at ressurser kan forsterke hverandre og føre til ressursakkumulering. Flere studier støtter også antakelsen om ressurskaravaner i arbeidslivet (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008; Westman, Hobfoll, Chen, Davidson, & Lasky, 2005; Xanthopoulou, 2007). I forhold til jobbengasjement aktualiserer dette viktigheten av å ha tilgang på et arbeidsmiljø som er rikt på ressurser.



### **En sammenligning av resultatene fra denne studien med relevant empiri og teori**

På bakgrunn av resultatene fra denne studien kan man spørre seg hvilken betydning ressursene har for oppdragsforskernes jobbengasjement. Ettersom denne studien tar utgangspunkt i en eksplorerende tilnærming blir det vanskelig å trekke noen konklusjoner rundt kausale sammenhenger. Flere studier har imidlertid vist at jobbressurser, personlige ressurser og jobbengasjement kan ha en gjensidig positiv påvirkningskraft (Bakker & Demerouti, 2007; 2008, Xanthopoulou et al., 2009; Hakanen & Lindbohm, 2008). I denne sammenheng kan det være nyttig å sammenligne resultatene fra denne studien, med resultater fra andre studier som har funnet en slik positiv relasjon mellom jobbressurser, personlige ressurser og jobbengasjement. Dette vil ikke kunne bringe noe mer evidens rundt kausale sammenhenger, men kan bidra til å underbygge nytteverdien og troverdigheten til det teoretiske rammeverket.

Flere studier peker på at jobbressurser, som sosial støtte fra kollegaer og ledere, tilbakemeldinger på prestasjon, autonomi, variasjon, og læringsmuligheter er positivt assosiert med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007).

Borg (2007) definerer sosial støtte som hjelp og bistand til utførelse av oppgaver, følelsesmessig støtte til medarbeideren som person, som sympati og omsorg samt støtte til fortolkning og forståelse av, hva som foregår på arbeidsplassen og i verden som helhet. Ledelse, gruppen man arbeider med, kollegaer og personer utenfor arbeidsplassen kan alle være mulige kilder til sosial støtte (Borg, 2007). Gode kollegiale relasjoner, *tilbakemeldinger* og prosjektteamet er ressurser fra denne studien som kan tenkes å være relatert til sosial støtte. Gode kollegiale relasjoner innebærer at man kommer godt overens med kollegaer i arbeidskonteksten og påvirker samarbeid på en positiv måte. Gode kollegiale relasjoner er en kilde til trivsel og kan gjøre en ellers hektisk og strevsom arbeidshverdag lettere. Tilbakemeldinger kan komme fra kollegaer i organisasjonen, fra samarbeidspartnere i prosjektteamet og fra oppdragsgivere. Disse tilbakemeldingene kan være konstruktive i forhold til utvikling og læring, men også ha en mer motiverende form som kan bidra til videre motivasjon og inspirasjon. Et velfungerende prosjektteam innebærer at man evner å samarbeide og at man får utnyttet egen og andres kompetanse i møtet med de oppgaver man står ovenfor. Et prosjektteam som består av oppdragsforskere med ulik kompetanse eller ulik erfaring kan føre til at man både kan gi og motta støtte ovenfor de oppgavene man står ovenfor.

Som Borg (2007) påpeker kan sosial støtte også komme fra personer utenfor arbeidsplassen. Dette kan også få betydning i arbeidskonteksten. I denne sammenheng kan

man også relatere sosial støtte til forståelse og aksept for arbeidssituasjon og avkoblingsarenaer. Forståelse og aksept for arbeidssituasjon kan føre til at man i mindre grad opplever bekymringer og har dårlig samvittighet i forhold til det at man i perioder bruker mye tid på arbeidet. Dette gjør at man i større grad kan fokusere energi og krefter på arbeidet. Tilgang på avkoblingsarenaer kan også relateres til sosial støtte i form av at man her tilbringer tid sammen med personer som kan hjelpe en til å få koblet seg av arbeidet. Dette kan igjen bidra til at man får ”klarnet hodet” og samlet energi, som en kan dra nytte av i arbeidskonteksten.

Som man ser kan man på bakgrunn av Borg (2007) sin generelle definisjon av sosial støtte relatere begrepet til ressurser som finnes i organisasjonen, prosjektene og utenfor arbeidet. Det at sosial støtte kan finne sted også utenfor arbeidet eller jobben, og ha betydning i arbeidskonteksten kan være et argument for en modifisering eller inkludering av ressurskategoriene i JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007).

Tilbakemeldinger på prestasjon kan for eksempel komme fra ledelse, kollegaer og oppdragsgivere. Tilbakemeldinger kan finne sted i prosjektteamet, men også i organisasjonen. En informant pekte på viktigheten av å fremheve personer som hadde lagt inn en ekstra innsats den siste måneden gjennom et konsept han kalte ”min favorittmedarbeider”. En annen informant pekte på viktigheten av at nærmeste leder var tilstede under medarbeidersamtalene. Dette for at tilbakemeldingene skulle være mest mulig korrekte og relevante i forhold til videre arbeid. Oppdragsgiverne kan også være en viktige kilder for tilbakemeldinger gjennom evaluering etter endt prosjekt. Ønsket om å komme i havn med gode og vellykkede prosjekter kan komme fra oppdragsforskernes egne krav, men kan også være et tegn på at tilbakemeldinger fra oppdragsgiverne er viktige. Gode tilbakemeldinger fra en oppdragsgiver kan øke sjansen for at man opprettholder kontakten og styrker sitt nettverk, som igjen kan være en viktig ressurs for initiering av nye prosjekter. Det å levere fra seg et godt prosjektresultat kan også føre til anerkjennelse fra arbeidsmiljøet, og føre til at man opparbeider seg et renommé eller rykte blant sine kollegaer. Også det å bli spurt om å ta på seg en prosjektlederrolle kan sees på som en tilbakemelding. Å få mulighet til å være prosjektleder kan oppfattes som en tillitserklæring og få betydning for motivasjon og selvtillit i det videre arbeidet.

Autonomi eller selvbestemmelse kan relateres til den friheten og fleksibiliteten som prosjektorganisasjonene legger opp til. Frihet og fleksibilitet innebærer at oppdragsforskerne kan påvirke hva og hvem man arbeider med. Frihet og fleksibilitet kan også føre til variasjon i arbeidsoppgaver og samarbeidspartnere. Flere informanter peker på at de setter pris på den

variasjonen oppdragsforskning gir, både i forhold til varierte oppgaver og samarbeidspartnere. Selvbestemmelse og variasjon kan gjøre at man får mulighet til å lære og utvikle seg som oppdragsforsker.

Personlige ressurser ser også ut til å påvirke jobbengasjement. Definisjonen av personlige ressurser i JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007) innebærer positive selvevalueringer som er koblet opp mot motstandsdyktighet, og referer til arbeidstakers evne til å kontrollere og påvirke sitt miljø på en positiv måte (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Flere studier som har undersøkt forholdet mellom personlige ressurser og jobbengasjement har funnet at optimisme og mestringstro er viktige personlige ressurser som bidrar til jobbengasjement (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007; 2009). Organisasjonsbasert selvtillit er en annen personlig ressurs som er positivt relatert til jobbengasjement (Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989).

Optimisme kan innebære "the tendency to believe that one will generally experience good outcomes in life (Scheier & Carver, 1985), which increases the propensity to take action and deal with threats" (Aspinwall & Taylor, 1997). Optimisme innebærer med andre ord en generell tro på positive utfall, som øker sjansen for å møte potensielle trusler. I denne sammenheng kan man tenke seg at en optimistisk oppdragsforsker i større grad er villig til å møte store arbeidsmengder og takle dem på en god måte, sammenlignet med en oppdragsforsker som er mer pessimistisk.

Mestringstro eller "self-efficacy" kan defineres som "the belief in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to manage prospective situations" (Bandura, 1997, s. 3). Mestringstro kan betraktes som domenespesifikk fremfor domenegenerell (Bandura, 2001). Dette innebærer at man kan ha høy mestringstro på noen områder, og lavere mestringstro på andre. For eksempel kan man ha høy mestringstro ovenfor det å skrive en rapport eller artikkel innenfor et fagfelt, men lavere mestringstro ovenfor i forhold til å presentere det samme innholdet i rapporten for en større forsamling.

Organisasjonsbasert selvtillit defineres som "the degree to which organizational members believe that they can satisfy their needs by participating in roles within the context of an organization" (Pierce et al., 1989, s. 625). Organisasjonsbasert selvtillit har med andre ord betydning for om en oppdragsforsker opplever å få tilfredsstilt eller mettet sine behov gjennom å arbeide i prosjektorganisasjonen. Dette kan være behov som for eksempel å få arbeidet med faglig interessante prosjekter.

Det kan tenkes at flere av de ressursene som oppdragsforskerne opplever har betydning i arbeidet med prosjekter også kan ha en betydning for de positive

selvevalueringene. Grad av mestringstro har betydning for hvilke oppgaver man er villig til å møte, og det ser ut til at mennesker unngår å møte spesifikke oppgaver hvor deres mestringstro er lav, og i større grad velger å møte oppgaver hvor den er høy (Bandura, 2001). Mestringstro har også betydning i forhold til hvor utholdende man er og hvor mye innsats man legger i arbeidet (Bandura, 2001). Dette kan igjen øke sjansen for å lykkes og ende opp med et positivt resultat. Positive resultater kan igjen forsterke mestringstro gjennom aktive mestringserfaringer (Bandura, 2001). Dette kan også sees på som en gevinstspiral. Det at oppdragsforskerne har frihet og fleksibilitet til å påvirke hvilke prosjekter man ønsker å arbeide med fører trolig til at man velger prosjekter og oppgaver som man opplever som spennende og interessante og hvor man får brukt sin faglige kompetanse og sitt faglige engasjement. Trolig har man også høy mestringstro ovenfor disse prosjektene og oppgavene. Dette kan føre til at man er mer utholdende og villig til å legge inn en innsats for å nå målet, som igjen kan øke sjansen for å lykkes. Det å lykkes med et prosjekt kan igjen føre til at ressurser utvikles og vinnes.

Aktive mestringserfaringer ser ut til å være den mest effektive kilden for å øke grad av mestringstro ettersom disse gir stabil og nøyaktig informasjon (Bandura, 2001). Grad av mestringstro kan også påvirke attribusjonen av at man lyktes eller mislyktes, som igjen kan få betydning for den videre mestringsevurderingen (Bandura, 2001). En oppdragsforsker som har høy mestringstro vil i større grad attribuere fiaskoer med utilstrekkelig innsats eller utenforliggende situasjonelle forhold som for eksempel dårlige *tids- og kostnadsrammer*. Oppdragsforskere med lav mestringstro vil i større grad tillegge en dårlig prestasjon med manglende evner. Med andre ord kan attribusjonen av et mislykket resultat få betydning for om tapsspiralen fortsetter eller stoppes. Vikarierende mestringserfaringer, verbal overtalelse, og psykologisk og emosjonell tilstand kan også fungere som drivere til mestringstro (Bandura, 2001). Vikarierende erfaringer innebærer andre personers suksess eller nederlag. Et sentralt aspekt i betydningen av vikarierende erfaringer er hvor mye likhet man ser mellom seg selv og rollemodell. Det å se at andre kollegaer på avdelingen eller i prosjektteamet lykkes kan påvirke egen mestringstro. Vikarierende mestringserfaringer har imidlertid mindre betydning enn aktive mestringserfaringer (Bandura, 2001). Verbal overtalelse fra for eksempel kollegaer man stoler på, ser opp til, eller ser på som eksperter kan være en tredje kilde til styrking av mestringstro (Bandura, 2001). Det å få gode og relevante *tilbakemeldinger* og bli spurt om å *innta en prosjektlederrolle* kan være eksempler på verbal overtalelse som kan tenkes å påvirke mestringstroen positivt. At man føler seg tilfreds og fornøyd kan også ha innvirkning i forhold til hvor kompetent man opplever seg selv i møtet

med oppgaver (Bandura, 2001). Et eksempel kan her relateres til det å vite at noen tar godt hånd om krav i hjemmet, eller oppleve forståelse og aksept for at man har behov for å jobbe overtid. Slike ressurser kan tenkes å få betydning for psykologisk og emosjonell tilstand og føre til at mestringstro opprettholdes eller styrkes.

Det er med andre ord flere ressurser som kan tenkes å ha betydning for oppdragsforskeres mestringstro. Det kan også tenkes at flere av de samme ressursene også kan ha betydning for optimisme og organisasjonsbasert selvtillit. Resultatene fra denne studien kan bidra til å gi en innsikt potensielle konkrete kilder til mestringstro, men mer forskning trengs for å finne kausale sammenhenger. Annen forskning har i hovedsak fokusert på mestringstro sin modererende rolle i forhold til belastninger og stressorer (Jex & Bliese, 1999; Jimmieson, 2000; Salanova, Peiró, & Schaufeli, 2002; Schaubroeck & Merrit, 1997; Stetz, Stetz, & Bliese, 2006). Det har i mindre grad vært rettet fokus på forholdet mellom positive tilstander som for eksempel jobbengasjement og mestringstro. Nyere studier har imidlertid vist positive kausale og gjensidige koblinger mellom mestringstro og jobbengasjement over tid (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Oppsummert kan man si at jobbressurser og personlige ressurser ser ut til å være viktige kilder til jobbengasjement. Resultatene fra denne studien kan til en viss grad sammenlignes med funn fra andre studier. Dette betyr imidlertid ikke at man kan konkludere med at ressursene som oppdragsforskerne opplever som viktige i arbeid med prosjekter har en direkte betydning for jobbengasjement. For å få svar på dette trengs flere kvantitative studier. Man kan også se at funn fra andre studier blant annet har fokusert på positive selvevalueringer som plasseres i en kategori kalt personlige ressurser. Dette til forskjell fra denne studien som i større grad ser på faktiske evner og kompetanser som individet besitter, samt ressurser utenfor arbeidet. Det kan tenkes at slike individuelle ressurser og ressurser utenfor arbeidet i samspill med organisatoriske ressurser og personlige ressurser kan bidra til positive selvevalueringer. På bakgrunn av dette kan det videre være rimelig å spørre seg om man kan relatere kategoriene i denne studien med ressurskategoriene (jobbressurser og personlige ressurser) som man ser i JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007).

### **Kan organisatoriske ressurser og prosjektspesifikke ressurser relateres til jobbressurser?**

Jobbressurser har vært en sentral kategori i JD-R modellen (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) siden den første gang ble presentert og kan også relateres til andre modeller som for eksempel job characteristics theory (Hackman & Oldham, 1980).

Jobbressurser defineres som ”fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspekter av jobben som kan redusere jobbkrav og relatere fysiske og psykologiske kostnader, være aspekter som er funksjonelle i forhold til å nå mål i arbeidet, eller være aspekter som stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling” (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). Jobbressurser kan også lokaliseres på ulike nivå (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Organisatoriske ressurser karakteriseres som positive faktorer i prosjektorganisasjonen som oppdragsforsker opplever har nytteverdi i arbeidskonteksten. Prosjektspesifikke ressurser er aspekter som finnes i de enkelte prosjektene, og som oppdragsforsker opplever har en nytteverdi i arbeidet med det enkelte prosjektet. Prosjektspesifikke ressurser kan variere fra prosjekt til prosjekt, mens organisatoriske ressurser er tilstede uavhengig av hvilke prosjekter man arbeider med. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at organisatoriske ressurser og prosjektspesifikke ressurser er jobbressurser på ulike nivå. En slik nivådeling kan gi mening i oppdragsforskeres arbeidskontekst, og kanskje også innenfor andre prosjektarbeiderkontekster. Det er imidlertid mindre sikkert om en slik nivådeling gir like mye mening innenfor andre arbeidskontekster som preges av en mer løpende virksomhet.

### **Kan individuelle ressurser og ressurser utenfor arbeidet relateres til personlige ressurser?**

I arbeidet med JD-R modellen (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) har motivasjonsprosessen blitt videreutviklet til blant annet også å inkludere personlige ressurser (Bakker & Demerouti, 2007). Personlige ressurser er positive selvevalueringer som er koblet opp mot motstandsdyktighet og referer til arbeidstakers evne til å kontrollere og påvirke sitt eget arbeidsmiljø på en positiv måte (Hobfoll et al., 2003). Individuelle ressurser defineres som enkelte oppdragsforskers evner og kompetanser som er viktige i arbeid med prosjekter. Mens personlige ressurser innebærer positive selvevalueringer viser individuelle ressurser i større grad til faktiske evner og kompetanser som det er viktig at oppdragsforskeren besitter. Det kan imidlertid tenkes at tilstedeværelsen av disse evnene og kompetansene i samspill med andre ressurser kan føre til positive selvevalueringer som optimisme, mestringstro (Xanthopoulou et al., 2007; 2009) og organisatorisk selvtilit (Pierce et al., 1989). Av den grunn kan man foreslå at individuelle ressurser kan sees som en underkategori til personlige ressurser.

I litteratur som omhandler JD-R modellens motivasjonsprosess foreslås det også en tredje kategori som blir kalt ikke-arbeidsrelaterte ressurser (Hakanen & Roodt, 2010). Det er mer uklart om denne potensielle ressurskategorien bør stå som en egen kategori eller sees i

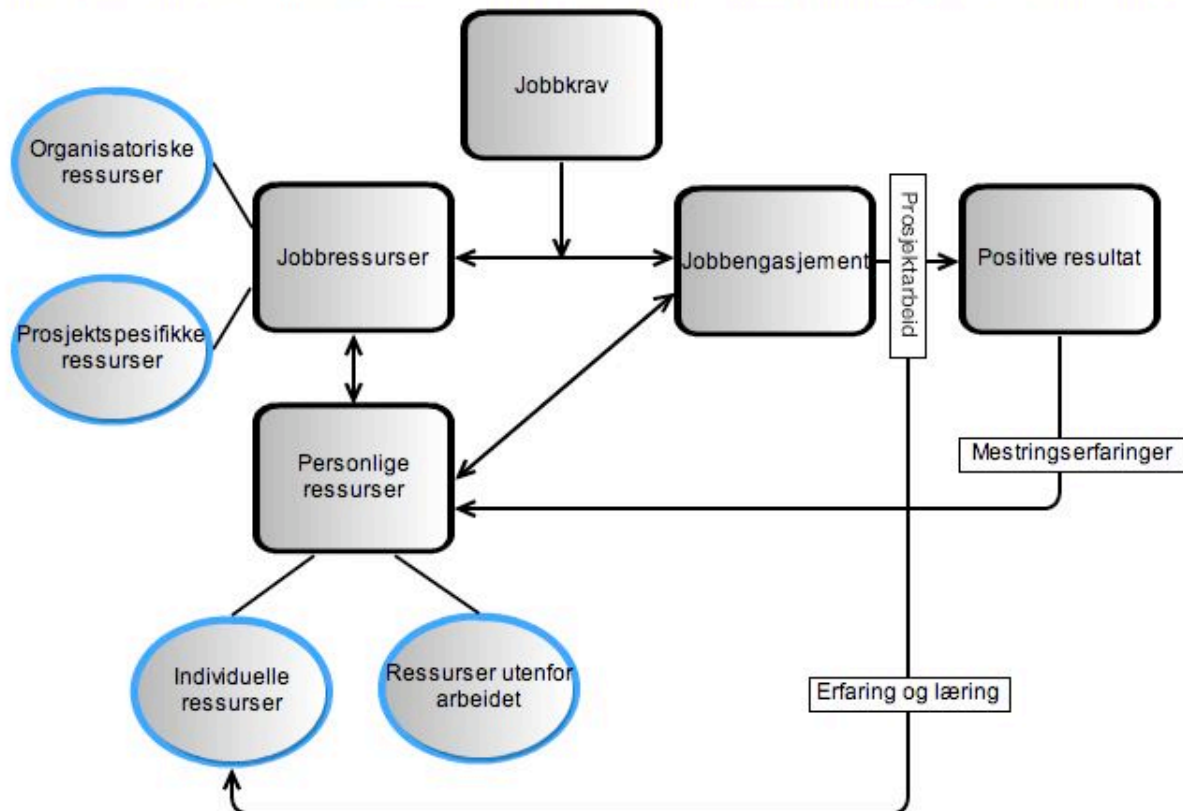
sammenheng med personlige ressurser, og foreløpig er ikke denne kategorien inkludert i JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007). Bakgrunnen for forslag om inkluderingen av denne kategorien er at psykologisk restitusjon utenfor arbeidstiden, personlig initiativ og ønske om læring på kort sikt har vist seg å predikere høyere jobbengasjement (Sonnentag, 2003). Flere studier har også vist en positiv sammenheng mellom jobbengasjement og personlighetstrekk (Hallberg et al., 2007; Langelaan, 2006). Et positivt arbeid-hjem forhold har også vist seg å ha en medierende virkning på sosiale ressurser og jobbengasjement (Montgomery et al., 2003), og ressurser på hjemmebane ser ut til å ha en positiv sammenheng med jobbengasjement både hos menn og kvinner (Bakker et al., 2005).

Det at man har kalt en slik potensiell kategori for ikke-arbeidsrelaterte ressurser kan sees på som et paradoks ettersom det ser ut til at slike ressurser også har betydning for arbeidstakeren i arbeidskonteksten. I denne studien kan ressurser utenfor arbeidet tenkes å være knyttet til ikke-arbeidsrelaterte ressurser. Ressurser utenfor arbeidet innebærer tilgjengelige ressurser som finnes utenfor arbeidskonteksten, som har betydning for oppdragsforskeren i arbeidskonteksten. Ressursene kan med andre ord også sies å være relatert til arbeidet. I denne sammenheng har jeg valgt å plassere ressurser utenfor arbeidet som en underkategori til personlige ressurser. Om ressurser utenfor arbeidet faktisk bidrar til positive selvevalueringer og jobbengasjement kan man vanskelig konkludere med, men man kan allikevel argumentere for at ressurser utenfor arbeidet kan ha en betydning for de positive selvevalueringene som fremheves i kategorien positive ressurser.

Oppsummert kan man se likhetstrekk med å trekke relasjoner fra de fire kategoriene i denne studien med ressurskategoriene jobbressurser og personlige ressurser i JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007). På bakgrunn av dette foreslås det en modifisering av JD-R modellens motivasjonsprosess i forhold til en oppdragsforskeres arbeidskontekst (figur 4). Det forelås også en kobling mellom erfaring og læring fra prosjektarbeid med individuelle ressurser. Bakgrunnen for denne koblingen er at det ser ut til at erfaring og læring fra prosjektarbeid kan føre til en utvikling i individuelle egenskaper og kompetanser som man kan dra nytte av i arbeidet med prosjekter. Det at positive resultat og mestringserfaringer kan påvirke mestringstro gjør at det også foreslås en kobling mellom

positive resultat og personlige ressurser.

Figur 4: En modifikasjon av motivasjonsprosessen i JD-R modellen i forhold til en oppdragsforskners arbeidskontekst



### Er utfordrende krav en positiv faktor?

Denne studien tok utgangspunkt i et motivasjonspsykologisk perspektiv gjennom å fokusere på hvilke positive faktorer som er viktige i arbeidet med prosjekter. Aspekter relatert til det stressteoretiske perspektivet ble derfor utelukket i analysearbeidet. Under intervjuene kom det allikevel frem flere interessante aspekter som kan sies å være relatert til det stressteoretiske perspektivet. Dette kan for eksempel være aspekter som innebærer de krav oppdragsforskerne står ovenfor i det daglige arbeidet. I redegjørelsen av resultatene ble det nevnt noen slike krav, som for eksempel problematiske samarbeid, akkvisisjonsarbeid og mål om faktureringsgrad. Som nevnt i teorikapittelet ser det ut til at det kan være nyttig å skille mellom ulike typer jobbkraav. Noen jobbkraav som for eksempel konflikter kan bli sett på som begrensninger og hindringer. Disse omtales gjerne som hindringskraav. Andre jobbkraav som for eksempel tidspress, ansvar og stor arbeidsmengde kan føre til mestringsopplevelser, personlig vekst og fremtidig gevinst. Dette kan omtales som utfordrende krav. Utfordringskraav og hindringskraav ser ut til å være ulikt relatert til jobbengasjement (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007; Van den Broeck, De Witte, Lens, & Vansteenkiste, 2008). Selv om det finnes krav (hindringskraav) som er negativt assosiert med jobbengasjement, finnes det også krav som kan være positivt assosiert med jobbengasjement (Crawford et al.,



2010). Det kan også tenkes at utfordrende krav i samspill med ressurser kan bidra til å fasilitere arbeidsprestasjoner og gi arbeidstakere positive erfaringer og opplevelsen (Hakanen & Roodt, 2010). Med andre ord kan det tenkes at utfordrende krav kan være sentralt også innenfor et motivasjonspsykologisk perspektiv. En større innsikt i hvilke krav oppdragsforskere opplever i sin arbeidshverdag vil bidra til å gi et mer helhetlig bilde og muligens bidra til en ytterligere forståelse og kunnskap om viktigheten av ressursene.

### **Er ressursene utelukkende positive?**

Kritikerne til jobbengasjementsforskningen spør seg om jobbengasjement er grunnleggende positivt eller om det kan være negativt i det lange løp. For eksempel kan man tenke seg at engasjerte arbeidstakere tar på seg flere arbeidsoppgaver, fordi man gjerne gjør jobben og trives med det. Over tid kan dette føre til økte jobbkrav og store arbeidsmengder som kan lede til utbrenthet (Christensen, 2011). Selv om man ikke kan si at ressursene som belyses i denne studien har en direkte effekt på jobbengasjement kan man allikevel stille spørsmålstegn ved om alle ressursene er positive faktorer over tid. Er det for eksempel utelukkende positivt at hjelp i hjemmet og forståelse og aksept for arbeidssituasjon fremheves som en viktig ressurs i arbeidet med prosjekter? Hvilken betydning kan et slikt arbeid-hjem forhold ha over tid? Og videre hvis dette også kan ha negative følger, hvilken betydning har dette for oppdragsforskeren i arbeidet med prosjekter? Man kan også spørre seg hvilken effekt kombinasjonen av ressursene; frihet og fleksibilitet, faglig kompetanse og engasjement, arbeidet har en betydning og faglig interessante prosjekter har for den enkelte oppdragsforsker. Fører for eksempel dette til at man arbeider mer eller mindre, og hvilke følger kan dette ha over tid? Et slikt spørsmål er trolig relevant å se i sammenheng med jobbkrav som kontinuerlig fokus på akkvisisjon og mål om faktureringsgrad.

### **Hva betyr det å mangle ressurser, og er alle ressurser like viktige?**

Trolig vil tilgjengelighet og besittelse av de 19 ressursene variere blant oppdragsforskerne. Mens noen oppdragsforskere vil ha tilgang på mange ressurser, kan andre oppdragsforskere oppleve at noen ressurser mangler. COR teorien (Hobfoll, 1989) predikerer at de med færre ressurser er mer utsatt for tapsspiraler, mens de med flere ressurser i større grad evner å stoppe tapsspiraler og er villige til å risikere ressurser for å utvikle og vinne nye ressurser. Det er tidligere pekt på at erfarne oppdragsforskere oftere besitter ressurser som mer uerfarne oppdragsforskere i mindre grad har. Et spørsmål som kan gi en dypere forståelse for viktigheten av ressursene kan være hvordan det oppleves og hvilken betydning det har å mangle ressurser i en slik arbeidskontekst. Klarer man allikevel å utføre et bra stykke arbeid eller får dette negative følger? I denne sammenheng kan man også stille spørsmål ved om

noen ressurser er viktigere enn andre. Hvilke ressurser er essensielle for å kunne gjøre en bra jobb, og hvilke kan man klare seg uten?

Det ser ut til at enkelte ressurser er evner og kompetanser som finnes hos den enkelte oppdragsforsker, mens andre ressurser er tilstede i organisasjonen, i prosjektet eller utenfor arbeidskonteksten. Dette innebærer at enkelte ressurser er opp til individet selv å utvikle og vinne, mens andre ressurser også avhenger av andre mennesker, både i og utenfor arbeidskonteksten. I denne sammenheng kan man spørre seg om manglende evner og kompetanser (individuelle ressurser) hos den enkelte oppdragsforsker fører til at kollegaer i organisasjonen og i prosjektene kompenseres med å gi mer støtte og hjelp, eller om man står alene? Med andre ord vil noen ressurser styrkes ved mangel på andre viktige ressurser, eller vil dette føre til en tapsspiral som det er vanskelig å stoppe?

Man kan også stille spørsmålsteget ved om alle oppdragsforskere har noen i hjemmet som har like stor forståelse for og er like villige til å hjelpe til ekstra for at oppdragsforskeren skal få bruke så mye tid på arbeidet som man selv ønsker? Hva betyr det å ikke ha tilgang til slike ressurser, og er det nødvendigvis negativt at man må "ofre" arbeidstid for å ta hånd om krav i hjemmet?

Til slutt kan man spørre seg om det finnes flere ressurser som oppdragsforskere opplever som viktige, men som ikke har kommet like tydelig frem gjennom denne studien. Gjennom intervjuene ble det for eksempel ikke nevnt noe om materielle aspekter som for eksempel lønn og den fysiske arbeidsplassen. Hvilken betydning har dette?

Det er med andre ord flere spørsmål som kan stilles på bakgrunn av funnene fra denne studien. For å få svar på disse trengs mer forskning. I denne sammenheng kan både kvalitative og kvantitative studier komme til nytte. I det følgende vil jeg diskutere studiens metodiske implikasjoner.

### **Metodiske implikasjoner**

Denne studien tok som nevnt utgangspunkt i 10 kvalitative forskningsintervju med oppdragsforskere som har eller har hatt tilknytning til tre ulike prosjektorganisasjoner. Dette gav meg innsikt oppdragsforskernes arbeidshverdag og hvilke ressurser de opplever som viktige i arbeidet med prosjekter. I denne sammenheng er det viktig å påpeke at resultatene og det teoretiske rammeverket er kommet som et resultat av de valg som er gjort i forskningsprosessen. Strauss og Corbin (1990) hevder at det endelige resultatet påvirkes av forskerens egen erfaring, tidligere kunnskap og til en viss grad hva han/hun forventer å finne.

Under forberedelsene til studien inngikk jeg som nevnt i et samarbeid med en medstudent. I samspill utarbeidet vi våre prosjektbeskrivelser, rekrutterte informanter og

utarbeidet en felles intervjuguide. I dette denne fasen fikk vi også støtte og hjelp fra en tidligere oppdragsforsker som også hadde skrevet faglitteratur på området. Vår felles støttespiller hjalp oss med råd og tips i forhold til forskningstema, og hvordan vi skulle gå frem for å rekruttere informanter. Ved siden av egen faglig bakgrunn og teoretisk forforståelse, kan samtaler med medstudent og vår felles støttespiller ha påvirket min forforståelse og forskningsprosessen. Man kan her stille spørsmål ved om det endelige resultatet og det teoretiske rammeverket ville blitt annerledes hvis jeg arbeidet alene.

Etter at vi fikk avslag på våre første henvendelser til to bedrifter innenfor oljesektoren fikk vi tips om å kontakte oppdragsforskere som var tidligere kollegaer av vår støttespiller. Vi tok kontakt med oppdragsforskerne over e-post og henviste til at vi hadde fått tips fra vår støttespiller. Vi spurte også om de visste om andre kollegaer som vi kunne kontakte. Alle oppdragsforskerne vi kontaktet sa seg villige til å stille som informanter. Man kan spørre seg hvorfor oppdragsforskerne var så velvillige til å delta på denne studien? Det at oppdragsforskerne selv har bred erfaring innen forskning og datainnsamling kan ha ført til at de hadde en forståelse for hvordan det er å være i en situasjon der man er på jakt etter informanter. Det at vi henviste til at vi hadde vært i kontakt med vår støttespiller og andre kollegaer kan også ha hatt en innvirkning. Kanskje ble terskelen for å si nei høyere når de visste at andre kollegaer var med og hadde henvist oss videre til dem. En annen grunn kan være at man opplevde forskningstemaene våre som interessante og relevante for sin arbeidssituasjon. Det å få mulighet til å fortelle og reflektere rundt sin egen arbeidssituasjon kan med andre ord ha vært en motivasjonsfaktor for å stille opp.

Utvalget bestod av en informant som var tidligere forsker, to nåværende forskere, to seniorforskere, tre forskningsledere og to avdelingsledere. De fleste i utvalget hadde med andre ord lengre erfaring med oppdragsforskning, og flere besatt i dag lederstillinger som gjorde at de var mindre aktive i faktisk prosjektarbeid. Det at utvalget består av oppdragsforskere som har lengre erfaring med prosjektarbeid kan ha ført til et annet resultat i forhold til et utvalg bestående av mindre erfarne oppdragsforskere. Det at utvalget bestod av flere oppdragsforskere med lengre erfaring fra oppdragsforskning kan også ha ført til at de hadde god kjennskap til hvilke ressurser som er viktige i arbeidet med prosjekter. Flere av de erfarne oppdragsforskerne trakk ofte trådene tilbake til startfasen av sin oppdragsforskningskarriere, men dette betyr ikke nødvendigvis at disse ressursene er gjeldende for mindre erfarne oppdragsforskere i dag. Man kan med andre ord si at utvalget av oppdragsforskere kan ha hatt en betydning for resultatene og det teoretiske rammeverket.

Det at jeg samarbeidet med en medstudent under datainnsamlingen, og at vi delte på hovedintervjuerrollen og sekundærintervjuerrollen gjorde at jeg under intervjuene også hadde fokus på å stille oppfølgingsspørsmål innenfor det stressteoretiske perspektiv. Dette kan ha hatt en innvirkning på mitt fokus rundt positive faktorer, og hvordan intervjuene forløp. Dette kan ha fått betydning i form av at jeg ikke oppdaget alle mulighetene til å få belyst positive aspekter som informantene fortalte om. Jeg opplevde imidlertid også at min medstudent stilte oppfølgingsspørsmål som kunne relateres til det motivasjonspsykologiske perspektivet. Ofte opplevde jeg at dette var spørsmål som jeg der og da ikke selv tenkte på å stille. Dette kan ha gjort at andre aspekter ble belyst enn hvis jeg hadde intervjuet alene. Man kan med andre ord si at fortolkningen av de ressursene oppdragsforskere opplever som viktige i arbeid med prosjekter ble skapt av interaksjonen mellom meg selv, min medstudent og informantene.

Det å intervju informant som selv har atskillig mer erfaring med forskning enn oss selv kan også ha påvirket intervjuet. Tidvis opplevdes det som kunstig å bruke tid på å fortelle om informert samtykke, da jeg opplevde at dette var godt kjent for informantene. Under intervjuene opplevde vi også ved et par anledninger at informantene stilte spørsmålstejn ved vårt forskningsprosjekt. Enkelte av spørsmålene som var rettet mot våre studier kunne oppfattes som kritiske, men jeg tolket spørsmålene dit hen at de var ment som et forsøk på å hjelpe oss på riktig vei. Vårt fokus innledningsvis i intervjuene var å stille mest mulig åpne spørsmål hvor informantene fritt kunne fortelle om sin arbeidshverdag. Vi ønsket med andre ord at informanten selv skulle legge føringer for hva man ønsket å snakke om og legge vekt på. På bakgrunn av dette ønsket vi å stille oppfølgingsspørsmål som var rettet mot det stressteoretiske eller motivasjonspsykologiske perspektivet. Dette kan være en årsak til at informantene opplevde hensikten med intervjuet som diffust og uklart. De informantene som stilte kritiske spørsmål til forskningstema og hensikten med intervjuet hadde en ingeniørbakgrunn. Det kan tenkes at deres fagbakgrunn og oppfatning av kvalitativ forskning her har hatt en innvirkning. Tidvis opplevde jeg at vi måtte forsvare og forklare vårt valg av metode og metodologi. Selv om nok mange av spørsmålstejnene ved intervjuene og forskningstema var velmenende førte dette til at samtalen og fokus skled vekk fra intervjuguiden og forskningstema, og kan ha hatt en innvirkning på det endelige datamaterialet.

Analysearbeidet ble utført alene. Dette gjorde at jeg fikk et sterkere fokus på det motivasjonspsykologiske perspektivet og positive faktorer i prosjektarbeid. Underveis utkrystalliserte det seg flere konsepter som ble plassert under ulike kategorier. I dette arbeidet dukket også ressurser opp som en kjernekategori. Dette innebar en ytterligere avgrensning og

kodingen ble mer selektiv og fokusert. Ettersom noen kategorier og konsepter var dårligere utviklet en andre, ble det gjennomført en ny intervjurunde for å få mer innsikt og forståelse av disse. I etterkant av den andre intervjurunden og det påfølgende analysearbeidet opplevde jeg at mitt teoretiske rammeverk nådde et visst stabilitetsnivå. Selv om det teoretiske rammeverket trolig kan utvikles videre opplever jeg at det er tilstrekkelig utviklet for at en kan meddele noe om hvilke ressurser som oppdragsforskere opplever som viktige i arbeidet med prosjekter.

I arbeidet med å forklare og skrive det teoretiske rammeverket brukte jeg også tid på å få en bedre kjennskap til JD-R modellen, og da spesielt motivasjonsprosessen (Bakker & Demerouti, 2007). Jeg forsøkte å sammenligne egne funn med teori og empiri på feltet. Det å få en dypere kjennskap til relatert teori og empiri gjorde at jeg opplevde egne resultater som tydeligere, og kan ha fått betydning for hvordan det endelige resultatet ble fremstilt. Jeg oppfatter allikevel ikke at resultatet har vært styrt av teori og empiri, men heller ladet av denne.

Samlet kan man si at det endelige resultatet og det teoretiske rammeverket har kommet som et resultat av de valg som er gjort i forskningsprosessen. Disse valgene innebærer blant annet inngåelsen av et samarbeid med en medstudent og samtaler med en støttespiller som hadde både praktisk og teoretisk kunnskap om forskningstema. Informanter ble rekruttert gjennom ”snowball sampling”, og utvalget besto av flere oppdragsforskere med lengre erfaring. Selve gjennomføringen av intervjuene var relativt åpne og fleksible og vi innhentet data både om det stressteoretiske og motivasjonspsykologiske perspektivet samtidig. Datainnsamlingen ble innhentet gjennom to intervjurunder. Analysearbeidet ble parallelt med datainnsamlingen og men gjennomført alene. I denne prosessen ble også egne funn sammenlignet med annen empiri og teori på feltet.

Til slutt kan man stille spørsmålsteget ved om valgene som er gjort i denne forskningsprosessen har ført til at alle ressurser som oppdragsforskere opplever som viktige i arbeidet med prosjekter er dekket? Trolig finnes det også andre ressurser som er viktige i denne arbeidskonteksten. Det kan også være nyttig å få en dypere innsikt i hvilke krav oppdragsforskerne opplever som betydningsfulle. Slik innsikt kan bidra til en større helhetsforståelse og kanskje også føre til at forståelsen av ressursenes betydning blir tydeligere.

I siste del av metodekapittelet ble det lagt vekt på at pragmatisk nytteverdi og troverdighet fremheves som viktige kriterier ved en grounded theory (Locke, 2001). I det følgende vil jeg reflektere rundt studiens troverdighet og teoriens pragmatiske nytteverdi.

**Refleksive betraktninger rundt studiens troverdighet.** Studiens troverdighet innebærer hvorvidt den er utført på en tillitsvekkende måte. I denne sammenheng kan troverdighet bygges ved at man som forsker redegjør for hvordan man har benyttet seg av metoder i analyseprosessen, bruk av retoriske teknikker i presentasjonen av resultatene, viser forbindelsen mellom sammensatte konsepter og redegjør for egen forforståelse og erfaring (Locke, 2001). I forhold til metoder i analyseprosessen ble kodesekvensene (åpen, aksial og selektiv koding) til Strauss og Corbin (1990) tatt i bruk. Dette ble redegjort for i metodekapittelet. Konstant komparativ metode der man sammenligner kategorier og konsepter med hverandre og rådata ble også benyttet. Dette for å sikre at kategorier og konsepter ble beskrevet så godt og presist som mulig. I dette arbeidet var også memoskriving til god hjelp. Gjennom teoretisk sampling ble det gjennomført en intervjurunde nummer to med tre andre oppdragsforskere. Disse intervjuene var mer spisset og rettet mot temaer som omhandlet kategorier og konsepter som hadde utkrystallisert seg gjennom det foreløpige analysearbeidet. Jeg opplevde at denne intervjurunden førte til at kategorier og konsepter som var dårlig utviklet, ble mer fyldige og bedre forklart. I denne intervjurunden dukket det også opp nye aspekter som i mindre grad ble belyst under første intervjurunde, og som gav en bedre forståelse av en oppdragsforskers arbeidshverdag. Dette kom også til nytte i det videre analysearbeid. Man kan stille spørsmålstegn ved hvorfor vi valgte å innhente datamateriale fra ytterligere tre nye informanter, fremfor å gå tilbake til tidligere informanter. En av årsakene til at vi tok et slik valg var en følelse av at vi allerede hadde fått godt med tid fra den enkelte oppdragsforsker. Vi ønsket ikke å "forstyrre" de samme oppdragsforskerne ytterligere ettersom vi opplevde at de hadde en relativt hektisk arbeidshverdag. Av den grunn henvende vi oss til andre oppdragsforskere i intervjurunde to. Dette kan sees på som en svakhet ettersom man kan gå glipp av en dypere innsikt i den enkelte oppdragsforskers virkelighetsforståelse. Samtidig kan det å få innsikt fra flere oppdragsforskere også gi nye perspektiver og et rikere datamateriale. Det at informantene fra intervjurunde to, kjente igjen temaer fra kategorier og konsepter, og kunne relatere seg til disse i sin arbeidshverdag kan bidra til å underbygge troverdigheten til datamaterialet og analysen av dette.

I oppgavens resultatdel ble det først presentert en tabell hvor alle kategorier og konsepter ble satt i system. Tabellen inneholdt også enkelte sitater som kan bidra til å gi leseren en innsikt og forståelse for hvordan kategorier og konsepter utviklet seg gjennom analyseprosessen. Samlet sett kan tabellen ha bidratt til å gi leseren et helhetlig bilde av studiens teoretiske rammeverk. I den påfølgende redegjørelsen av kategoriene og konseptene ble det tatt i bruk direkte sitater fra informantene. Dette kan bidra til å vise hvordan det

teoretiske rammeverket er grunnet i datamaterialet. Underveis ble også enkelte konsepter relatert til andre konsepter, som bidro til å belyse et samspill mellom dem. Resultatdelen ble til slutt oppsummert gjennom en modell (Figur 3) der kategorier og konsepter ble satt i sammenheng. Modellen gir et bilde over hvordan ressurser kan operere i samspill, og hvordan ressurser kan utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid.

Vurderingen av en studies troverdighet innebærer også et kritisk syn på egne tolkninger og eksplisitte uttrykk av ens perspektiver på emnet som studeres (Kvale, 1997). I metodekapittelet redegjorde jeg for hvordan forskningstema og problemstilling ble utviklet på bakgrunn av interessefelt og nysgjerrighet. Gjennom å gjøre rede for kunnskap om teori på feltet fikk jeg en bevissthet rundt min forkunnskap. Denne bevisstheten har gjort at jeg også har hatt fokus på å være teoriladet, fremfor teoristyr. Det å presse forutinntatte ideer og teorier direkte på datamaterialet kan føre til at resultatet fra analysearbeidet ikke har sitt opphav i datamaterialet. Under første del av analysearbeidet la jeg vekt på å ikke ta noen ytterligere dypdykk innen teori på feltet. Jeg ønsket her at de kategorier og konsepter som dukket opp skulle komme fra datamaterialet. Etter hvert utkrystalliserte det seg et mønster bestående av fire kategorier og 19 konsepter. I slutfasen av analysearbeidet valgte jeg å sammenligne egne funn med teori og empiri på feltet. I denne fasen ferdigstilte jeg også teorikapittelet. Gjennom dette skrivearbeidet opplevde jeg også å få en tydeligere forståelse av eget teoretisk rammeverk. Jeg så også at eget teoretisk rammeverk kunne sees i sammenheng med JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007). Organisatoriske ressurser og prosjektspesifikke ressurser kunne sees som en del av jobbressurser, men på ulike nivå. I forhold til personlige ressurser, individuelle ressurser og ressurser utenfor arbeidet er det kanskje mindre likhet. Det kan allikevel tenkes at individuelle ressurser og ressurser utenfor arbeidet kan være kilder til personlige ressurser som kjennetegnes av positive selvevalueringer, og hvor mestringstro, optimisme og organisatorisk selvtillit er sentrale begrep.

Innsikt i COR teorien (Hobfoll, 1989) bidro til en bedre forståelse av hvordan ressurser kan fungere i samspill med hverandre, og hvordan de kan utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid. Teorien belyser hvordan tapsspiraler kan stoppes og gevinstspiraler kan settes i gang ved hjelp av ressurser. Mestringserfaringer kan også være et bilde på slike gevinstspiraler. På bakgrunn av egne resultater og annen teori ble det foreslått en modifisering av JD-R modellens motivasjonsprosess i forhold til oppdragsforskernes arbeidskontekst (Figur 4). Dette er en modifisering som trenger ytterligere uttesting for å bli komplett.

I forhold til forforståelse kan det også være hensiktsmessig å reflektere rundt hvilke implikasjoner det kan ha hatt at jeg gjennom hele prosessen har hatt et motivasjonspsykologisk perspektiv. Et slikt perspektiv dekker trolig ikke alle sider ved en oppdragsforskners arbeidskontekst. Valget med å innta et motivasjonspsykologisk perspektiv innebar med andre ord at jeg også utelukket andre aspekter som kan være viktige. I forhold til studiens teoretiske rammeverk innebærer dette at jeg har utelukket empiri relatert til det stressteoretiske perspektivet. Et eksempel kan her være at jeg i mindre grad berører hvilke krav oppdragsforskerne opplever i sin arbeidskontekst. Noen krav som vanskelige samarbeid, fokus på akkvisisjon og mål om faktureringsgrad er belyst, men trolig opplever oppdragsforskere flere krav som det kan være nyttig å få en dypere innsikt i. Empiriske funn relatert til jobbkrav kan bidra til å utfylle noen av de manglene som trolig finnes i det teoretiske rammeverket og kan bidra til en bedre helhetsforståelse av en oppdragsforskners arbeidskontekst. I denne sammenheng er det imidlertid viktig å påpeke at samarbeidet med en medstudent, som inntok et mer stressteoretisk perspektiv, gjorde at intervjuene dekket større deler av en oppdragsforskners arbeidshverdag enn kun positive faktorer i arbeidet med prosjekter. Dette kan ha ført til at intervjuene bar preg av en mer naturlig samtale mellom informant og oss intervjuere ettersom det sjelden er slik at man kun opplever positive eller negative sider ved sin arbeidssituasjon. Jeg har tidligere pekt på hvordan dette samarbeidet kan ha bidratt til å nyansere min forståelse under intervjuene, ettersom jeg da også hadde fokus på å stille spørsmål relatert til det stressteoretiske perspektivet. I analysearbeidet kan det tenkes at fokuset på positive faktorer hadde en sterk innvirkning på min fortolkning. Det at jeg hadde fokus på positive faktorer gjennom alle kodesekvensene gjorde at prosessen som helhet ble mer strukturert og fokusert. Valget av et motivasjonspsykologisk perspektiv kan med andre ord sies å hatt en betydning for resultatene og det teoretiske rammeverket. En slik synliggjøring av hva som har vært med og påvirket min fortolkning kan være nyttig i vurderingen av studiens troverdigheten.

**Refleksjoner rundt teoriens pragmatiske nytteverdi.** Ved siden av at forskningsprosessen som leder til en grounded theory bør ha troverdighet bør også det teoretiske rammeverket ha en praktisk nytteverdi, både for forskere og lekmenn (Locke, 2001). Pragmatisk nytteverdi innebærer at det teoretiske rammeverket bør være *passende, forståelig, generell* og gi en følelse av *kontroll*.

Bruk av teoretisk sampling under datainnsamlingen kan ha bidratt til at det teoretiske rammeverket passer til oppdragsforskernes arbeidskontekst. Et sentralt poeng er at rammeverket ikke skal beskrive en annen virkelighet enn den som eksisterer i



prosjektorganisasjonene. Etter at modellen (Figur 3) var ferdig utformet ble den presentert for to av informantene. Hensikten med dette var å få tilbakemeldinger på om modellen var forståelig for dem og passende i forhold til deres virkelighetsforståelse. Informantene gav positive tilbakemeldinger og fortalte at modellen var forståelig. Dette kan også være en indikasjon på at datamateriale og teoretisk rammeverk passer sammen. En god teori bør være generell, og i denne sammenheng bør derfor teorien være gjeldende for en rekke ulike betingelser og situasjoner i prosjektorganisasjonene. Fokuset i denne studien har vært å få en innsikt og forståelse av hvilke positive faktorer oppdragsforskerne opplever som viktige i arbeidet med prosjekter. Dette innebærer at fokuset har vært relativt bredt og har hatt til hensikt å oppdage faktorer som er gjeldende i ulike situasjoner. I resultatdelen ble det påpekt at gode og dårlige økonomiske tider kan ha en innvirkning på hvordan arbeidskonteksten er. Selv om dette temaet ble berørt, er det kanskje ikke dekket godt nok. Det kunne vært interessant å få en dypere innsikt i hvilken betydning gode og dårlige økonomiske tider har for oppfattelsen av hvilke ressurser oppdragsforskerne opplever som viktige i arbeidet med prosjekter. Det at to av oppdragsforskerne opplevde modellen som forståelig og passende kan også innebære at den til en viss grad er generell. Strauss og Corbin (1990) hevder at en grounded theory bør være gjenkjennelig for informantene, og selv om teorien kanskje ikke passer alle aspekter ved deres situasjon, bør de større kategoriene være anvendbare. Et annet kriterie innen pragmatisk nytteverdi er kontroll. Teorien bør gi en følelse av kontroll i forhold til de situasjoner man som oppdragsforsker står ovenfor (Locke, 2001). Modellen kan bidra til å belyse hvilke ressurser som oppleves som viktige i arbeidet med prosjekter. Dette kan bidra til å synliggjøre hvilke ressurser den enkelte oppdragsforsker har, hvordan de kan operere i samspill og hvilke ressurser som kan vinnes og utvikles gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid. Om dette fører til en følelse av kontroll i forhold til de situasjoner man står ovenfor er det allikevel vanskelig å konkludere med.

Oppsummert opplever jeg forskningsprosessen kan sies å oppfylle kriterier som kan bidra til å gi studien troverdighet, og at det teoretiske rammeverket innehar elementer i seg som kan knyttes til pragmatisk nytteverdi. I det følgende kapittel vil jeg utdype studiens hovedfunn og diskutere hvilken betydning resultatene og det teoretiske rammeverket kan ha for teori på feltet og hvordan man kan dra nytte av denne kunnskapen i praksis. Avslutningsvis vil jeg komme med forslag til videre forskning innenfor feltet.



## **Konkluderende bemerkninger**

### **En tydeliggjøring av hovedfunnene**

Forskningstema for denne studien var positive faktorer i prosjektarbeid. Problemstillingen utviklet seg etter hvert til å bli; hvilke positive faktorer opplever oppdragsforskere som viktige i arbeid med prosjekter? Gjennom en grounded theory analyse utkrystalliserte det seg 19 ressurser fordelt på fire kategorier som oppdragsforskerne opplever som viktige i arbeidet med prosjekter. Ressursene finnes hos oppdragsforsker, i organisasjonen, i prosjektene og utenfor arbeidet. Flere ressurser ser ut til å fungere i samspill, og ressurser kan utvikles og vinnes gjennom erfaring og læring fra prosjektarbeid (Figur 3). Ressursakkumulering kan forklares og sees i sammenheng med COR teorien (Hobfoll, 1989). Mestringstro kan også ha betydning i forhold til hvordan man ser på ressursene og mestringserfaringer kan bidra til at ressurser utvikles gjennom gevinstspiraler. Enkelte funn fra denne studien kan sammenlignes med annen empiri. Eget teoretisk rammeverk kan også sees i sammenheng med mer etablerte teorier som JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007). På bakgrunn av dette foreslås det en modifisering av denne motivasjonsprosessen i forhold til en oppdragsforskers arbeidskontekst (Figur 4).

### **Refleksjoner rundt teoretiske bidrag**

Per i dag har jeg ikke funnet noen studier som har et motivasjonspsykologisk perspektiv, og som tar utgangspunkt i oppdragsforskeres beskrivelser rundt hvilke ressurser de opplever som viktige i arbeidet med prosjekter. Meg bekjent finnes det et liknende studie utført i Norge, men her har man inntatt et stressteoretisk perspektiv hvor man fokuserer på årsaker til utbrenthet (Onsøyen et al., 2002). Denne studien kan bidra til å gi en dypere innsikt i en oppdragsforskers hverdag og peker på ressurser som de opplever som viktige i sin arbeidskontekst. Denne innsikten kan igjen bidra til å tilpasse kategoriene jobbressurser og personlige ressurser i JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007) til en oppdragsforskers arbeidskontekst. Det foreslås også en link mellom erfaring og læring fra prosjektarbeid og individuelle ressurser, samt at positive resultater trolig kan ha betydning for personlige ressurser gjennom mestringserfaringer (Figur 4). Modifiseringen av JD-R modellens motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007) er et forslag som trenger ytterligere uttesting og komplettering. Det er nødvendig å finne ut om ressursene faktisk har en betydning for jobbengasjement, og det trengs mer kunnskap om hvilke jobbkraav oppdragsforskerne opplever som betydningsfulle. Slik kunnskap kan bidra til å gi et mer helhetlig bilde av en oppdragsforskers arbeidshverdag, og potensielt bidra til å forbedre den.

Resultatene og det teoretiske rammeverket fra denne studien kan være et skritt på veien for å utvikle et kvantitativt måleinstrument som kan brukes til å predikere jobbengasjement blant oppdragsforskere. Resultatene fra et slikt måleinstrument kan indikere hvor det er hensiktsmessig å iverksette tiltak som kan bedre arbeidshverdagen og føre til jobbengasjement blant oppdragsforskere. Dette vil kunne gagne både oppdragsforskerne og prosjektorganisasjonene. I en større sammenheng kan denne studien også sies å være et lite bidrag i et større prosjekt med å få en innsikt i hvilke positive faktorer som finnes i arbeid generelt. Studien kan også bidra til å rette mer fokus på psykologiske aspekter innen prosjektlitteraturen, og økt fokus på prosjektarbeid innen arbeids- og organisasjonspsykologisk forskning.

### **Refleksjoner rundt praktiske bidrag**

Det å få en dypere innsikt i positive faktorer i arbeidet kan bidra til å løse noen av de utfordringer man står ovenfor i arbeidslivet, der arbeidstakere og organisasjoner står ovenfor stadig høyere krav. En innsikt i hvilke positive faktorer som er viktige kan være verdifullt i forhold til tilrettelegging av et arbeidsmiljø som er rikt på ressurser. Å ha tilgang på et arbeidsmiljø som er rikt på de riktige ressursene kan være viktig i forhold til de krav man står ovenfor og jobbengasjement. Som nevnt kan utviklingen av et måleinstrument tilpasset oppdragsforskning bidra til at man lettere kan avdekke om arbeidsmiljøet er rikt på ressurser i forhold til de krav som oppleves, og om det er nødvendig å iverksette tiltak. Innsikt i viktige individuelle ressurser kan også ha betydning i forhold til rekrutteringsarbeid. Det kan tenkes at oppdragsforskning passer bedre for noen enn andre, og at individuelle ressurser her kan ha en viktig betydning. Samlet sett vil en større innsikt i oppdragsforskeres ressurser og krav kunne bidra til at oppdragsforskerne er engasjerte i sitt arbeide, som kan både komme oppdragsforskerne og prosjektorganisasjonene til gode. Engasjerte arbeidstakere ser også ut til å være mer tilfredse, mer involverte, pro-aktive, og mer lojale (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Harter, Schmidt, & Hayes 2002; Schaufeli, Taris, & van Rhenen, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Engasjerte arbeidstakere har også bedre helse, lavere angst og depresjonsnivå, og mindre grad av utbrenthet (Hakanen et al., 2006; Hakanen & Lindbohm, 2008; Hallberg & Schaufeli, 2006). Engasjerte arbeidstakere kan også føre til lavere sykefravær, lavere turnover og bedre arbeidsprestasjon (Demerouti et al., 2001; Harter et al., 2002; Salanova, Agut, & Peiró, 2005).

**Veien videre**

I forhold til oppdragsforskning og jobbengasjement kan det være hensiktsmessig å utforske videre hvilke ressurser man opplever som viktige. Denne studien har tatt utgangspunkt i 10 intervjuer, med oppdragsforskere fra tre ulike prosjektorganisasjoner. Liknende studier med andre oppdragsforskere fra andre prosjektorganisasjoner vil kunne bidra til å ytterligere belyse hvilke ressurser som er viktige i en oppdragsforskningskontekst. Et viktig poeng er også å undersøke om ressursene i eget teoretiske rammeverk faktisk har betydning for jobbengasjement. Det kan også være nyttig å få en dypere innsikt i hvordan erfaring og læring fra prosjektarbeid fører til at ressurser utvikles og vinnes. Innsikt i hvilke jobbkrav oppdragsforskere opplever som betydningsfulle kan også være nyttig for å komplettere bildet. Det kan tenkes at utfordrende krav og hindringskrav interagerer ulikt med ressursene (Hakanen & Roodt, 2010). En slik innsikt kan bidra til å belyse betydningen av ressursene og gi et mer helhetlig bilde som kan bidra til å gjøre det lettere for å tilrettelegge for at oppdragsforskere får en best mulig arbeidshverdag. Dette kan igjen kan få positive følger for den enkelte oppdragsforsker, men også for prosjektorganisasjonene.



**Referanser**

- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. G. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, *121*, 417-436. doi: 10.1037/0033-2909.121.3.417
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*, 83-104. doi: 10.1002/hrm20004
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, *58*, 661-689. doi: 10.1177/0018726705055967
- 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., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, *99*, 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model in work engagement. *Career Developmental International*, *13*, 209-223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, *52*, 1-26. doi: 10.1111/1467-839X.00024
- Borg, V. (2007). *Sund i arbejde – positive faktorer i arbejde*. Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, København.
- Charmaz, K. (2000). Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. I K. N. Denzin, & Y. S. Lincoln, (Red.), *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Charmaz, K. (2008). Grounded Theory. I J.A. Smith, (Red.), *Qualitative Psychology, A Practical Guide to Research Methods*. (2. utg., ss. 81-110). London: Sage Publications.
- Christensen, M. (2008). *Positive factors at work. The first report of the Nordic project*. The Nordic Council of Ministers, Copenhagen.
- Christensen, M. (2009). *Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology*. The Nordic Council of Ministers, Copenhagen.
- Crawford, E. R., LePine, S. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to

- employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, (5), 834-848. doi: 10.1037/a0019364
- Christensen, M. (2011). Positiv psykologi og jobbengasjement. I P.Ø. Saksvik, (Red), *Arbeids- og organisasjonspsykologi - aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv*. Oslo. Cappelen Akademisk Forlag.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research". I K. N. Denzin, & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications.
- Eiken, T. E., & Saksvik, P. Ø. (2006). Det psykososiale arbeidsmiljøet – hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I P.Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring. Nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske*. (2. utg., ss. 159-184). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Eiken, T. E., Tynes, T., Grimsrud, T.K., Sterud, T., & Assnæss, S. (2008). *Psykososialt arbeidsmiljø*. Lastet ned 03. September 2010, fra <http://www.stami.no/psykososialt-arbeidsmiljoe1>
- Emery, F., & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at work. The report of the Norwegian industrial democracy program*. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103-110. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.103
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodelling Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5 (2). Lastet ned 23. november 2010, fra <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/607/1315>
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*. London Thousand Oaks, California: Sage.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487. doi:10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement



- among teachers, *The Journal of School Psychology*, 43, 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hakanen, J. J. & Lindbohm, M. L. (2008). Work engagement among breast cancer survivors and the referents: the importance of optimism and social resources at work. *Journal of Cancer Survivorship*, 2, 283-295. doi: 10.1007/s11764-008-0071-0
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91. doi: 10.1016/j.jvb.2008.01.003
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241. doi: 10.1080/02678370802379432
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010) Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. I A.B. Bakker, & M.P. Leiter (Red.), *Work engagement, a handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134-1145. doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1134
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006), "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127. doi: 10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hallberg, U. E., Johansson, G., & Schaufeli, W. B. (2007). Type A behavior and work situation: Associations without burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 135-142. doi: 10.1111/j.1467-9450.2007.00584.x
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relation-ship between employee satisfaction, employee engagement, and business out-comes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Asplund, J. W. (2006). *Q12 meta-analysis*. Princeton, NJ: The Gallup Organization.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservations of resources: A new attempt to conceptualizing stress. *American Psychologists*, 44, 513-524. doi:10.1037//0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress

- and management in the workplace. I R.T. Golembiewski (Red.), *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, (4), 307-324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643. doi: 10.1037/0022-3514.84.3.632
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetic framework. *Biological Psychology*, 45, 73-93. doi: 10.1016/S0301-0511(96)05223-4
- Hollstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2003). Inside Interviewing: New Lenses, New Concerns. I J.A. Holstein, & J.F. Gubrium (Red.), *Inside interviewing: New Lenses, New Concerns*. California: Sage Publications.
- Horne, A., & Henriksen, A. H. (2005). *Tenning eller utbrenning? Utfordringer og muligheter i prosjektarbeid*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Jex, S. M., & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361. doi: 10.1037//0021-9010.84.3.349
- Jimmieson, N. L. (2000). Employee reactions to behavioral control under conditions of stress: the moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 14, 262-280. doi: 10.1080/02678370010015343
- Judge, T., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2004). Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research. *Human Performance*, 17, 325-346. doi: 10.1207/s15327043hup1703\_4
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. doi: 10.2307/256287
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic books.
- Kilde, H., Marøy, M., & Rolstadås, A. (n.d.). *Prosjektterminologi*. Lastet ned 05. Mai 2010, <http://www.osir.hihm.no/sfo/kurs/Arbeidstilsynet/prosjekthandteringsbok/ordforklaringer/prosjektterminologi.htm>
- Kvale, S. (1983). The Qualitative Research Interview – A Phenomenological and Hermeneutical Mode of Understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14 (2), 171-196. doi: 10.1163/156916283X00090

- Kvale, S. (1997). *Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsinterview*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen L. J. P., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences, 40*, 521-532. doi: 10.1016/j.paid.2005.07.009
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationship among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*, 764-775.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23*, 825-841. doi: 10.1016/j.chb.2004.11.012
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Research Management*. London: Sage Publications.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 149-171. doi:10.1016/j.jvb.2006.09.002
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422. doi: 10.1037/004284
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. I P.J.D. Drenth, H. Thierry, & C.J. de Wolff (Red). *Handbook of work and organizational psychology*, (2. utg., ss. 5-33). Hove: Psychology Press.
- Mikkelsen, H., & Riis, J. O. (2003). *Grundbog i projektledelse*. (7. utg). Rungsted: Provedo.
- Montgomery, A. J., Peeters, M., Schaufeli, W. B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress, and Coping, 16*, 195-211. doi: 10.1080/1061580021000030535
- Onsøyen, L. E., Røstad, C. C., Andersen, B., Veiseth, M., Raner, M., & Andersen, L. (2002). *Arbeidsmiljø og utbrenthet i prosjektorganisasjoner*. SINTEF: Trondheim.
- Rolstadås, A. (2006). *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Saksvik, P.Ø., & Nytrø, K. (2006). *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring*. Nye

- perspektiver på samspillet organisasjon og menneske*. (2. utg). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the Job Demands-Control Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 1-25. doi: 10.1080/13594320143000735
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihayli, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14. doi: 10.1037//0003-066X.55.1.5
- Schaubroeck, J., & Merrit, D. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal, 40*, 738-754. doi: 10.2307/257061
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Lastet ned 11. november 2010, fra <http://www.schaufeli.com/downloads/tests/Test%20manual%20UWES.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review, 57*, 173-203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. I A.B. Bakker, & M.P. Leiter (Red), *Work engagement, a handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalised outcome expectancies. *Health Psychology, 4*, 219-247. doi: 10.1037/0278-6133.4.3.219
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27-41. doi: 10.1037/1076-8998.1.1.27
- Skogstad, A. (2001). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarson, & A. Skogstad (Red.). *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Skogstad, A., Knarddahl, S., Lindström, K., Elo, A. L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., & Ørhede, E. (2001). *Brukerveiledning QPSNordic. Generelt spørreskjema om psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet*. Lastet ned 9. september 2010, fra <http://www.stami.no/medarbeiderundersokelser3>
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). "Interpretative phenomenological analysis". I J.A. Smith (Red). *Qualitative Psychology. A Practical Guide to Research Methods*. (ss. 51-80). London: Sage Publications.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2007). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand oaks: Sage Publications.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior. A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Steiro, T., & Onsøyen, L. E. (2006). Menneskelige relasjoner i prosjekter. I P.Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring. Nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske*. (2. utg., ss. 266-283). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Stetz, T. A., Stetz, M. C., & Bliese, P. D. (2006). The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor-strain relationships. *Work & Stress*, 20, 49-59. doi: 10.1080/02678370600624039
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, California: Sage publications.
- Svartdal, F. (2009). *Psykologiens forskningsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og Innlevelse - En innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Van den Broeck, A., De Witte, H., Lens, W., & Vansteenkiste, M. (2008). The role of basic need satisfaction in explaining the relationships between job demands, job resources, burnout and engagement. *Work & Stress*, 22, 277-294. doi: 10.1080/02678370802393672
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Westhagen, H. (1988). *Prosjektarbeid: Styring, organisering, ledelse*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G. Kjeldsen, T., & Røine, E. (2008). *Prosjektarbeid. Utvikling- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B. & Lasky, S. (2005). Organizational

- stress through the lens of Conservations of Resources (COR) theory. I P.L. Perrewe & D.C. Ganster (Red.), *Research in occupational stress and well-being* (4. utg., ss. 167-220). Amsterdam: JAI Press.
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (2. utg.). Berkshire: Open University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, *14*, 121-141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, *13*, 345-356. doi: 10.1037/1076-8998.13.4.345
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*, 235-244. doi:10.1016/j.jvb.2008.11.003

## Appendiks

### Appendiks A Prosjektbeskrivelse

#### Beskrivelse av tema og problemstilling

I dagens arbeidsliv blir det stadig vanligere å organisere arbeid gjennom prosjekter. Et prosjekt kan defineres som et engangsføretagende med sikte på å nå et klart formulert mål innen en gitt tidsfrist og en gitt kostnadsramme. Oppdragsforskere kan oppleve en hektisk hverdag hvor de må forholde seg til en rekke aktører. Dette både for å skaffe seg nye oppgaver, og for å yte noe i eksisterende prosjekter. Ofte er konkurransen i markedet hard, og krevende kunder legger gjerne press på prosjektorganisasjonen for å levere raskest mulig. Dette kan by på utfordringer i forhold til blant annet arbeidsmengde, stress, utbrenthet og sykefravær. Gjennom prosjekter kan man også stå ovenfor nye og spennende oppgaver som blant annet kan åpne opp for tverrfaglig samarbeid og faglig utvikling. Dette kan igjen gi grobunn for motivasjon, flyt, mestring og jobbtilfredshet.

Faglitteraturen om prosjektarbeid har tradisjonelt hatt et tydelig fokus på prosjektstyring, men mindre fokus på menneskelige relasjoner. Organisasjonpsykologisk litteratur tar på sin side i liten grad for seg prosjekter. Man kan med andre ord si at det er et behov for å undersøke de menneskelige relasjoner i prosjektarbeid.

Hensikten med denne studien er å få en dypere innsikt i hvordan det oppleves å arbeide i prosjekter og vil ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hvilke utfordringer og muligheter gir prosjektarbeid som arbeidsform i forhold til å ivareta et godt psykososialt arbeidsmiljø?*

#### Design/metode

Studien vil ha en kvalitativ tilnærming (grounded theory), og vi vil bruke semistrukturerte intervju og eventuelt telefonintervju for å samle inn data. Det er ønskelig at intervjuene kan tas opp på bånd.

#### Veileder

Per Øystein Saksvik, professor i arbeids- og organisasjonpsykologi

#### Informanter

Ettersom vi både fokuserer på muligheter og utfordringer innenfor prosjektarbeid, ønsker vi informanter som har en god del erfaring med og som fortsatt jobber i prosjektarbeid/prosjektbasert, samt informanter som tidligere har jobbet med prosjekter, men som nå har gått over til en annen arbeidsform.

### **Gjennomføring**

Vi ønsker å foreta datainnsamling i løpet av oktober-november 2010. Innleveringsfrist for oppgavene er 16. mai 2011.



**Appendiks B Intervjuguide pilotintervju**

Gi en innledning i starten. Ønsker mest mulig fylldige 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?

**Appendiks C Intervjuguide 1 – første 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 oppdragsforsker?

- Hva tror du gjør at noen trives bedre enn andre med å arbeide prosjektbasert?

- Konkurranse, nye impulser, utfordringer, interesser, personlighet, uforutsigbarhet.

**Appendiks D Intervjuguide 2 – andre intervjurunde****Bakgrunnsspørsmål**

Hvilken fagbakgrunn har du?

Hvor lenge har du jobbet med prosjekter?

**Hovedspørsmål**

Hvordan synes du det er å arbeide med prosjekter?

- Hvorfor bra eller dårlig?
- Frihet?
- Variasjon?

Hva motiverer deg i jobben?

Hvordan er det å arbeide i team?

- Tverrfaglig samarbeid

Tid til faglig oppdatering?

Hvordan opplever du perioder med store arbeidsmengder?

- Hvilken betydning har erfaring?
- Hvordan opplever de hjemme at du tidvis bruker mye tid på jobben?



## Appendiks E Tilhørende sitater

Sitatene under kan bidra til å gi et større grunnlag for forståelsen og bidra til å underbygge troverdigheten av de kategorier og konsepter som fremheves som viktige av oppdragsforskerne i arbeid med prosjekter. Sitatene er plassert under tilhørende kategori og konsept.

### Individuelle ressurser

#### *Faglig kompetanse og faglig engasjement*

*"Og det mener jeg jo faktisk at en forsker skal være så engasjert i dette at man nesten skal gå rundt og tenke på dette også i feriene. For det å være forsker er ikke sånn at... det er litt kall sier jeg. Sånn er det litt sånn i utvikling også. 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." (Informant 6).*

*"Det er veldig mange tema som det går an å forske på. Det er veldig opp til en selv nesten å finne de gode problemstillingene, og selvfølgelig må man jo også finne de som har lyst til å forske på det og finansiering og alt det der. Men du står ganske fritt til å være kreativ." (Informant 3).*

#### *Nettverk*

*"vi har shoppa ekspertise, altså basert kanskje mye på personlige relasjoner da. Hvis det har vært, hvis jeg skulle ha jobba med noe rundt sikkerhetskultur eller noe sånt, ok så veit jeg at han NN på NN, han er liksom en av Norges beste der, ok da ringer jeg til han NN. Eh.. men uten at han har vært, stått i prosjektplanen i utgangspunktet ikke sant. Men ok, han har fått da noen timer av meg da ikke sant for å hjelpe meg litt." (Informant 2).*

#### *Samarbeidskompetanse*

*"I det her strenge akademikermiljøet blir det fort krig ikke sant hvis du... på en side er sosialkonstuksjonistisk i din tilnæringsmåte versus en som er knallhard positivist liksom, det... det kan det bli mye krangel ut av sånt. Så da går det mye på sånn faglig integritet eller hva jeg skal kalle det... ja, litt... altså for meg, forutinntatte, irrasjonelle overbevisninger... som egentlig bare er teit. I vertfall når du jobber i et sånt fagmiljø som på (organisasjon), da er du der mye som en problemløser eller, da må du være mer pragmatisk enn faglig steil, for å si det sånn." (Informant 4).*

*"Anser meg selv som veldig pragmatisk sånn, prøver å finne løsninger fortore enn at vi skal diskutere og krangle oss i hjel på det." (Informant 4).*

*"I hvert fall i min jobb så kreves det... sosial, sosiale antenner. Det vil jeg si altså, når du jobber så tett, i hvert fall i de prosjektene jeg har jobba, så...så er du såpass tett på hverandre hele tiden, er gjerne og farter sammen, du... som jeg sa i sted, litt sånn familie nummer to... og da må du kunne fungere sammen med andre, av og til bite i deg litt sånn... det er nesten som et ekteskap eller hva det er, du må av og til bare svelge noen kameler eller... bite i deg forbannelsen." (Informant 4)*

*"Du må komme inn i prosjektene på riktige premisser, sånn at prosjektlederen vet hvem du er og vet hva du står for og vet hva du kan levere. For du gjør deg selv en bjørnetjeneste hvis du, hvis du på en måte selger deg inn som noe du ikke er eller ikke kan levere da... da blir det fort både stress for deg og for prosjektlederen og andre prosjektmedarbeidere for å si det sånn. Så det her med å avklare forventninger til hverandre, en ting er forventninger, men avklare hva er det du skal levere, helt klare... skal vi si... felles forståelse av et. Det er noe som kreves. Det må man være flink til. Så jeg opplever at så lenge man er ryddig der, og ikke forlover seg eller sier man skal levere mer enn man kan, så går det stort sett bra. Da er det morsomt." (Informant 6)*

*"En ting er jo at man samarbeider med mange forskjellige personer og personligheter og alt det... og det kan jo være utfordrende og kjempespennende, men 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 at det blir veldig veldig vanskelig. For det at man blir så irritert at man... altså hallo! Vi ser det jo sånn... og det tror jeg handler mye om hvor åpen man er for å være... for å tenke at det en selv står for er en del... og åpen for at man har veldig ulike perspektiver og sammen kan man gjøre noe bra. Altså det kan være utfordrende å jobbe*

på tvers av fag og avdelinger for at det er kulturforskjeller som sagt, men hvis man har funnet de gode samarbeidene så er det veldig spennende og fruktbart. Og da... når man har gjort det så prøver man å få jobbet frem videre prosjekter med det. For det er utrolig spennende å ha den tverrfagligheten." (Informant 3).

### **Evne til å strukturere og planlegge**

"Også så må du nok nesten være litt pliktoppfyllende. Jeg tror en som har et veldig avslappet forhold til frister eller hva jeg skulle gjort og sånt vil bli upopulært fordi man vil laste over ting på andre hele tiden fordi man selv ikke gjør noe man skulle gjort." (Informant 5).

"Man blir jo flinkere til å... jeg synes det var litt sånn i begynnelsen, eller i perioder når man ikke hadde gjort det så mange ganger så blir man jo litt... ja da kan det jo bli mye, men samtidig så er man jo... så har man mye energi når man er ung hehe. Men så lærer man seg mer og kanskje lærer man seg mer og blir flinkere til å se at nå kan jeg ikke ta på meg mer for nå har jeg nok her eller så går det ikke i hop. Og jeg kan være her men kommer til å bli opptatt mye med det, eller flinkere til å formidle til andre hvordan man står i det. Og så nå når jeg ikke denne fristen... selvfølgelig er det vanskelig hvis det er sånne eksterne ting, men internt da hvis det er... for det er jo en annen ting." (Informant 3).

"Du må lære deg å planlegge selv og så må du eventuelt få hjelp av de andre og så må du eventuelt i noen situasjoner bite tennene sammen og gjøre jobben. Eneste veien ute er å gå gjennom. Og det gjør folk også. Men det hender jo at dem sitter her en god del. Det kan være ganske folksomt på en søndag." (Informant 5).

### **Organisatoriske ressurser**

#### **Frihet og fleksibilitet**

"Det er vel viktig fordi det gir meg mulighet til å jobbe med problemstillinger som av en eller annen mystisk grunn fenger meg. Altså, det har noe med å gjøre ting du, gjøre de tingene du liker, du er interessert i, og som du mener du har noe spesielt å bidra med." (Informant 2).

#### **Gode kollegiale relasjoner**

"Så vi henger jo sammen på fritiden og... eller fritiden i jobben sant, og... for et par av oss, så er vi jo... har jo... gjennom årenes løp blitt veldig gode kompiser, veldig venner på fritiden. Han som nå er min sjef, spiller jeg jo i band sammen med og... han er jo nylig blitt min sjef da, men vi har jobba sammen... ja, egentlig siden 2001... stort sett... om ikke alltid på samme prosjekt, men vi har sittet vegg i vegg og... kanskje vært mer sosiale enn... og kompiser fremfor arbeidskollegaer." (Informant 4).

"Og det har skjedd i systemet at vi får sånn... skal vi si, interne avleggere, det der skjer naturlig, at folk finner hverandre, altså; det her var en bra prosjektgruppe! Sant, så får du store og langsiktige prosjekt med bra sånn økonomisk forutsigbarhet og sikkerhet over lang tid... og... da har det skjedd at du får sånn knoppkyting internt, at du, nei, nå velger du å starte opp en ny avdeling rett og slett. Så det var jeg med på." (Informant 4).

"Klart i ettertid da så var det jo vi selv som plukket ut dem vi ansatte, så... derav også ansatte vi folk vi ikke kjente... eller vi ansatte jo folk som vi visste hadde... som vi gjerne samarbeidet med og... godt kjennskap til og visste at de fungerte på det faglige og sosiale, for det er viktig. Når du er en såpass tett gruppe, så må det fungere begge de delene da." (Informant 4).

"I utgangspunktet startet vi som et stipendiatmiljø, vi var jo en haug med stipendiater som begynte samtidig. Og så ble vi jo ferdig noenlunde samtidig og, og hadde fått inn en del prosjekt i den stipendiatperioden. Sånn at rundt 2005, så var det liksom et veiskille, da var de fleste begynt å bli ferdig. Og da var spørsmålet. Skulle vi bevare det miljøet eller ikke? Og så tok man en sjanse, og så ansatte man en fem-seks stykker på fast basis da. Sånn at, det var jo en konstellasjon av folk som hadde jobbet en del sammen før da, og som fungerte godt sammen, så sånn sett så hadde vi et veldig godt utgangspunkt og da, for å få til det her." (Informant 8)

#### **Restitusjonsperioder i arbeidet**

"Og det er en... også er det noe med at ofte så blir det jo en... det er litt sånn som konsulentbransjen og forskningsbransjen er man blir litt redd for å ha tom bok neste uke. Så man har en tendens til å ta inn for mange oppgaver. For du er så entusiastisk hver gang noen spør om... Yess! her er det en ide, 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 fare for at folk rett og slett blir utslitt av det." (Informant 6).



## Prosjektspesifikke ressurser

### *Få prøve seg i ulike roller*

*”Så kan man ha ulike roller og da. Både som prosjektleder og som prosjektmedarbeider da.” (Informant 3).*

### *Prosjektteamet*

*”særlig på (navn på organisasjon) da, så er det, det å jobbe på prosjekt på (navn på organisasjon) er veldig sjeldent et enkeltmannsforetak.” (Informant 5).*

*”forskjellen, hvis du skulle si hva som er forskjellen med å jobbe her og jobbe i en universitetssetting for eksempel, så.. så er det mye mer, så er det ikke den ene, det enearbeidet som du ofte har der da, at du sitter på kontoret ditt og tenker ut dine ting, men at her sitter vi rundt et bord og gjør en dataanalyse og jobber mye mer sammen da.” (Informant 7).*

*”Vi har... egentlig så ønsker de fleste her... de nyutdannede kommer jo fra en kultur hvor de er vant med å jobbe sammen og kanskje sitter å gjør masse kreative øvelser og prosesser sammen.” (Informant 9).*

*”I løpet av årene, så jobber du jo tett egentlig med alle på avdelinga di. Og faktisk også, for egen del, veldig mye utenom egen avdeling da. Også ikke bare (navn på organisasjon), men andre organisasjoner og. Alt fra forskningsorganisasjoner til fagforeninger og sånne ting. Som da blir.. i de enkelte tilfellene så har du også at på en måte at kunden er med, har representanter i prosjektgruppa. Ja, det har hendt seg. Litt forskjellige måter å organisere prosjekter på, alt avhengig av økonomi og langsiktighet og alt sånn, men.. Ja. Det som jeg synes har vært positivt som sagt.. variasjon i problemstillinger og variasjon i hvem jeg jobber med. Og da ikke sant, det...du jobber ikke bare med likesinnede, det har jeg satt pris på ikke sant, du jobber med sammen med helt andre fag..folk med annen fagbakgrunn. Det har vært veldig (bra) når det har klaffa. Jeg har også vært borte i tilfeller hvor det ikke klaffer, sant, at du.. men det er faktisk fåtallet av de prosjektene jeg har vært med i, hvor det ikke har funka.”(Informant 4).*

*”og det er jo noe som man prøver, å sette sammen en bra fordeling – om ikke gammel i alder, så seniorer og juniorer, du bruker i hvert fall litt sånn store langsiktige prosjekt til å... til litt sånn opplæring ikke sant, du kan ta med deg nye, ferske og seniorenene blir på en måte sånne mentorer eller... veiledere. Av og til... uttalt og liksom ”nå skal jeg være din mentor”, eller av og til uuttalt, at det liksom bare... blir sånn, blir veileda uten at du har en formell veileder liksom. Så det har funket veldig bra for meg. Vært heldig med seniorenene som har vært med.”(Informant 4).*

*”Det er mye for så vidt. Det er både hva slags mennesketyper, men også hva vi skal ha levert, og hva jeg selv kan gjøre inne i dette for at jeg kan lykkes. Så jeg er ikke så opptatt av at vi skal være like, jeg er opptatt av at vi skal være litt ulike. For hvis vi er to stykker som prater like mye som meg så blir det slitsomt i lengden. Vi må ha folk som ivaretar litt forskjellige roller. Så jeg prøver å finne ut hvem er det på en måte som kan være komplementær eller bygge rundt det jeg gjør som jeg kan og jeg er god på slik at vi som gruppe blir bra.”(Informant 6).*

*”hvis man har funnet de gode samarbeidene så er det veldig spennende og fruktbart. Og da... når man har gjort det så prøver man å få jobbet frem videre prosjekter med det. For det er utrolig spennende å ha den tverrfagligheten. Det er en styrke som vi har her på (navn på organisasjon) at vi har... at det er organisert på den måten at vi kan jobbe tverrfaglig, men som vi utnytter alt for lite nettopp for de at det er vanskelig og man bruker ekstra ressurser på det, men produktet kan bli bedre.” (Informant 7).*

### *Gode tids og kostnadsrammer*

*”Sånn at, spesielt hvis du har mange små prosjekt, små prosjekt er ofte litt sånn underfinansiert, det er lite slakk på dem, sånn at du må på en måte jobbe litt mer enn det... mer enn du får betalt for.”(Informant 4).*

*”Hvis du har et prosjekt som er knapt da, så kan det komme i 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.”(Informant 8).*

*”Jeg tror det handler, det handler om.. ærekjærhet, tror jeg, og det å på en måte kunne levere et godt faglig bidrag. Klart at, har du små prosjekt – jeg har vært borti prosjekt på femti tusen ikke sant, som du har, det vil si femti timer på å utføre, da skal du innhente data og du skal skrive et, du skal bearbeide de her dataene dine og du skal skrive et notat ikke sant, og du skal.. 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 fra deg noe som er sånn noenlunde da. Eh.. Det er kanskje de som er ferskest som er mest utsatt for det, som på en måte har lyst til å bevise noe, og som er de og som samtidig får kanskje de minste prosjektene da.. som ikke får de store prosjektene umiddelbart, der det er litt slack og der du kan ta den tida du føler du trenger.” (Informant 8).*

## **Ressurser utenfor arbeidet**

### ***Ressurser i hjemmet***

*”Men det blir jo litt sånn småkrangling når ungene er syke om hvem om skal være hjemme og hvem som har det mest travelt. Så det... man kjenner litt den der arbeid-familie greien da. Men så i perioder så er det ikke så... ja ikke sånne tichte deadlines. Men når man ser på kalenderen at her er det... oi nå har jeg lite åpninger for noen ting og etter det skal vi levere. Så blir man litt stresset av å tenke på at enn viss ungene får vannkopper hehe... da blir jeg hjemme en uke. Hvem skal... hva gjør vi da? Det må jo gå på en måte og det løser seg jo, men det er veldig sjelden at man ser at nei det hadde gått helt fint og det går ikke ut over noen ting hehe. Så det blir nok litt sånn at man må ta det igjen vet du.” (Informant 3).*

### ***Å ha tilgang til arenaer hvor man kan koble av***

*”altså i rolige faser i prosjektene så er det litt viktig å ta seg igjen og litt da, ta vare på seg selv og... eh, og tenker sånn at har man jobbet mye der, så bør man også da kanskje avspasere eller jogge seg en tur og ta vare på seg selv og.” (Informant 10).*